**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](#_Toc199909753)

[**DAFTAR TABEL** iii](#_Toc199909754)

[**KATA PENGANTAR** iv](#_Toc199909755)

[**BAB I** 1](#_Toc199909756)

[**PENDAHULUAN** 1](#_Toc199909757)

[**1.1 Latar Belakang Masalah** 1](#_Toc199909758)

[**1.2 Identifikasi Masalah.** 7](#_Toc199909759)

[**1.3 Fokus dan Sub Fokus Penelitian.** 8](#_Toc199909760)

[1.3.1 Fokus Penelitian. 8](#_Toc199909761)

[1.3.2 Sub Fokus Penelitian. 9](#_Toc199909762)

[**1.4 Pertanyaan Penelitian** 9](#_Toc199909763)

[**1.5 Tujuan Penelitian** 9](#_Toc199909764)

[**1.6 Kegunaan Penelitian** 10](#_Toc199909765)

[**BAB II** 11](#_Toc199909766)

[**KAJIAN PUSTAKA** 11](#_Toc199909767)

[**2.1 Deskripsi Koseptual** 11](#_Toc199909768)

[2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi 11](#_Toc199909769)

[2.1.2 Elemen Budaya Organisasi 13](#_Toc199909770)

[2.1.3 Tipe Budaya Organisasi 13](#_Toc199909771)

[2.1.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi 13](#_Toc199909772)

[2.1.5 Pembentukan dan Pewarisan Budaya organisasi 14](#_Toc199909773)

[2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi 14](#_Toc199909774)

[2.1.7 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi 14](#_Toc199909775)

[2.1.8 Prinsip Konteks Budaya dan Karakteristik Budaya Organisasi 15](#_Toc199909776)

[2.1.9 Definisi Manajer 15](#_Toc199909777)

[2.1.10 Peran Manajer 15](#_Toc199909778)

[**2.2 Penelitian Relevan**. 16](#_Toc199909779)

[2.2.1 Gaya Kepemimpinan 28](#_Toc199909780)

[2.2.2 Komunikasi Internal 28](#_Toc199909781)

[2.2.3 Penerapan Etika 29](#_Toc199909782)

[2.2.4 Sistem Penghargaan 29](#_Toc199909783)

[**BAB III** 30](#_Toc199909784)

[**METODOLOGI PENELITIAN** 30](#_Toc199909785)

[**3.1 Gambaran Umum PT Mango Media Indonesia.** 30](#_Toc199909786)

[3.1.1 Visi PT Mango Media Indonesia 30](#_Toc199909787)

[3.1.2 Misi PT Mango Media Indonesia 30](#_Toc199909788)

[**3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**. 31](#_Toc199909789)

[3.2.1 Tempat Penelitian. 31](#_Toc199909790)

[3.2.2 Waktu Penelitian. 31](#_Toc199909791)

[**3.3 Latar Penelitian** 32](#_Toc199909792)

[**3.4 Metode dan Prosedur Penelitian** 33](#_Toc199909793)

[3.4.1 Metode Penelitian 33](#_Toc199909794)

[3.4.2 Prosedur Penelitian 34](#_Toc199909795)

[**3.5 Data dan Sumber Data** 35](#_Toc199909796)

[**3.6 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data** 37](#_Toc199909797)

[**3.7 Prosedur Analisis Data** 39](#_Toc199909798)

[**3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data** 40](#_Toc199909799)

[**BAB IV** 43](#_Toc199909800)

[**HASIL PENELITIAN** 43](#_Toc199909801)

[**4.1 Gambaran Umum Perusahaan** 43](#_Toc199909802)

[4.1.1 Sejarah Singkat PT Mango Media Indonesia 43](#_Toc199909803)

[4.1.2 Visi dan Misi PT Mango Media Indonesia 43](#_Toc199909804)

[4.1.3 Profil PT Mango Media Indonesia 44](#_Toc199909805)

[4.1.4 Struktur Organisasi PT Mango Media Indonesia 44](#_Toc199909806)

[**4.2 Temuan Penelitian** 45](#_Toc199909807)

[4.2.1 Hasil Wawancara I.1.1 45](#_Toc199909808)

[4.2.2 Hasil Wawancara II.2.1 48](#_Toc199909809)

[4.2.3 Hasil Wawancara II.2.2 50](#_Toc199909810)

[4.2.4 Hasil Wawancara III.3.1 53](#_Toc199909811)

[4.2.5 Hasil Wawancara IIII.3.2 56](#_Toc199909812)

[4.2.6 Hasil Wawancara III.3.3 59](#_Toc199909813)

[**4.3 Tabel Ringkasan Temuan** 61](#_Toc199909814)

[**BAB V** 62](#_Toc199909815)

[**HASIL PENELITIAN** 62](#_Toc199909816)

[**5.1** **Gaya Kepemimpinan Otoriter** 62](#_Toc199909817)

[**5.2** **Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia** 63](#_Toc199909818)

[**5.3** **Penerapan Eika Kerja dalam Perusahaan** 63](#_Toc199909819)

[**5.4** **Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia** 64](#_Toc199909820)

[**BAB VI** 66](#_Toc199909821)

[**PENUTUP** 66](#_Toc199909822)

[**6.1 Kesimpulan** 66](#_Toc199909823)

[**6.2 Implikasi** 67](#_Toc199909824)

[**6.3 Saran** 68](#_Toc199909825)

[**DAFTAR PUSTAKA** 71](#_Toc199909826)

# **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:

**Tabel 1.1 Hasil Angket PT Mango Media Indonesia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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? | 2 | 4 |
| 4 | Apakah nilai-nilai etika kerja dijalankan secara konsisten di tempat kerja? | 3 | 3 |
| 5 | Apakah karyawan yang berprestasi mendapatkan penghargaan dari perusahaan? | 4 | 2 |
| 6 | Apakah sistem penghargaan di tempat kerja Anda sudah adil? | 3 | 3 |
|  |  |  |  |
| TOTAL | |  | |
| 15 | 21 |
|  | |
| 41,7% | 58,3% |

Berdasarkan hasil angket yang disebarkan kepada enam informan mengenai budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia, diperoleh total 36 tanggapan dari enam pertanyaan yang mencakup aspek gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etika kerja, dan sistem penghargaan. Dari total tersebut, sebanyak 15 tanggapan (41,7%) menjawab “ya”, sementara 21 tanggapan (58,3%) menjawab “tidak”. Persentase ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian negatif terhadap kondisi budaya organisasi di perusahaan tersebut. Misalnya, hanya satu dari enam informan yang menyatakan bahwa pimpinan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan, dan hanya dua yang merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat. Hal ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang masih bersifat sentralistik dan minim partisipasi. Selain itu, sebagian besar informan juga menilai komunikasi antara atasan dan bawahan tidak berjalan secara terbuka, dan nilai-nilai etika kerja belum dijalankan secara konsisten. Pada indikator sistem penghargaan, meskipun ada beberapa yang menyatakan adanya bentuk penghargaan, sebagian besar tetap meragukan keadilannya. Hasil angket ini memperkuat temuan wawancara dan observasi, yang menunjukkan bahwa aspek-aspek budaya organisasi di perusahaan belum berjalan optimal dan cenderung menciptakan jarak antara manajemen dan karyawan, serta berdampak pada motivasi dan kinerja kerja secara keseluruhan.

## **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. | Kualitatif | 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.

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

1. Paredes-Saavedra et al. (2024): Kepemimpinan memengaruhi efektivitas tim kerja, terutama saat dipadukan dengan budaya organisasi dan sinergi kreatif.
2. Ahmada et al. (2024): Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan (engagement) karyawan.
3. Wahyuni et al. (2022): Gaya kepemimpinan otoriter memang dapat meningkatkan disiplin, namun menurunkan kreativitas dan kekeluargaan dalam organisasi.

Penelitian ini memperkuat temuan bahwa gaya kepemimpinan otoriter di PT Mango Media Indonesia berdampak pada rendahnya partisipasi, terbentuknya kelompok sosial, dan hambatan inovasi serta komunikasi terbuka.

### 2.2.2 Komunikasi Internal

1. Paredes-Saavedra et al. (2024): Komunikasi internal dan iklim kerja yang sehat menjadi mediator penting antara kepemimpinan dan kinerja tim.
2. Dami et al. (2022): Budaya organisasi dan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja, dengan komunikasi sebagai elemen penguat.
3. Fauzi & Purbasari (2020): Budaya organisasi membentuk pola komunikasi yang menentukan efektivitas manajemen konflik di tempat kerja.

