

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*: STUDI KASUS PADA PT MITRA MEDIA BANGSA

Doni Mardiyanto¹⁾, Adi Masliardi²⁾, Mochamad Sarif Hasyim³⁾

^{1),2)3)}

Program Studi D-III Manajemen Sumber Daya Manusia, Politeknik
Ketenagakerjaan

Email: donimardiyanto@polteknaker.ac.id¹⁾, adimasliardi@polteknaker.ac.id²⁾,
sarifhasyim@polteknaker.ac.id³⁾

Abstract

This study aims to analyze the implementation of organizational culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Mitra Media Bangsa (MMB). This research uses a descriptive qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with seven key informants, direct observation of employee activities, and documentation in the form of internal company documents, including "Jitu Group Culture". The results showed that the organizational culture at PT MMB is reflected in nine main values, namely continuous learning, results orientation, trust, honesty, fairness, family spirit, openness, and continuous evaluation. This culture is proven to encourage OCB behavior in the dimensions of altruism, conscientiousness, and civic virtue. However, there are still obstacles in the dimensions of courtesy and sportsmanship due to differences in perception, work pressure, and limited interpersonal communication. This study suggests strengthening organizational culture through continuous training, open dialogue, and improving the evaluation and feedback system.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Human Resources, Jitu Group*

PENDAHULUAN

Perusahaan yang ingin tetap kompetitif dalam dunia bisnis modern harus mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM yang berkualitas tidak hanya mencerminkan kinerja individu yang baik, tetapi juga sikap proaktif, komitmen tinggi, dan kontribusi di luar peran formal yang ditentukan. Sikap seperti ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Konsep OCB menggambarkan perilaku karyawan yang tidak diwajibkan secara formal namun mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, mendukung kebijakan perusahaan, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* formal, namun secara positif berkontribusi pada efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Contoh OCB antara lain membantu rekan kerja, memberikan saran konstruktif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Podsakoff et al., 2009).

Salah satu faktor yang diyakini dapat memengaruhi OCB adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, termasuk menunjukkan OCB.

PT Mitra Media Bangsa Surakarta (MMB) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di sektor media digital, di sana peran SDM menjadi salah satu elemen utama dalam mendukung kinerja perusahaan. Di tengah persaingan industri media yang semakin ketat, perusahaan tersebut harus memastikan bahwa karyawannya tidak hanya memenuhi target kerja yang ditetapkan, tetapi juga bersedia melakukan kontribusi tambahan untuk mendukung keberlanjutan dan inovasi perusahaan. Namun, terdapat indikasi bahwa belum semua karyawan di perusahaan ini menunjukkan perilaku OCB secara optimal. Beberapa faktor yang menjadi kendala adalah kesenjangan pemahaman mengenai budaya organisasi, lemahnya implementasi nilai-nilai budaya perusahaan, dan perbedaan tingkat kepatuhan terhadap norma-norma organisasi di antara karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi budaya organisasi di PT Mitra Media Bangsa Surakarta serta hubungannya dengan perilaku OCB karyawan. Dengan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai budaya organisasi diterapkan, tantangan apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaannya, dan bagaimana budaya organisasi tersebut berkontribusi terhadap pembentukan perilaku OCB. Dengan fokus penelitian pada PT Mitra Media Bangsa, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya melalui penguatan budaya organisasi dan perilaku OCB. Penelitian ini juga akan menyoroti pentingnya adaptasi nilai-nilai budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan SDM perusahaan untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin dinamis.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dibagikan oleh anggota organisasi dan membentuk perilaku kolektif (Schein, 2004). Robbins dan Judge (2013) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi, meliputi inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan risiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, control, identitas, sistem imbalan dan toleransi. Wirawan (2007) menyatakan indikator budaya organisasi meliputi pelaksanaan norma, nilai-nilai, kepercayaan, orientasi anggota, agresivitas dalam bekerja, dan stabilitas kerja. Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat di dalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol. Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan. Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Berorientasi kepada semua kepentingan anggota merupakan kerja tim yang

dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi. Agresif dalam bekerja merupakan produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja. Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja. Dibutuhkan konsistensi dan semangat yang terus menerus untuk dapat menjaga atau mempertahankan stabilitas kerja serta meningkatkan performa kerja.