Penelitian terdahulu mendukung bahwa hambatan komunikasi vertikal dan horizontal, seperti yang ditemukan di PT Mango Media Indonesia, dapat melemahkan kerja tim dan menimbulkan disharmoni antar karyawan.

### 2.2.3 Penerapan Etika

1. Mensah et al. (2024): Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan perilaku prososial karyawan.
2. Khalid & Purwana (2020): Budaya organisasi menentukan kelincahan dan adaptasi etis organisasi kecil dan menengah.
3. Wahyuni et al. (2021): Budaya organisasi yang kuat mendorong profesionalisme dan etika kerja yang tinggi.

Ketidakkonsistenan penerapan etika di PT Mango Media Indonesia berpotensi menurunkan kepercayaan dan loyalitas karyawan, sesuai dengan temuan para peneliti sebelumnya.

### 2.2.4 Sistem Penghargaan

1. Ahmada et al. (2024): Sistem penghargaan memiliki korelasi kuat dengan keterlibatan dan motivasi karyawan.
2. Prayogo et al. (2020): Sistem penghargaan yang adil dan relevan meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.
3. Robbins & Judge (2017): Sistem penghargaan yang tidak adil dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan turnover intention.

Penelitian ini sejalan dengan temuan bahwa di PT Mango Media Indonesia tidak ada sistem penghargaan yang memadai, yang menyebabkan demotivasi dan potensi tinggi untuk turnover.

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.

## 3.1.1 Visi PT Mango Media Indonesia

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.

## 3.1.2 Misi PT Mango Media Indonesia

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 4 (Empat) 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

Metode Penelitian merupakan bagian penting dalam penyusunan penelitian ini. Metode penelitian adalah cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan. Umumnya tujuan penelitian adalah memecahkan masalah. Dan langkah-langkah yang ditempuh dalam sebuah penelitian harus relevan dengan masalah yang dirumuskan.

Guna menemukan hasil penelitian terkait denganKajian Iklim Organisasi di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Banten diperlukan adanya metode penelitian yang tepat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dengan bentuk penelitian ini memungkinkanPeneliti untuk dapat menggambarkan objek penelitian secara holistik berdasarkan realitas sosial yang ada dilapangan.

Menurut Moleong Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, danlain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Sedangkan Bogdan dan Taylor menjelaskan bahwa “Metodologi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati”.

Dalam penelitian kualitatif instrumentnya adalah orang atau humaninstrument, yaitu Peneliti sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka Peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkontruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Data yang dihasilkan berbentuk kata-kata, kalimat untuk mengeksplorasi bagaimana kenyataan sosial yang terjadi dengan mendeskripsikan hal-hal yang sesuai dengan masalah dan unit yang diteliti. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkapkan peristiwa atau kejadian yang terjadi sebenarnya dilapangan.

### 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 yan Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data padapenelitian ini sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan Library (Library Research)

Data dan rumusan lainnya yang berkaitan dengan peneitian ini bersumber dari beberapa buku, internet dan lain sebagainya. Selain itu penulis juga mendapatkan data dari beberapa sumber data yang berasal dari referensi penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Data dan rumusan lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini bersumber dari beberapa buku, internet dan lain sebagainya. Penulis mengumpulkan, menyalin data yang dibutuhkan pada catatan iklim organisasi periode 2019-2023 yang di antaranya lingkungan kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan.

3. Wawancara

Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan di dahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara penelitian lebih dari sekedar percakapan dan berkisar dari informal keformal. Walaupun semua percakapan mempunyai aturan peralihan tertentu atau kendali oleh satu atau partisipan lainnya, aturan wawancara pada penelitian lebih ketat. Tidak seperti pada percakapan biasa, wawancara penelitian ditujukan untuk mendapatkan informasi dari satu sisi saja, oleh karena itu, hubungan asimetris harus tampak. Peneliti cenderung mengarahkan wawancara pada penemuan perasaan, persepsi dan pemikiran partisipan. Yang secara langsung berinteraksi dengan subjek penelitian di lapangan. Untuk memperoleh data yang akurat dan relevan, peneliti menggunakan beberapa metode berikut:

**Tabel 4.2 Kodefikasi Pedoman Wawancara**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator/Sub fokus | Pertanyaan | Kode |
|  | Gaya Kepemimpinan | Bagaimana karyawan dari bagian *Top* hingga bottom menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan operasional organisasi? | Q1.1 |
|  | | Bagaimana persepsi karyawan terhadap otoritas dan struktur hierarki dalam proses operasional sehari-hari di PT Mango Media Indonesia? | Q1.2 |
|  | Komunikasi Internal | Menurut anda apakah gaya kepemimpinan ini bisa memicu perpecahan antar karyawan? | Q2.1 |
|  | | Apa hambatan yang dihadapi karyawan dalam menyampaikan informasi atau pendapat di lingkungan internal perusahaan | Q2.2 |
|  | Penerapan Etika | Bagaimana penerapan nilai-nilai etika kerja dilakukan oleh manajemen dan karyawan di PT Mango Media Indonesia? | Q.3.1 |
|  | | Apakah terdapat konsistensi antara nilai etika yang diharapkan perusahaan dengan perilaku nyata di lingkungan kerja? | Q3.2 |
|  | Sistem Penghargaan | Sejauh mana sistem penghargaan di PT Mango Media Indonesia dianggap adil dan memotivasi oleh para karyawan? | Q4.1 |
|  |  | Bagaimana sistem penghargaan dan pengakuan diterapkan oleh manajemen kepada karyawan yang berprestasi di PT Mango Media Indonesia? | Q4.2 |

**Tabel 4.2 Kodefikasi Informan**

|  |  |
| --- | --- |
| Posisi/Tingkatan | Kodefikasi |
| *Top Management* | I.1 |
| *Middle Management* | II.2.1  II.2.2 |
| *Bottom Management* | III.3.1  III.3.2  III.3.3 |

Keterangan:

I.1 Adalah satu orang informan Bernama Muhamad Sofyan S.T yang menjabat sebagai HRD PT Mango Media Indonesia.

II.2.1 Adalah satu orang informan *middle* Bernama Velerryyang menjabat sebagai host live stream PT Mango Media Indonesia.

II.2.2 Adalah satu orang informan *middle* Bernama Yasmin Cantika S.Myang menjabat sebagai host live stream PT Mango Media Indonesia.

III.3.1 Adalah Satu orang informan *bottom* Bernama Armando Rifaldi S.T yang menjabat sebagai staff Gudang (*Warehaouse*).

III.3.2 Adalah Satu orang informan *bottom* Bernama Fathuryang menjabat sebagai staff Gudang (*Warehaouse*).

III.3.3 Adalah Satu orang informan *bottom* Bernama Abid yang menjabat sebagai staff Gudang (*Warehaouse*).

## **3.7 Prosedur Analisis Data**

Penulisan hasil wawancara dilakukan segera setelah proses wawancara selesai. Penulisan dilakukan dengan pembuatan transkrip berdasarkan hasil wawancara dan catatan lapangan. Sebelum dianalisis, peneliti membaca transkrip sebanyak dua hingga tiga kali agar dapat memahami data dengan baik dan dapat melakukan analisis data. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data.

Tahap analisis data pada penelitian ini berdasarkan tahapan dari Cresswell (2013) adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan fenomena yang diteliti.

2. Mengumpulkan deskripsi fenomena melalui pendapat informan dengan melakukan wawancara dan penilaian atasan kerja, lalu menuliskannya dalam bentuk transkrip untuk dapat mendeskripsikan iklim organisasi.

3. Membaca seluruh deskripsi fenomena yang telah disampaikan oleh informan terkait iklim organisasi.

4. Membaca kembali transkrip hasil wawancara dan mengutip pernyataan yang bermakna sebagai kata kunci dengan memberikan garis penanda.

5. Menguraikan arti yang ada dalam pernyataan yang signifikan atau kata kunci dan mencoba menemukan makna dari kata kunci untuk membentuk tema.

6. Menuliskan deskripsi yang lengkap, dimana peneliti merangkai tema yang ditemukan selama proses analisis data dan menuliskannya menjadi sebuah deskripsi yang dalam terkait iklim organisasi.

7. Menemui infrorman untuk melakukan validasi. Validasi dilakukan untuk memastikan deskripsi yang telah disusun oleh peneliti sesuai dengan pengalaman informan.

8. Menggabungkan data hasil validasi tersebut ke dalam deskripsi hasil analisis. Peneliti menganalisis kembali data yang telah diperoleh selama melakukan validasi kepada informan, untuk ditambahkan ke dalam deskripsi akhir yang mendalam pada laporan penelitian sehingga pembaca mampu memahami hasil iklim organisasi.

## **3.8 Pemeriksaan Keabsahan Data**

Proses keabsahan data penelitian merupakan validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian kualitatif dapat dipercaya saat mampu menampilkan pengalaman informan secara akurat (Bogdewic, 1992). Berikut ini beberapa teknik operasional yang akan dilakukan untuk membuktikan keakuratan penelitian:

1. *Credibility*

*Credibility* meliputi aktivitas yang meningkatkan kemungkinan dihasilkannya penemuan yang kredibel. Tujuan prosedur ini adalah untuk membuktikan bahwa hasil yang telah dideskripsikan peneliti merupakan pengalaman dan perasaan dialami seluruh informan penelitian selama bergabung bekerja di Dinas Perpustakaan dan KearsipanProvinsi Banten. *Credibility* dilakukan peneliti dengan mengembalikan deskripsi yang telah dibuat peneliti kepada informan atau *member checks*. Setelah peneliti membuat deskripsi hasil wawancara, relawan yang menjadi partisipan diminta untuk melakukan pengecekan terhadap hasil deskripsi, apakah sesuai dengan pengalaman pegawai tersebut atau tidak. Dalam tahapan ini, juga dapat dilakukan triangulasi data untuk meningkatkan kredeibiltas penelitian. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan apa yang dikatakan orang-orang pada suatu penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti jabatan rendah dengan jabatan tinggi, pendidikan rendah dengan pendidikan tinggi, dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan. Triangulasi pada penelitian ini dilakukan dengan mencari data dari sumber di luar partisipan, dalam hal ini adalah pegawai lain yang tidak termasuk dalam partisipan, terdiri dari beberapa lapisan, seperti kepala divisi, kepala bagian, maupun teman sesama pegawai. Selain itu peneliti juga meminta pembimbing untuk mengevaluasi deskripsi yang telah dibuat oleh peneliti untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

1. *Transferability*

*Transferability* merupakan istilah yang dapat menggantikan konsep generalisasi data dalam penelitian kuantitatif, yaitu sejauh mana temuan suatu penelitian yang dilakukan pada suatu kelompok tertentu dapat diaplikasikan pada kelompok lain. Artinya, apakah temuan yang didapatkan dari proses penelitian terhadap pegawai Dinas Perpustakaan dan KearsipanProvinsi Banten akan memiliki hasil temuan yang sama apabila dilakukan kepada organisasi lain yang serupa. *Transferability* pada penelitian ini tidak dapat dinilai sendiri oleh peneliti, melainkan oleh para pembaca penelitian tersebut. Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, pembaca menjadi lebih jelas dalam memahami hasil penelitian tersebut sehingga ia dapat memutuskan dapat atau tidaknya mengaplikasikan penelitian tersebut di tempat lain.

1. *Dependability*

*Dependability* dalam penelitian kualitatif adalah suatu bentuk kestabilan data. Pada tahapan ini dilakukan wawancara dengan pertanyaan berulang, apakah pada satu karyawan sebagai informan didapatkan hasil wawancara yang konsisten. Dalam penelitian ini *dependability* dilakukan dengan cara melakukan *inquiry audit*, yaitu suatu proses audit yang dilakukan oleh *external reviewer* untuk meneliti kecermatan data dan dokumen yang mendukung selama proses penelitian. *External reviewer* dalam penelitian ini adalah dosen pembimbing skripsi yang memeriksa cara dan hasil analisis yang telah dilakukan peneliti, memberikan penekanan dan arahan dalam menggunakan data hasil penelitian yang telah diperoleh untuk digunakan selama proses analisis data.

1. *Confirmability*

*Confirmability* mengandung pengertian bahwa sesuatu itu obyektif jika mendapat persetujuan dari pihak-pihak lain terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. *Confirmability* yaitu melakukan pengujian terhadap hasil wawancara dengan karyawan, apakah hasil wawancara yang dideskripsikan oleh peneliti bersifat obyektif sesuai dengan hasil wawancara atau terdapat unsur subyektivitas. Pengujian ini dilakukan bersama uji *dependability*. Hasil penelitian dikatakan telah memenuhi *confirmability* bila hasil penelitian tersebut bersifat obyektif. *Confirmability* dalam penelitian ini dilakukan dengan *inquiry audit* melalui penerapan *audit trail*. Peneliti mengumpulkan secara sistematis material dan hasil dokumentasi penelitian, dalam hal ini adalah transkrip dan *field notes*, dan meminta dosen pembimbing skripsi sebagai *external reviewer* melakukan analisis pembanding terhadap hasil wawancara untuk menjamin obyektifitas hasil penelitian.

# **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

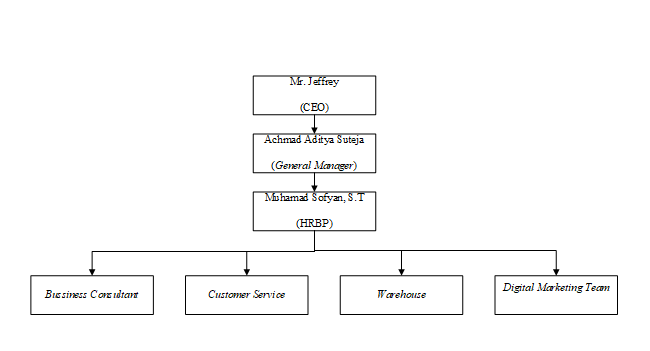
Visi PT Mango Media Indonesia adalah, Menjadi pemimpin di industri aksesori mobil Indonesia melalui ekspansi bisnis global dan inovasi terus-menerus, menyediakan produk dan layanan yang lebih beragam dan profesional kepada pelanggan. Kami menantikan untuk bekerja sama dengan mitra di masa depan untuk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



Gambar 4.1. Struktur Orgabisasi

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 Penghargaan. Temuan ini juga didukung 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.

Hasil angket yang dibagikan kepada enam informan menghasilkan 36 tanggapan dari enam pertanyaan yang mencerminkan empat indikator budaya organisasi tersebut. Dari total tanggapan tersebut, sebanyak 15 (41,7%) memilih jawaban "ya" dan 21 (58,3%) memilih "tidak". Persentase ini menunjukkan bahwa sebagian besar informan memberikan penilaian yang masih beragam terhadap pelaksanaan budaya organisasi di lingkungan kerjanya.

Pada indikator gaya kepemimpinan dan komunikasi, beberapa informan mengungkapkan keterbatasan dalam keterlibatan pengambilan keputusan serta masih adanya hambatan dalam menyampaikan pendapat. Hal ini memberikan gambaran bahwa pola komunikasi vertikal dan gaya manajerial yang bersifat *top-down* masih dominan. Sementara itu, pada aspek etika kerja, persepsi informan menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi telah dikenalkan, namun penerapannya belum sepenuhnya merata. Pada indikator sistem penghargaan, tanggapan mengindikasikan bahwa sistem apresiasi terhadap kinerja karyawan belum dirasakan optimal, terutama dalam bentuk formal dan terstruktur dan memperkuat hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, dan memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia berada dalam tahap evaluatif. Artinya, masih terdapat ruang untuk penguatan dan pengembangan di berbagai aspek, khususnya dalam membangun keterbukaan komunikasi, memperkuat nilai-nilai etika secara merata, dan merancang sistem penghargaan yang lebih adil serta memotivasi. Temuan ini dapat menjadi refleksi bersama bagi pihak manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan potensi karyawan.

### 4.2.1 Hasil Wawancara I.1.1

Waktu: 15 Menit

Tempat: *Office*

Tanggal: Senin 28 Mei 2025



**Gambar 4.2.1**

**Q1.1**

“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. Tapi justru untuk perusahaan e-commerce lebih baik seperti ini apalagi dalam lingkup karyawan yang tidak sampai 50 orang. Kalau soal diskusi kami masih punya ruang untuk bersuara namun Keputusan tetap di tangan *CEO*”

**Q.1.2**

“Secara struktur, perusahaan ini sangat hierarkis. Karyawan di level bawah biasanya mengikuti arahan tanpa banyak pertimbangan atau diskusi. Ini menciptakan kesenjangan antara manajemen dan staf operasional. Banyak karyawan merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting.”

**Q.2.1**

“Ya, bisa. Karena karyawan yang merasa tidak memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat akan mencari dukungan di antara sesama rekan kerja. Lama-kelamaan muncul kelompok-kelompok informal, dan itu kemungkinan bisa menghambat komunikasi serta kerja sama lintas tim.”

**Q.2.2**

“Hambatan utamanya adalah rasa sungkan dan takut dianggap melawan atasan. Beberapa karyawan juga merasa tidak akan didengar meskipun sudah menyampaikan pendapat. Ini membuat mereka enggan untuk berbicara, terutama dalam forum resmi.”