Terdapat 10 karakteristik pembeda budaya organisasi (Bari, Fanchen, & Baloch, 2016), antara lain: (1) Inisiatif Individual, adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. (2) Toleransi terhadap Tindakan Beresiko, budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota agar dapat bertindak agresif dan inovatif guna memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukan. (3) Pengarahan, dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. (4) Integrasi, organisasi dapat mendorong unit-unit di dalamnya untuk saling berkoordinasi dan selalu kompak guna mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. (5) Dukungan Manajemen, dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. (6) Kontrol, norma dan aturan yang berlaku di perusahaan tentu menjadi alat kontrol yang dapat diterapkan. (7) Identitas, para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. (8) Sistem Imbalan, alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. (9) Toleransi terhadap Konflik, sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. (10) Pola-Pola Komunikasi, yakni tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung diakui oleh sistem reward formal, namun secara positif berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 1988). OCB tidak dihargai secara langsung melalui sistem formal, namun sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi (Podsakoff et al., 2000). Jadi dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu sikap diluar sikap formal/in role dan bersifat positif yang dilakukan karyawan secara sukarela/ *extra role*. Sikap tersebut sangat berguna bagi organisasi/perusahaan untuk tetap mempertahankan eksistensi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali dikembangkan oleh Organ (1988) dan mencakup lima dimensi yang meliputi:

1. *Altruism* adalah perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Dimensi ini mengarah pada konteks memberikan bantuan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya
2. *Courtesy* merupakan perilaku menghindari konflik interpersonal dan mencegah masalah yang terkait dengan pekerjaan.
3. *Conscientiousness* adalah perilaku yang menunjukkan kinerja melebihi persyaratan minimum, sebagai contoh kerja melebihi waktu dan target (harapan), perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini mengarah pada seseorang yang sadar mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, mengerjakan melebihi panggilan tugas.
4. *Civic virtue* merupakan perilaku yang menunjukkan keterlibatan dalam kegiatan organisasi, semisal mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber milik organisasi. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.
5. *Sportsmanship* adalah perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap kondisi tidak ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Dimensi ini mengarah seorang karyawan yang memiliki perilaku *sportsmanship* yang tinggi akan meningkatkan iklim positif di antara karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Lokasi penelitian adalah PT Mitra Media Bangsa di Surakarta. Informan penelitian terdiri dari manajer SDM dan staf dari berbagai divisi. Teknik pengumpulan data terdiri dari tiga metode utama yakni wawancara mendalam (*in-depth interviews*) terhadap tujuh informan kunci yang terdiri dari manajer, supervisor, dan staf operasional dari berbagai departemen. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi isu-isu yang muncul secara alami selama proses. Observasi partisipatif, yaitu peneliti mengamati langsung aktivitas kerja karyawan, interaksi antar anggota tim, dan pelaksanaan budaya organisasi dalam rutinitas harian seperti briefing pagi, diskusi tim, dan kegiatan evaluasi kinerja. Studi dokumentasi, termasuk analisis terhadap dokumen internal perusahaan seperti *handbook* budaya organisasi (Jitu Group Culture), hasil evaluasi karyawan, dan laporan kegiatan tim. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Langkah-langkah analisis meliputi: (1) transkripsi data wawancara dan catatan observasi, (2) pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi unit makna, (3) kategorisasi berdasarkan tema-tema utama seperti nilai budaya, bentuk perilaku OCB, serta faktor pendukung dan penghambat implementasi, dan (4) penarikan kesimpulan serta penyusunan narasi interpretatif yang didukung oleh kutipan langsung dari informan untuk menjaga keabsahan data.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi di PT Mitra Media Bangsa telah dilakukan melalui pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Nilai-nilai budaya organisasi dirumuskan secara eksplisit dalam dokumen "Jitu Group Culture" yang terdiri dari *Learning Organization, Result Oriented, Trustworthy, Honesty, & Fairness* dan diturunkan ke dalam praktik kerja harian yang dapat diamati.