**Q.3.1**

“Nilai-nilai etika kerja sebenarnya ada, tapi penerapannya belum konsisten. Mungkin beberapa masih merasakan ada perlakuan berbeda antara karyawan yang dekat dengan manajemen dan yang tidak. Idealnya semua harus diperlakukan sama tanpa memandang kedekatan personal.”

**Q.3.2**

“Belum sepenuhnya. Di atas kertas, perusahaan menjunjung profesionalisme dan keadilan, tapi kenyataannya masih ada yang tidak sesuai. Ini menjadi tantangan buat kami di HR untuk menyamakan persepsi dan membentuk budaya kerja yang adil dan lebih baik.”

**Q.4.1**

“Sejauh ini kami masih terus berupaya mengembangkkan Sistem penghargaan agar kedepannya bisa lebih baik dan memotivasi karyawan lainnya.”

**Q.4.2**

“Penghargaan sejauh ini untuk yang mencapai target penjulan pasti kita kasih komisi dan untuk yang performanya bagus selama 3 bulan kita pertimbangkan untuk naik jabatan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan dari divisi HR, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan bersifat terpusat dengan karakteristik cenderung otoriter. Keputusan strategis umumnya diambil langsung oleh CEO, dengan ruang diskusi yang tetap tersedia bagi tim, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan. Dalam konteks perusahaan e-commerce berskala kecil (kurang dari 50 karyawan), pendekatan ini dinilai relevan untuk menjaga efektivitas dan kecepatan pengambilan keputusan.

Struktur organisasi yang hierarkis dinilai menciptakan jarak antara manajemen dan staf operasional. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan masih dirasakan terbatas, yang berpotensi memunculkan kelompok informal akibat kebutuhan untuk menyalurkan aspirasi secara tidak langsung. Hambatan komunikasi vertikal juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti rasa sungkan dan kekhawatiran akan persepsi negatif jika menyampaikan pendapat.

Dalam aspek etika kerja, perusahaan telah memiliki nilai-nilai dasar yang diakui, namun penerapannya masih belum sepenuhnya merata. Terdapat persepsi bahwa perlakuan terhadap karyawan terkadang dipengaruhi oleh kedekatan personal, yang menjadi tantangan tersendiri bagi tim HR untuk menciptakan budaya yang adil dan konsisten.

Terkait sistem penghargaan, HR menyampaikan bahwa penghargaan belum sepenuhnya terstruktur secara formal. Meskipun demikian, perusahaan telah menerapkan insentif berupa komisi bagi karyawan yang mencapai target penjualan, serta membuka peluang promosi jabatan bagi karyawan dengan performa baik selama periode tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan sedang dalam proses pengembangan menuju bentuk yang lebih sistematis untuk mendorong motivasi dan kinerja karyawan.

### 4.2.2 Hasil Wawancara II.2.1

Waktu: 15 Menit

Tempat: *Office*

Tanggal: Senin 28 Mei 2025



**Gambar 4.2.2**

**Q.1.1**

“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 tergantung Keputusan atasnya juga. Kadang kami ingin eksplorasi lebih, tapi terbatas karena ruang aspirasi memang ada namun pelaksaannya yang kadang ada feedback kadang tidak.”

**Q.1.2**

“Struktur kerja di sini cukup kaku. Semua keputusan berasal dari pimpinan dan langsung dijalankan ke bawah. Kita sebagai eksekutor kadang merasa tidak terlalu dilibatkan dalam proses berpikirnya, namun masih ada hak untuk beerpendapat”

**Q.2.1**

“Iya, sangat mungkin. Karena ada yang merasa lebih dekat dengan manajemen, jadi pendapatnya lebih dianggap. Sementara yang lainnya jadi seperti agak sungkan untuk berpendapat. Itu bisa memicu kecemburuan dan membuat kerja tim kurang kompak.”

**Q.2.2**

“Hambatan paling besar itu soal keberanian bicara. Banyak teman-teman merasa ragu menyampaikan pendapat karena rasa sungkan tersebut. Jadi ujung-ujungnya diam saja.”

**Q.3.1**

“Etika kerja masih kurang merata. Kadang ada rekan kerja yang jelas-jelas melanggar SOP tapi nggak ditegur. Yang memberi Kesan pilih-pilih dalam penegakan etika.”

**Q.3.2**

“Saya rasa belum konsisten. Nilai etika seperti keterbukaan dan tanggung jawab itu seharusnya dijunjung tinggi. Tapi dalam praktiknya menurut saya pribadi masih kurang.”

**Q.4.1**

“Jujur saja, kami yang terkadang merasa kurang dengan penghargaan yang diberikan. Mungkin hal ini terjadi karena beban target penjualan yang menurut saya lumayan besar.”

**Q.4.2**

“Sistem penghargaan sudah ada secara resmi. Kalau pun ada pujian, biasanya secara lisan. Untuk intensif kami dihargai dengan kehadiran selama 25 hari penuh.”

### 4.2.3 Hasil Wawancara II.2.2

Waktu: 15 Menit

Tempat: Office

Tanggal: Senin 28 Mei 2025



**Gambar 4.2.3**

**Q.1.1**

“Secara umum, semua keputusan penting memang diambil oleh atasan. Kita di tim host hanya menjalankan instruksi. Jarang sekali ide kami dijadikan pertimbangan utama. Walau kadang diminta usul, akhirnya kami tetap menunggu Keputusan *CEO*.”

**Q.1.2**

“Struktur perusahaan ini jelas banget hierarkinya. Posisi atas sangat dominan dalam pengambilan keputusan. Kita hanya pelaksana, sebetulnya banyak ruang untuk menyampaikan aspirasi. Namun, saya pribadi merasa kurang dilibatkan dalam hal-hal strategis.”

**Q.2.1**

“Bisa saja, karena ada kecenderungan kelompok yang dekat dengan manajemen lebih diperhatikan. Sedangkan yang lain merasa diabaikan..Jadi muncul semacam pembelahan secara tidak langsung.”

**Q.2.2**

“Hambatannya karena nggak semua orang nyaman bicara langsung ke atasan. Ada rasa sungkan dan takut salah bicara. Kadang memang suka di ajak berdiskusi namun jarang diterapkan saja.”

**Q..3.1**

“Nilai etika memang disebutkan dalam pelatihan awal, tapi pelaksanaannya nggak selalu sesuai. Kadang ada yang waktu istirahatnya lebih lama tapi tidak di tegur”

**Q.3.2**

“Saya melihat inkonsistensi. Etika yang seharusnya berlaku untuk semua kadang cuma diterapkan ke beberapa orang. Jadi ada kesan pilih kasih. Ini bikin kepercayaan antar rekan kerja juga jadi goyah.”

**Q.1.7**

“Sistem penghargaan untuk saya pribadi merasa puas. Karena kehadiran saja diberi intensif jadi lumayan untuk memotivasi.”

**Q.1.8**

“Kalau ditanya soal penghargaan, ya sejauh ini saya cukup puas dengan yang manajemen berikan sudah cukup untuk saya”

Hasil wawancara dengan dua informan dari divisi host live menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang cenderung satu arah dan struktur organisasi yang hierarkis memengaruhi tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Meskipun terdapat ruang untuk menyampaikan aspirasi, dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan dalam penerimaan dan tindak lanjut terhadap masukan dari karyawan. Kondisi ini membentuk persepsi bahwa tidak semua suara memiliki bobot yang sama dalam proses organisasi.

Fenomena pengelompokan sosial muncul sebagai respons terhadap struktur komunikasi dan relasi kekuasaan yang belum sepenuhnya terbuka. Informan menyatakan adanya kecenderungan manajemen untuk lebih memperhatikan karyawan tertentu yang dianggap dekat atau lebih sering berinteraksi dengan atasan. Sementara karyawan lainnya merasa sungkan, ragu, atau enggan menyampaikan pendapat secara terbuka karena takut tidak didengar atau salah dimaknai. Ketidakseimbangan ini berkontribusi terhadap munculnya kecemburuan sosial dan perasaan eksklusi, yang berpotensi menciptakan kelompok-kelompok informal di lingkungan kerja.

Dalam kajian budaya organisasi, fenomena ini dapat dipahami melalui teori subkultur dalam organisasi, di mana kelompok-kelompok informal terbentuk berdasarkan kesamaan pengalaman, persepsi, atau posisi sosial dalam struktur organisasi. Ketika komunikasi bersifat *top-down* dan interaksi sosial tidak inklusif, maka iklim organisasi menjadi kurang integratif, dan karyawan cenderung mencari dukungan horizontal (antarrekan) untuk memenuhi kebutuhan akan pengakuan dan rasa memiliki. Ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2017) bahwa budaya organisasi yang tidak memberi ruang partisipatif dan keadilan dapat memicu fragmentasi sosial di lingkungan kerja.

### 4.2.4 Hasil Wawancara III.3.1

Waktu: 15 Menit

Tempat: *Office*

Tanggal: Senin 28 Mei 2025

****

**Gambar 4.2.4**

**Q.1.1**

“Kalau saya lihat, semua sudah ditentukan dari atas. Kita di bawah hanya tinggal menjalankan saja sesuai perintah. Kadang kami punya usul, tapi nggak tahu harus sampaikan ke siapa, ada perasaan sungkan saja padahal manajemen sendiri sudah merangkul kami.”

**Q.1.2**

“Strukturnya sangat ketat. Kami di gudang sebagai pelaksana. Condong ke arrah tidak ingin ikut-ikutan soal apa-apa takut salah juga. Yang penting tugas selesai, itu aja. Jadi ya, soal hierarki jelas membuat sungkan dan kaku.”

**Q.2.1**

“Menurut saya bisa. Karena karyawan yang sering diajak bicara sama atasan biasanya puya kedekatan emosional. Yang lainnya jadi merasa terpinggirkan karena yaitu tadi, rasa sungkannya sendiri . Dari situ bisa muncul kelompok-kelompok sosial.”

**Q.2.2**

“Kadang kita ingin kasih saran, tapi bingung harus lewat siapa. Kalau langsung ke atasan, takut salah omong. Jadi ya memilih diam dan menikmati saja. Tapi itu bikin komunikasi antara atasan dan kami jadi terbatas.”

**Q.3.1**

“Etika kerja dijelaskan sih waktu awal masuk, tapi pelaksanaannya tidak selalu konsisten. Ada yang melanggar tapi dibiarkan, sementara yang lain langsung ditegur.”

**Q.3.2**

“Menurut saya belum konsisten. Etika seperti disiplin dan tanggung jawab cuma berlaku ke orang-orang tertentu. Ada juga yang sering lewat jam istirahatnya tapi dibiarkan, mungkin karena dekat dengan atasan.”

**Q.4.1**

“Penghargaan? Sejauh ini saya yang merasa kurang puas. Soalnya kalua di Gudang ini kita kerja dengan fisik juga, tapi lumayan dihargai dalam kehadiran dan lemburnya.”

**Q.4.2**

“Sistem penghargaan lumayan jelas. Namun menurut saya pribadi masih kurang untuk diterapkann secara menyeluruh”

Wawancara dengan informan dari divisi gudang menunjukkan bahwa struktur organisasi yang bersifat hierarkis masih sangat terasa dalam praktik kerja sehari-hari. Arahan pekerjaan umumnya datang dari atasan tanpa proses diskusi yang terbuka, dan meskipun manajemen dinilai sudah berusaha merangkul karyawan, terdapat hambatan psikologis seperti rasa sungkan, takut salah bicara, dan ketidakpastian jalur komunikasi, yang membuat karyawan lebih memilih untuk diam atau tidak menyampaikan pendapat secara langsung.

Fenomena ini turut memperkuat terbentuknya pengelompokan sosial di lingkungan kerja. Informan mengamati bahwa karyawan yang memiliki kedekatan emosional atau interaksi lebih intensif dengan atasan cenderung lebih mendapat perhatian, sementara karyawan lain merasa terpinggirkan, bukan karena perlakuan eksplisit dari manajemen, melainkan karena persepsi subjektif dan hambatan internal yang belum teratasi. Hal ini menciptakan kondisi di mana kelompok-kelompok informal terbentuk secara alami sebagai bentuk adaptasi sosial. Dalam kajian budaya organisasi, situasi seperti ini menggambarkan gejala subkultur yang muncul akibat ketimpangan komunikasi atau persepsi terhadap akses informasi dan pengaruh.

Dalam aspek etika kerja, informan menyatakan bahwa prinsip dasar seperti disiplin dan tanggung jawab telah diperkenalkan sejak awal, namun penerapannya dinilai belum konsisten. Ketika pelanggaran terhadap aturan tidak diberi sanksi secara merata, muncul persepsi adanya perlakuan yang tidak seimbang, terutama terhadap karyawan yang dianggap memiliki kedekatan dengan pihak atasan. Hal ini tidak hanya mengganggu kepercayaan antar individu, tetapi juga memperkuat kesenjangan antar kelompok dalam organisasi.

Terkait sistem penghargaan, informan mengakui bahwa mekanisme insentif seperti tunjangan kehadiran dan lembur sudah diterapkan dan cukup jelas. Namun, penghargaan tersebut dinilai masih terbatas dan belum mencerminkan beban kerja fisik yang cukup tinggi di divisi gudang. Meskipun sistem ini dihargai, harapan terhadap penerapan yang lebih menyeluruh dan proporsional masih terbuka.

### 4.2.5 Hasil Wawancara IIII.3.2

Waktu: 15 Menit

Tempat: *Office*

Tanggal: Senin 28 Mei 2025

****

**Gambar 4.2.5**

**Q.1.1**

“Menurut saya, pimpinan di sini nggak terlalu melibatkan staf gudang dalam pengambilan keputusan. Semua sudah ditentukan dari atas, tinggal kita jalankan aja. Kalau kita punya saran pun, terkadang tidak ditanggapi serius.”

**Q.1.2**

“Struktur kerja di sini lumayan *top-down* Atasan memberi perintah, bawahan langsung kerjakan. Kita jarang tahu alasan di balik kebijakan, tapi terkadang ada *follow up* lagi dari *CEO*”

**Q.2.1**

“Bisa terjadi. Ada beberapa orang tertentu yang lebih sering diterapkan idenya. Yang lain jadi merasa tidak dianggap. Ini bikin suasana kerja nggak merata dan bisa munculin rasa iri.”

**Q.2.2**

“Kita sering bingung mau bicara ke siapa. Mau ke supervisor, takut dianggap nyeleneh. Jadi banyak teman di gudang yang lebih pilih diam.”

**Q.3.1**

“Etika kerja kayaknya belum ditegakkan merata. Ada yang malas kerja tapi nggak kena tegur, mungkin karena deket sama atasan. Sementara yang rajin kadang malah nggak dianggap. Jadi kurang adil rasanya.”

**Q.3.2**

“Idealnya, penerapan etika kerja berlaku secara merata untuk semua karyawan. Namun dalam praktiknya, terkadang masih terlihat perbedaan dalam penegakan aturan. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh pendekatan atau konteks situasional tertentu, sehingga beberapa karyawan merasakan bahwa perlakuan yang diterima belum sepenuhnya seragam.”

**Q.4.1**

“Selama ini saya memang sudah menerima insentif untuk kehadiran dan lembur, dan itu tentu membantu. Namun secara pribadi, saya masih merasa apresiasi terhadap kerja keras, seperti membantu tim atau kontribusi di luar tugas rutin, bisa lebih ditingkatkan lagi. Mungkin hal tersebut akan berdampak positif terhadap semangat kerja kami ke depannya.”

**Q.4.2**

“Ucapan terima kasih dari atasan memang cukup memberi apresiasi secara moral, dan itu kami hargai. Namun, dalam struktur kerja yang cukup hierarkis, terkadang kami merasa kontribusi kami belum terlalu terlihat secara menyeluruh. Mungkin jika ada sistem penghargaan yang lebih terstruktur dan menyentuh semua level, semangat kerja bisa meningkat lebih optimal.”

### 4.2.6 Hasil Wawancara III.3.3

Waktu: 15 Menit

Tempat: *Office*

Tanggal: Senin 28 Mei 2025

****

**Gambar 4.2.6**

**Q.1.1**

“Kalau di warehouse biasanya kita jalanin aja instruksi dari atasan. Kadang ada juga ide soal penataan barang atau cara kerja, tapi suka bingung mau disampaikan ke siapa. Rasanya ada ragu juga takut salah bicara. Mungkin kalau ada wadah buat ngobrolin hal-hal kayak gitu, bisa lebih semangat kasih masukan.”

**Q.1.2**

“Hierarkinya memang cukup jelas, biasanya atasan kasih perintah dan kami langsung jalanin. Kadang kita nggak terlalu tahu alasan di balik cara kerja tertentu, tapi tetap dijalankan sesuai arahan. Jadi kadang rasanya sekadar menjalankan tugas aja, belum banyak ruang buat diskusi.”

**Q.2.1**

“Kadang kelihatan juga kalau ada beberapa orang yang lebih dekat sama atasan, jadi pendapatnya lebih sering didengar. Sementara yang lain merasa belum tentu diperhatikan. Lama-lama jadi ada kelompok sendiri yang lebih sering komunikasi, dan yang lainnya merasa agak di luar.”