1. *Learning Organization*, terdiri dari:

- a. *Mengejar pertumbuhan serta belajar terus menerus demi mengikuti perkembangan jaman.* Salah satu usaha manajemen untuk mendorong para karyawan belajar adalah melalui program membaca buku perpustakaan Jitu Group (di luar jam kerja). Setelah diberi waktu untuk membaca selama satu bulan, karyawan diminta untuk merangkum buku tersebut dalam 1000 kata tentang apa yang sudah dibaca dan bagaimana mengaplikasikannya untuk kemajuan perusahaan. Ringkasan ini nantinya akan digunakan sebagai kunci dalam pengambilan gaji.
 - b. *Membuka hati, mendorong serta mendukung perubahan.* Perusahaan menekankan para karyawan harus belajar tidak hanya untuk berani menghadapi perubahan, tetapi juga menerimanya dengan antusias, dan yang lebih penting, staf harus mendorong dan mendukung adanya perubahan.
 - c. *Berpikiran terbuka, kreatif & berani mencoba hal-hal baru yang aneh dengan semangat muda.* Perusahaan menekankan untuk memiliki ciri khas yang berbeda, salah satu hal yang membuat perusahaan ini berbeda dari yang lain adalah sebagian besar merupakan kaum muda yang sangat menghargai inovasi. Dengan kata lain, mengembangkan ide dengan menggunakan kreatifitas. Untuk itu, masing-masing dari anggota harus menjadi pribadi yang berpikiran terbuka, berjiwa muda dan fun. Bila perlu menjadi sedikit “gila”. Perusahaan ini tidak ingin menjadi sebuah perusahaan besar yang kaku, terlalu banyak birokrasi dan membosankan.
2. *Result Oriented*, terdiri dari:
- a. *Menjadi pribadi yang selalu bergairah serta tekun dalam mencapai hasil sesuai deadline.* Perusahaan menghargai gairah, tekad serta ketekunan anggota dalam menggapai tujuan perusahaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan. Semangat dan tekad itu adalah energi yang menular. Sikap optimis yang realistis, positif dan yakin terhadap segala sesuatu yang akan dilakukan dapat mengilhami orang lain untuk memiliki sikap yang sama.
 - b. *Selesaikan “Lebih Banyak” dengan cara, waktu, dan resource yang “Lebih Sedikit”.* Perusahaan menginginkan para staf untuk bekerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti karyawan dituntut untuk menjadi produktif (110%) saat di kantor. Ini berarti apabila sedang sakit, galau, malas atau apapun alasan yang membuat seseorang menjadi tidak produktif, lebih baik jangan masuk kerja. Karena energi itu menular dan kantor perusahaan tidak menoleransi alasan-alasan seperti itu. Jadi jangan sampai tidur di kantor. Kalau lelah dan mau tidur lebih baik pulang, asal pekerjaan selesai sesuai *deadline*.
3. *Trustworthy, Honesty, & Fairness*, terdiri dari:
- a. *Ciptakan suasana kerja yang terbuka, jujur melalui sistem komunikasi yang sejelas-jelasnya.* Perusahaan sangat menghargai hubungan dan tali silaturahmi yang erat baik secara internal (antar rekan kerja) maupun eksternal (klien, vendor, mitra kerja, bahkan mantan staff/karyawan). Sehingga tidak mengherankan apabila hubungan kekeluargaan sangat terasa. Hal ini terjadi karena hampir tidak ada birokrasi di dalamnya. Perusahaan menolak prinsip “Asal Bapak Senang” ataupun tindakan-tindakan yang sifatnya “menjilat” atasan dan menutup-nutupi kesalahan, kekurangan maupun kejelekan.
 - b. *Membangun tim yang positif dengan semangat kekeluargaan yang bisa diandalkan.* Perusahaan ingin menciptakan lingkungan kerja yang ramah, hangat, dan menarik. Manajemen mendorong keragaman ide, pendapat, dari sudut pandang serta latar belakang yang berbeda-beda. Untuk itu perusahaan selalu mencari pemimpin yang baik dengan asas “*Yang Tertinggi Melayani Yang*