**Q.2.2**

“Kadang agak sulit juga kalau mau bicara langsung ke atasan. Ada rasa takut dikira kurang sopan atau salah ngomong. Jadi banyak dari kami yang memilih diam dan menyimpan ide sendiri. Mungkin kalau ada ruang komunikasi yang lebih santai, kami jadi lebih nyaman untuk berbagi pendapat.”

**Q.3.1**

“Penerapan etika kerja sebenarnya sudah ada, tapi kadang masih terasa beda perlakuan. Misalnya, ada yang lebih dekat dengan atasan cenderung lebih fleksibel, sementara yang lain mendapat teguran lebih cepat. Harapannya sih ke depan bisa lebih merata untuk semua.”

**Q.3.2**

“Secara aturan, memang semuanya harus profesional dan adil. Tapi di lapangan kadang perlakuannya belum sepenuhnya sama. Hal ini bikin sebagian orang merasa kurang dihargai. Mungkin kalau penerapannya lebih konsisten, semangat kerja juga bisa lebih meningkat.”

**Q.4.1**

“Penghargaan di sini sebenarnya sudah dibagikan secara merata, seperti ucapan terima kasih dari atasan atau insentif kehadiran dan lembur. Tapi secara pribadi, saya merasa penghargaan tersebut masih bisa dikembangkan lagi, supaya lebih berdampak terhadap semangat kerja, terutama untuk mendorong karyawan agar lebih termotivasi memberikan kontribusi terbaik.”

**Q.4.2**

“Saat ini, bentuk penghargaan seperti ucapan terima kasih dan kesempatan lembur sudah diberikan secara merata, dan itu cukup diapresiasi. Meskipun begitu, mungkin ke depannya bisa dipertimbangkan bentuk apresiasi yang lebih variatif atau formal, agar semangat kerja karyawan bisa semakin meningkat.”

Wawancara dengan dua informan dari divisi gudang mengungkapkan bahwa struktur kerja yang bersifat hierarkis dan *top-down* masih sangat kuat dirasakan dalam aktivitas sehari-hari. Sebagian besar keputusan dan arahan datang langsung dari atasan, sementara staf pelaksana menjalankan tugas sesuai instruksi tanpa banyak ruang untuk berdiskusi. Meskipun secara umum karyawan dapat memberikan saran atau masukan, terdapat hambatan psikologis seperti rasa sungkan, takut salah bicara, atau bingung harus menyampaikan kepada siapa. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan memilih untuk diam dan menyimpan pendapatnya sendiri. Situasi ini berkaitan erat dengan budaya organisasi yang bersifat formal dan struktural, di mana dominasi vertikal lebih menonjol dibandingkan partisipasi horizontal. Dalam konteks ini, muncul fenomena pengelompokan sosial yang bersifat informal, terutama ketika ada persepsi bahwa karyawan yang lebih dekat dengan atasan memiliki peluang yang lebih besar untuk didengar atau dilibatkan. Karyawan lainnya merasa kurang mendapat ruang, sehingga hubungan kerja cenderung terfragmentasi, dan komunikasi antar kelompok menjadi kurang seimbang.

Dalam kajian budaya organisasi, kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan akses dan persepsi terhadap keadilan organisasi, yang dapat memengaruhi solidaritas dan efektivitas kerja tim. Sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2017), budaya organisasi yang kurang partisipatif dan belum sepenuhnya terbuka dapat mendorong terbentuknya subkelompok atau komunitas internal berdasarkan akses informal terhadap kekuasaan atau informasi.

Dalam aspek etika kerja, kedua informan mengakui bahwa nilai-nilai dasar telah disosialisasikan. Namun dalam implementasinya, masih terdapat persepsi perbedaan perlakuan, terutama terkait konsistensi penegakan aturan. Misalnya, pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tertentu tidak selalu ditindak dengan cara yang sama. Hal ini menciptakan persepsi bahwa penegakan etika bersifat situasional, dan dapat memengaruhi rasa keadilan di antara karyawan.

Pada indikator sistem penghargaan, kedua informan memberikan tanggapan yang relatif positif. Penghargaan berupa insentif kehadiran, lembur, dan apresiasi verbal dari atasan telah diberikan secara merata dan dinilai cukup membantu. Namun, masih terdapat harapan agar sistem penghargaan dapat lebih variatif, terstruktur, dan menyentuh seluruh aspek kontribusi karyawan, termasuk hal-hal yang bersifat non-target seperti inisiatif kerja atau kolaborasi tim.

## **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 cenderung satu arah dan terpusat pada manajemen senior ruang diskusi ada namun tidak selalu diikuti tindak lanjut. | Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terbatas, menimbulkan kesenjangan komunikasi, memicu pengelompokan sosial. |
| **Komunikasi** | |  | | --- | | Komunikasi vertikal lebih dominan, hambatan psikologis seperti rasa sungkan dan ketidakjelasan alur menyampaikan pendapat masih terjadi. | | |  | | --- | | Komunikasi vertikal lebih dominan, hambatan psikologis seperti rasa sungkan dan ketidakjelasan alur menyampaikan pendapat masih terjadi. | |
| **Etika** | |  | | --- | | Nilai-nilai etika telah disosialisasikan, namun belum diterapkan secara konsisten. Persepsi perlakuan yang tidak merata antar karyawan. | | |  | | --- | | Nilai-nilai etika telah disosialisasikan, namun belum diterapkan secara konsisten. Persepsi perlakuan yang tidak merata antar karyawan. | |
| **Sistem Penghargaan** | |  | | --- | | Sistem penghargaan seperti insentif kehadiran dan lembur sudah diterapkan merata. Namun aspek formal dan variasi penghargaan masih perlu dikembangkan. | | |  | | --- | | Sistem penghargaan seperti insentif kehadiran dan lembur sudah diterapkan merata. Namun aspek formal dan variasi penghargaan masih perlu dikembangkan. | |

# **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**

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan di PT Mango Media Indonesia bersifat terpusat dan cenderung satu arah. Keputusan strategis umumnya ditentukan oleh pihak manajemen senior, sementara ruang partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan masih terbatas. Meskipun secara formal perusahaan menyediakan ruang diskusi, pelaksanaannya belum merata di seluruh divisi dan cenderung bersifat simbolik. Akibatnya, muncul kesan bahwa aspirasi dan pendapat karyawan belum sepenuhnya menjadi bagian dari pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter ini berpotensi menimbulkan konsekuensi sistemik, terutama dalam konteks efektivitas kerja tim dan dinamika hubungan antarindividu dalam organisasi. Ketika karyawan tidak dilibatkan secara aktif dalam proses kerja yang bersifat strategis, hal ini tidak hanya berdampak pada menurunnya sense of belonging, tetapi juga membatasi ruang bagi pengembangan kapasitas kognitif, seperti kemampuan berpikir kritis, inisiatif, serta kepemimpinan pada level individu.

Secara lebih mendalam, gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif juga menciptakan jarak psikologis antara manajemen dan karyawan. Karyawan menjadi lebih berhati-hati dalam menyampaikan pendapat, bahkan memilih untuk diam karena merasa bahwa ruang ekspresi yang tersedia tidak akan membawa pengaruh nyata. Kondisi ini kemudian membuka celah terbentuknya kelompok-kelompok informal di lingkungan kerja. Kelompok tersebut menjadi ruang alternatif bagi karyawan untuk memperoleh dukungan sosial dan rasa memiliki, yang belum sepenuhnya diperoleh dari struktur organisasi formal.

Fenomena ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu sentralistik dapat mengganggu keseimbangan relasi sosial dalam organisasi dan mendorong terbentuknya subkelompok berbasis kedekatan emosional, bukan kinerja atau kompetensi. Dalam jangka panjang, keberadaan kelompok-kelompok ini, apabila tidak dikelola secara inklusif, dapat mengganggu kohesi tim dan melemahkan komunikasi lintas fungsi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk meninjau ulang pola kepemimpinan yang diterapkan, dengan mempertimbangkan penerapan model yang lebih partisipatif dan berorientasi pada kolaborasi dua arah, guna mendorong keterlibatan karyawan secara lebih bermakna.

## **Komunikasi Internal PT Mango Media Indonesia**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal di PT Mango Media Indonesia masih didominasi oleh pola satu arah atau *top-down*, di mana informasi lebih banyak mengalir dari atasan kepada bawahan tanpa adanya ruang yang cukup untuk umpan balik. Meskipun beberapa forum komunikasi telah disediakan secara formal, dalam praktiknya, banyak karyawan merasa bahwa kesempatan untuk menyampaikan gagasan secara terbuka belum sepenuhnya efektif. Hambatan psikologis seperti rasa sungkan, kekhawatiran dianggap melawan otoritas, atau ketidakpastian apakah masukan akan ditindaklanjuti, turut memperlemah terjadinya komunikasi dua arah yang sehat.

Kondisi ini tidak hanya berdampak pada efektivitas kerja secara individu, tetapi juga memengaruhi kualitas iklim kerja secara keseluruhan. Ketika aliran informasi tidak berlangsung secara merata dan transparan, karyawan cenderung mengalami ketidakpastian dalam memahami arah kebijakan atau keputusan organisasi. Hal ini memicu munculnya spekulasi, serta pembentukan persepsi subjektif tentang adanya ketimpangan informasi dan perlakuan, yang kemudian mendorong terbentuknya kelompok-kelompok informal sebagai respons sosial.

Kelompok-kelompok informal ini pada satu sisi dapat menjadi ruang dukungan psikologis antar karyawan. Namun, di sisi lain, jika tidak disinergikan dengan jalur komunikasi formal organisasi, keberadaan mereka justru berpotensi memperlemah solidaritas tim secara menyeluruh dan menciptakan batas-batas sosial yang tidak produktif. Karyawan cenderung membangun hubungan komunikasi yang lebih intens dengan rekan kerja yang memiliki posisi atau latar pengalaman serupa, sehingga kolaborasi lintas fungsi atau divisi menjadi kurang optimal.

Fenomena ini menunjukkan bahwa komunikasi internal bukan sekadar proses penyampaian informasi, tetapi juga mencerminkan pola relasi kekuasaan, rasa aman psikologis, dan persepsi keadilan dalam organisasi. Ketidakjelasan informasi dan terbatasnya ruang komunikasi dua arah berisiko menciptakan ketidakpuasan, konflik tersembunyi, hingga penurunan loyalitas. Oleh karena itu, pendekatan komunikasi internal yang lebih terbuka, partisipatif, dan responsif sangat dibutuhkan. Organisasi perlu menciptakan mekanisme komunikasi yang tidak hanya struktural, tetapi juga interpersonal, yang mampu menjembatani aspirasi karyawan dan memperkuat kohesi tim dalam jangka panjang.

## **Penerapan Eika Kerja dalam Perusahaan**

Penerapan nilai-nilai etika seperti tanggung jawab, keadilan, dan keterbukaan telah menjadi bagian dari prinsip dasar yang diinternalisasikan oleh PT Mango Media Indonesia, antara lain melalui pelatihan orientasi dan sosialisasi nilai organisasi. Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai tersebut masih menghadapi tantangan pada tataran implementasi. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa terdapat ketidakkonsistenan dalam penegakan aturan, khususnya dalam merespons pelanggaran disiplin. Misalnya, karyawan dengan kedekatan tertentu terhadap atasan cenderung diperlakukan lebih longgar dibandingkan karyawan lain yang tidak memiliki relasi serupa.

Kondisi tersebut memunculkan persepsi akan ketidakadilan dan berisiko menggerus kepercayaan, baik antar sesama karyawan maupun terhadap pihak manajemen. Ketika prinsip etika tidak ditegakkan secara konsisten, karyawan cenderung mengandalkan hubungan personal sebagai strategi adaptif untuk memperoleh posisi aman atau akses informasi. Hal ini kemudian mendorong terbentuknya kelompok-kelompok sosial yang berbasis kedekatan, bukan berdasarkan profesionalisme atau kontribusi kinerja. Dinamika ini berpotensi menciptakan eksklusivitas yang dapat menghambat kerja sama lintas kelompok dan memperlemah rasa kolektivitas dalam tim.

Dalam kerangka budaya organisasi, situasi ini mencerminkan belum menyatunya nilai espoused (yang dinyatakan) dengan asumsi dasar yang tertanam dalam praktik harian, sebagaimana dikemukakan oleh Schein. Ketika terdapat jurang antara nilai yang dikomunikasikan secara formal dengan realitas yang dialami karyawan, maka integritas sistem nilai organisasi menjadi dipertanyakan. Oleh karena itu, penerapan etika yang merata dan tegas di seluruh bagian organisasi menjadi kebutuhan mendesak agar tercipta lingkungan kerja yang adil dan kredibel.

Walaupun demikian, penting untuk mengakui bahwa manajemen telah melakukan berbagai upaya untuk membangun budaya etis, termasuk melalui pendekatan preventif dan edukatif. Namun demikian, agar upaya tersebut berdampak secara merata, diperlukan peningkatan konsistensi dalam pelaksanaan, keterbukaan terhadap umpan balik, serta keteladanan dari pimpinan dalam mempraktikkan nilai-nilai tersebut secara nyata. Dengan begitu, kepercayaan dan integritas dalam organisasi dapat dibangun kembali secara berkelanjutan.

## **Sistem Penghargaan PT Mango Media Indonesia**

Sistem penghargaan di PT Mango Media Indonesia telah mencakup berbagai bentuk apresiasi yang mencerminkan niat baik manajemen dalam mengakui kontribusi karyawan. Beberapa bentuk yang telah diterapkan antara lain insentif kehadiran, kompensasi lembur, dan peluang promosi jabatan berdasarkan kinerja. Selain itu, penghargaan non-material seperti ucapan terima kasih atau pengakuan lisan dari atasan diakui sebagai bentuk penghargaan moral yang bernilai oleh sebagian karyawan. Keberadaan bentuk penghargaan ini menunjukkan adanya komitmen dari organisasi untuk membangun budaya kerja yang menghargai upaya dan keterlibatan individu, baik melalui pendekatan formal maupun informal.

Namun demikian, hasil wawancara dengan beberapa informan mengungkapkan bahwa sistem penghargaan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan keragaman bentuk kontribusi karyawan. Beberapa dari mereka menyampaikan bahwa penghargaan lebih banyak berorientasi pada pencapaian target individual, sementara aspek lain seperti kerja sama tim, loyalitas jangka panjang, kemampuan adaptasi, dan inisiatif proaktif di luar tugas utama belum mendapatkan apresiasi yang sebanding. Selain itu, mekanisme dan indikator penilaian terhadap penghargaan belum seluruhnya tersosialisasi secara terbuka, sehingga muncul harapan akan adanya sistem yang lebih transparan dan terstruktur.

Ketidakjelasan dalam sistem penghargaan ini dapat menimbulkan persepsi ketimpangan dan memengaruhi rasa keadilan di antara karyawan. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat memicu pembentukan kelompok-kelompok informal yang terbentuk berdasarkan pengalaman apresiasi yang berbeda. Meskipun pembentukan kelompok semacam ini tidak selalu negatif, keberadaannya dapat menciptakan jarak sosial dan persepsi eksklusivitas apabila tidak diimbangi dengan pendekatan manajemen yang inklusif.

Dalam konteks budaya organisasi, sistem penghargaan memainkan peran sentral dalam memperkuat nilai dan norma kolektif. Ketika penghargaan dirasakan adil, terbuka, dan merata, maka kepercayaan terhadap sistem organisasi meningkat, dan semangat kolektif cenderung tumbuh. Sebaliknya, apabila penghargaan dianggap tidak mencerminkan realitas kerja di lapangan, karyawan cenderung membandingkan dirinya dengan rekan lain dan membentuk aliansi informal untuk memperoleh pengakuan secara sosial. Fenomena ini dapat memperlemah integrasi tim dan berdampak pada dinamika kerja lintas divisi.

Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang tidak hanya berbasis target numerik, tetapi juga menghargai kontribusi kualitatif seperti kolaborasi, loyalitas, dan inovasi. Transparansi dalam kriteria dan proses penilaian sangat penting untuk menjaga rasa keadilan dan memperkuat budaya organisasi yang inklusif, adil, dan mendorong pertumbuhan bersama.

# **BAB VI**

# **PENUTUP**

## **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis terhadap budaya organisasi di PT Mango Media Indonesia, diperoleh sejumlah temuan yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai dinamika internal yang terjadi, khususnya terkait gaya kepemimpinan, komunikasi internal, penerapan etika kerja, dan sistem penghargaan.

Penelitian ini mengkaji budaya organisasi PT Mango Media Indonesia melalui pendekatan kualitatif, dengan fokus pada empat indikator utama: gaya kepemimpinan, komunikasi internal, penerapan etika kerja, dan sistem penghargaan. Berdasarkan analisis data dari wawancara mendalam dengan enam informan dari berbagai jenjang dan divisi, diperoleh temuan yang mengindikasikan ketidaksesuaian antara nilai-nilai ideal organisasi yang dikomunikasikan secara formal dengan praktik aktual yang dialami oleh karyawan dalam keseharian kerja. Ketidaksesuaian tersebut berdampak pada terbentuknya dinamika sosial yang ditandai dengan fragmentasi relasional, munculnya kelompok-kelompok informal, dan persepsi ketimpangan dalam interaksi organisasi.