Terendah". Para pemimpin yang baik adalah mereka yang memimpin dengan memberikan contoh. Bukan hanya main perintah.

- c. *Secara intensif dan reguler melakukan evaluasi atas timbal balik secara internal dan eksternal yang seadil-adilnya.* Perusahaan menggunakan asas fairness. Atau dalam istilah Chinese-nya "CENG LI". Setiap karyawan yang diterima di sini adalah individu yang sudah mendapatkan rasa kepercayaan saat interview, dengan begitu seharusnya karyawan melakukan tugasnya didasari dengan asas-asas serta sistem-sistem yang berlaku di perusahaan. Perusahaan tentunya memberikan imbalan yang sesuai dengan apa yang karyawan kerjakan dan hasilnya, serta disesuaikan dengan kekuatan perusahaan.

d. *Selalu rendah hati serta selalu bersyukur atas apa yang didapatkan.* Perusahaan menekankan kepada anggota untuk tidak boleh sombong, dan supaya rendah hati. Karena dengan demikian berarti karyawan menghormati orang lain. Rendah hati bukan berarti rendah diri. Karyawan tidak perlu minder dan menutup-nutupi apa yang sudah dihasilkan. Selain saling menghormati, staf dan karyawan perusahaan juga dituntut untuk selalu berbuat baik dan sopan terutama di luar perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dalam implementasinya, nilai-nilai tersebut dimanifestasikan melalui berbagai aktivitas seperti: 1) *Briefing pagi dan yel-yel motivasi*, yang membangun semangat kerja dan menyelaraskan fokus tim terhadap nilai perusahaan. 2) *Menciptakan suasana kekeluargaan*, di mana karyawan memiliki inisiasi untuk membangun suasana akrab dalam bekerja dengan salah satunya melakukan panggilan adik/kakak. 3) *Dorongan karyawan untuk selalu belajar*, perusahaan menekankan agar karyawan terus menerus belajar bahkan ada kebijakan yang mengharuskan karyawan membuat *resume* sebagai syarat pengambilan gaji.

Perusahaan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap para karyawan guna menjalankan tugas pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen perusahaan untuk memberikan gaji yang menarik. Ketentuan mengenai gaji sendiri telah diatur dalam Peraturan Khusus PT MMB Nomor: 002/PK/MMB/2014, yang meliputi gaji pokok, tunjangan tetap (uang makan, uang transportasi, uang komunikasi) dan tunjangan tidak tetap (tunjangan jabatan, tunjangan keahlian/fungsional, tunjangan kehadiran). Karyawan di PT MMB memiliki kekeluargaan yang kuat dan sikap saling menolong dalam pekerjaan. Terlebih sejak Covid 19, semua karyawan harus dituntut serba bisa sehingga mampu menggantikan peran, sebagai contoh pada posisi kasir, ketika karyawan tersebut tidak bisa hadir, maka karyawan lain harus bisa menggantikan (handling).

Perusahaan menginginkan karyawan memiliki agresivitas tinggi dalam bekerja guna tercapai target dan tujuan perusahaan. Semangat kerja dibangun mulai dari pagi karyawan datang, kemudian melaksanakan *briefing*, menyampaikan temuan permasalahan (jika ada), hingga membuat yel-yel. Di samping itu, kontrol dan evaluasi yang rutin juga diterapkan perusahaan. Ada penilaian yang dilakukan oleh HRD dan Manajer setiap hari jumat, sehingga karyawan harus menyiapkan laporan dari target kerja yang telah ditetapkan.

Pimpinan perusahaan menekankan agar karyawan selalu mempertahankan performa kerjanya. Dibutuhkan konsistensi dan semangat yang terus menerus untuk dapat menjaga atau mempertahankan stabilitas kerja serta meningkatkan performa kerja. Sembilan culture yang tertuang dalam "Jitu Group Culture", tentu menjadi pegangan dalam mewujudkan budaya kerja yang baik, nyaman dan sejalan dengan visi misi perusahaan. Pemberian bonus terhadap pencapaian kerja, termasuk bagi karyawan yang dia tidak pernah ijin, maka mendapatkan penghargaan berupa uang atau hadiah

lainnya.

Budaya organisasi yang ditekankan oleh perusahaan juga turut mempengaruhi penerapan OCB. Perilaku pegawai secara eksplisit tidak diatur oleh perusahaan, akan tetapi secara implisit sebagian telah termuat dalam “Jitu Group Culture”. Tentu hal ini berdampak positif bagi organisasi. Implementasi budaya organisasi di PT MMB menunjukkan pengaruh nyata terhadap terbentuknya perilaku OCB karyawan. Berikut penajaman pada masing-masing dimensi:

1. *Altruism*: perilaku tolong-menolong antar karyawan menjadi norma tidak tertulis yang kuat. Dalam praktiknya, karyawan secara sukarela menggantikan rekan kerja yang cuti atau berhalangan tanpa harus diperintah atasan. Kuatnya nilai kekeluargaan di perusahaan memperkuat dimensi ini. Budaya ini juga memfasilitasi delegasi tugas yang efektif sehingga pekerjaan tidak terhambat. Berdasarkan hasil wawancara, dijelaskan bahwa para karyawan yang ijin berhalangan hadir, cuti melahirkan pasti akan mendelegasikan tugas pekerjaannya ke karyawan yang lain. Sementara itu dari observasi yang dilakukan terlihat para karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan masing-masing. Para karyawan nampak memiliki ikatan kekeluargaan yang kental, mereka saling menolong dalam mengatasi permasalahan pekerjaan. Ini juga diperkuat oleh kultur perusahaan sebagaimana yang termuat dalam “Jitu Group Culture”.
2. *Courtesy*: berdasarkan hasil wawancara dan observasi, tidak semua karyawan dapat menerapkan perilaku ini dengan baik. Masing-masing karyawan memiliki permasalahan secara personal, masalah pekerjaan yang berat dan merasa terbebani, masalah perbedaan pendapat dengan karyawan atau pimpinan sehingga hal itu menjadi penyebab terjadinya konflik interpersonal yang pada hal tertentu tidak bisa dihindari. Akan tetapi, perusahaan menekankan akan keterbukaan dan senantiasa menanyakan tentang problem, maka hal tersebut dapat menjadi upaya untuk menghindari konflik interpersonal di dalam perusahaan. Meski perusahaan menekankan pentingnya keterbukaan dan komunikasi dua arah, masih ditemukan hambatan dalam bentuk kesenjangan persepsi dan kurangnya keterampilan komunikasi interpersonal. Beberapa karyawan enggan menyampaikan kritik atau keluhan secara langsung karena kekhawatiran akan konflik. Ini mengindikasikan perlunya pelatihan keterampilan komunikasi asertif dan penguatan budaya umpan balik konstruktif.
3. *Conscientiousness*: Perilaku ini ditunjukkan oleh karyawan PT MMB, di mana karyawan adakalanya melakukan pekerjaan diluar jam kerja dengan sukarela Budaya kerja di PT MMB mendorong karyawan untuk bekerja secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan seringkali menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja dan tetap menjaga produktivitas. Mekanisme seperti pembuatan ringkasan buku sebelum gajian dan kebebasan menyampaikan ide melalui grup komunikasi internal menunjukkan bentuk perilaku sukarela yang melampaui ekspektasi kerja formal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan PT MMB melakukan tanggung jawab atau tugas pekerjaannya di jam yang telah ditentukan dengan sukarela dan *enjoy*. Karyawan juga diberi keleluasaan untuk mengembangkan ide terkait tugas pekerjaan di luar kantor, karena bagi perusahaan yang terpenting adalah hasil jelas dan sesuai yang diharapkan.
4. *Civic Virtue*: Penerapan perilaku ini tidak secara langsung dilakukan oleh seluruh karyawan, selain faktor jabatan dibutuhkan juga keberanian masing-masing dan kesempatan dari pimpinan berupa permintaan saran dan masukan. Pada konteks ini, karyawan diminta untuk membantu merumuskan ide-ide yang dapat mendukung