Pertama, dalam dimensi gaya kepemimpinan, organisasi menunjukkan karakteristik yang dominan otoriter dan terpusat. Kewenangan pengambilan keputusan strategis terkonsentrasi di level puncak manajerial, sedangkan partisipasi karyawan dalam proses tersebut masih bersifat terbatas dan cenderung bersifat prosedural. Meskipun forum diskusi tersedia, efektivitasnya dalam menjembatani komunikasi dua arah belum optimal. Temuan ini mengonfirmasi premis Wahyuni et al. (2022) yang menyoroti bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpotensi menghambat dinamika kolaboratif dan membatasi kreativitas partisipatif di lingkungan kerja. Di sisi lain, hasil ini bertolak belakang dengan temuan Paredes-Saavedra et al. (2024), yang menekankan pentingnya kompetensi emosional dalam kepemimpinan untuk menciptakan tim yang efektif dan inklusif. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan otoriter di PT Mango Media Indonesia berkontribusi terhadap pembentukan relasi sosial yang asimetris, yang dalam jangka panjang dapat menghambat proses pembelajaran organisasi dan pengembangan potensi individu.

Kedua, komunikasi internal masih ditandai oleh struktur *top-down* yang kaku dan belum sepenuhnya akomodatif terhadap aspirasi karyawan. Hambatan komunikasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat psikologis—karyawan cenderung merasa ragu atau sungkan menyampaikan gagasan karena kekhawatiran terhadap persepsi negatif atau tidak adanya jaminan tindak lanjut. Ketidakseimbangan aliran informasi ini menciptakan kondisi epistemik yang timpang, memperbesar peluang munculnya spekulasi, dan memperlemah kohesi organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ahmada et al. (2024) mengenai peran komunikasi dua arah dalam membangun keterlibatan kerja, sekaligus mendukung teori konflik dalam organisasi yang dikemukakan oleh Fauzi & Purbasari (2020). Komunikasi yang tidak terbuka bukan hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga menciptakan ruang sosial alternatif berupa kelompok informal yang mengisi kekosongan dalam saluran komunikasi formal.

Ketiga, penerapan etika kerja di perusahaan telah dikomunikasikan dalam bentuk nilai-nilai organisasi seperti keadilan, tanggung jawab, dan profesionalisme. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat inkonsistensi antara nilai normatif dan tindakan faktual. Informan mengungkapkan adanya perbedaan perlakuan dalam penegakan disiplin, terutama pada kasus-kasus yang melibatkan karyawan dengan kedekatan personal terhadap atasan. Hal ini berimplikasi pada munculnya persepsi ketidakadilan dan penurunan kepercayaan sosial (social trust) antar individu dalam organisasi. Temuan ini mempertegas pentingnya kepemimpinan etis, sebagaimana dikemukakan oleh Mensah et al. (2024), yang menyatakan bahwa nilai moral dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh aturan tertulis, tetapi juga oleh konsistensi dan integritas perilaku pemimpin. Kegagalan dalam menegakkan etika secara konsisten dapat menyebabkan pergeseran orientasi budaya organisasi dari meritokrasi ke relasionalisme (berbasis hubungan), yang mengancam stabilitas nilai kolektif.

Keempat, sistem penghargaan telah hadir dalam bentuk kompensasi kehadiran, lembur, dan promosi, namun mekanisme penghargaan masih belum mencerminkan keberagaman kontribusi karyawan secara menyeluruh. Apresiasi yang diberikan cenderung simbolik dan berorientasi pada pencapaian target yang bersifat individual. Kontribusi non-target seperti loyalitas, kerja tim, dan partisipasi dalam penyelesaian masalah organisasi belum mendapat pengakuan yang memadai. Kurangnya transparansi dalam kriteria penghargaan menimbulkan persepsi bias dan berkontribusi pada demotivasi, sebagaimana dijelaskan dalam temuan Maulidiyah (2020) dan bertentangan dengan prinsip penghargaan adil menurut Robbins & Judge (2017). Dalam ekosistem sosial organisasi, ketimpangan dalam sistem penghargaan tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga memperkuat segregasi informal antara karyawan yang merasa diakui dan yang tidak, sehingga memperlemah integrasi struktural organisasi.

Secara holistik, keempat indikator yang diteliti—gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etika kerja, dan sistem penghargaan—menunjukkan keterkaitan sistemik dalam membentuk iklim organisasi dan dinamika sosial internal. Gaya kepemimpinan otoriter menjadi variabel kunci yang memengaruhi pola komunikasi yang tertutup, inkonsistensi dalam penegakan etika, serta ketidakjelasan dalam sistem penghargaan. Kesenjangan antara nilai ideal dan praktik aktual dalam organisasi telah menciptakan ekosistem kerja yang diwarnai oleh fragmentasi sosial, rendahnya rasa memiliki, dan dominasi relasi informal berbasis kedekatan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada performa individual dan tim, tetapi juga menghambat proses institusionalisasi nilai organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, dibutuhkan reformulasi pendekatan budaya organisasi melalui rekonstruksi kepemimpinan yang lebih partisipatif, pembukaan kanal komunikasi dua arah yang setara, penegakan nilai etika secara konsisten lintas struktur, serta redesain sistem penghargaan yang inklusif dan berbasis kontribusi holistik. Langkah-langkah ini penting tidak hanya untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga untuk membangun struktur sosial organisasi yang lebih integratif, resilien, dan adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Dengan demikian, PT Mango Media Indonesia memiliki peluang besar untuk memperkuat posisinya sebagai organisasi yang tidak hanya kompetitif secara kinerja, tetapi juga unggul dalam membangun ekosistem kerja yang adil, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan manusia secara utuh.

## **6.2 Implikasi**

Secara teoritis, temuan penelitian ini memperkuat kerangka pemahaman tentang budaya organisasi berdasarkan model tiga tingkat budaya menurut Edgar Schein, khususnya pada aspek nilai-nilai yang dianut *(espoused values)* dan asumsi dasar *(basic underlying assumptions)* yang tidak selalu selaras dalam praktik. Penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur mengenai subkultur organisasi, dengan menunjukkan bahwa pengelompokan sosial tidak hanya dipengaruhi oleh latar belakang demografis, tetapi juga oleh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan sistem penghargaan yang dirasakan tidak merata. Temuan ini membuka peluang untuk penelitian lanjutan terkait keterkaitan antara gaya kepemimpinan otoriter dan munculnya kelompok informal dalam konteks organisasi multikultural.

Secara praktis, penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi yang dapat digunakan oleh PT Mango Media Indonesia untuk meningkatkan efektivitas budaya organisasinya. Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Transformasi gaya kepemimpinan menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif, yang membuka ruang lebih luas bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan menyuarakan aspirasi.
2. Peningkatan kualitas komunikasi internal, khususnya dalam membangun saluran komunikasi dua arah yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.
3. Penguatan penerapan etika kerja secara konsisten di semua lini organisasi, guna membangun rasa keadilan dan kepercayaan antar individu dalam lingkungan kerja.
4. Pengembangan sistem penghargaan yang lebih terstruktur, transparan, dan mencakup berbagai bentuk kontribusi karyawan—tidak terbatas pada pencapaian target semata.

Dengan mengimplementasikan langkah-langkah tersebut, perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, mendukung motivasi individu, dan memperkuat kohesi tim secara menyeluruh.

Dari sisi sosial, temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan keberagaman dan keadilan dalam organisasi, terutama dalam konteks multikultural dan lintas fungsi. Ketidakseimbangan informasi, kesenjangan komunikasi, serta perbedaan perlakuan dalam sistem penghargaan dan etika berpotensi menimbulkan ketegangan sosial yang mengarah pada terbentuknya kelompok-kelompok informal yang eksklusif. Fenomena ini, bila tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat produktivitas dan integrasi organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini juga menjadi pengingat bagi organisasi lain untuk lebih peka terhadap dinamika sosial internal, serta pentingnya membangun sistem yang adil, transparan, dan inklusif. Budaya organisasi yang sehat bukan hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh persepsi dan pengalaman karyawan sehari-hari dalam menjalani nilai-nilai tersebut.

## **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**

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.

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).

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

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

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

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).

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

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.

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

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

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

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.

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.

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 Management*, 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.

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.

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).

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.

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

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

**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.