kemajuan perusahaan, khususnya terkait bidang pekerjaan masing-masing. Manajer HRD membuat daftar pertanyaan khusus kepada para karyawan yang secara rutin disampaikan untuk mengetahui keluhan/ temuan, *work life balance* (WLB), *skill*, saran/ masukan. Data tersebut di input ke dalam database excel untuk kemudian ditindaklanjuti oleh pimpinan, sebagai dasar pengambilan keputusan. Manajemen PT MMB juga memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk belajar mengembangkan *skill*, baik berbayar maupun yang gratis. Perusahaan secara aktif mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Terdapat sistem umpan balik berkala melalui survei internal dan forum dialog. Karyawan diberi kesempatan mengembangkan diri melalui pelatihan baik yang disediakan internal maupun eksternal. Inisiatif manajemen untuk melibatkan karyawan dalam penyusunan prosedur kerja menunjukkan penerapan *civic virtue* yang kuat.

5. *Sportsmanship*: Perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap kondisi tidak ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Karyawan telah menunjukkan perilaku mentoleransi terhadap kondisi yang tidak ideal di tempat kerja, walaupun tidak sepenuhnya. Memang banyak hal-hal baru yang bukan bidang harus dikerjakan, sekalipun demikian, karyawan harus mencari tahu dari berbagai hal untuk menyelesaikan. Berdasarkan hasil wawancara, juga ditemukan bahwa karyawan sebenarnya merasa terbebani dengan kondisi yang tidak ideal, mereka berusaha untuk tidak mengeluh. Secara manusiawi, para karyawan menyampaikan keluhan tersebut dengan rekan kerja yang lain. Keluhan karyawan dapat disampaikan saat proses diskusi dengan manajer HRD, untuk mengetahui problematika kinerja karyawan. Toleransi terhadap kondisi kerja yang tidak ideal cukup tinggi, meskipun masih terdapat tantangan dalam pengelolaan emosi dan stres kerja. Beberapa karyawan menunjukkan sikap positif meskipun harus menghadapi perubahan tugas atau beban kerja yang berat. Namun, masih terdapat kecenderungan untuk menyampaikan keluhan secara informal. Ini menandakan perlunya sistem pendampingan psikologis atau program manajemen stres yang lebih sistematis.

PEMBAHASAN

PT MMB telah memiliki panduan tertulis mengenai budaya organisasi untuk diterapkan dalam kegiatan sehari-hari. Nilai-nilai budaya organisasi tersebut dirumuskan secara eksplisit dalam dokumen "Jitu Group Culture" yang meliputi pembelajaran berkelanjutan (*learning organization*), orientasi hasil (*result oriented*), kepercayaan (*trustworthy*), serta kejujuran dan keadilan (*honesty & fairness*). Implementasi budaya ini telah mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek, meskipun tantangan masih ada dalam memastikan penerapan yang konsisten di seluruh level organisasi. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti *altruism*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*, telah diterapkan dengan baik. Namun, pada aspek *courtesy* dan *sportsmanship*, beberapa kendala terkait konflik interpersonal dan toleransi terhadap kondisi tidak ideal masih memerlukan perhatian lebih lanjut. Budaya organisasi yang kuat dan positif telah memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan perilaku OCB di PT MMB. Namun, masih terdapat ruang untuk penguatan, terutama dalam membangun keterbukaan, evaluasi rutin, dan mekanisme *feedback* yang lebih efektif.

Data dari wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya yang ditanamkan. Mereka menilai bahwa budaya organisasi tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam sikap pimpinan dan rutinitas tim. Secara keseluruhan, budaya organisasi PT MMB

mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong terwujudnya OCB. Namun, diperlukan langkah strategis untuk mengatasi keterbatasan dalam dimensi-dimensi yang belum optimal. Intervensi berupa pelatihan *soft skill*, komunikasi interpersonal, dan sistem penghargaan berbasis perilaku OCB akan memperkuat implementasi budaya organisasi yang telah dibangun. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku kerja positif. Namun demikian, implementasi optimal tetap memerlukan dukungan sistem pelatihan, pemantauan, dan komunikasi efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi budaya organisasi di PT Mitra Media Bangsa telah berhasil membentuk lingkungan kerja yang mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terutama pada dimensi *altruism*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. Nilai-nilai budaya yang terumuskan secara eksplisit dalam dokumen "Jitu Group Culture" tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga terinternalisasi melalui praktik manajerial dan kebijakan operasional perusahaan. Praktik seperti *briefing* harian, program literasi, dan sistem evaluasi berbasis nilai menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT MMB telah dihidupkan dalam dinamika kerja sehari-hari.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga mengungkap bahwa implementasi nilai budaya belum sepenuhnya menyentuh dimensi *courtesy* dan *sportsmanship* dari OCB. Hambatan utama yang diidentifikasi adalah lemahnya keterampilan komunikasi interpersonal, kurangnya pelatihan manajemen konflik, dan belum optimalnya saluran ekspresi keluhan yang sehat dan konstruktif. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat perlu diimbangi dengan penguatan aspek emosional dan sosial dalam pengelolaan SDM.

Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan antara lain meliputi:

1. Penguatan Pelatihan *Soft Skills*
Perusahaan disarankan untuk mengembangkan program pelatihan berkelanjutan yang fokus pada komunikasi interpersonal, penyelesaian konflik, dan manajemen emosi. Hal ini penting untuk memperkuat dimensi *courtesy* dan *sportsmanship* yang masih lemah.
2. Revitalisasi Sistem Umpan Balik
Dibutuhkan mekanisme umpan balik dua arah yang lebih terbuka, aman secara psikologis, dan konsisten, agar karyawan dapat menyampaikan masukan dan keluhan tanpa rasa takut atau tekanan sosial.
3. Internalisasi Budaya Secara Holistik
Budaya organisasi perlu terus diperkuat melalui pendekatan yang menyentuh aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Ini dapat dilakukan melalui keteladanan pimpinan, *storytelling* budaya, dan integrasi nilai dalam seluruh siklus manajemen SDM (rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan penghargaan).
4. Pemantauan dan Evaluasi Periodik
Perlu dilakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas implementasi budaya organisasi dan dampaknya terhadap perilaku karyawan. Penggunaan indikator kualitatif dan kuantitatif akan membantu dalam merancang intervensi kebijakan yang lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas R dan Mousa, M. 2016. "Organizational Culture and Workplace Spirituality". *International Journal of Emerging Research and Technology*. Vol. 5 (3): 2278-9359
- A Maudul dkk. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 6 (3): 1-8.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management in Multinational Companies. Workforce Management*, 12-18.
- Macintosh, Eric W. dan Doherty, Alison. (2007). "Remunerating Knowledge Workers Fairly: Problems and Prospects." Dalam buku "The Art of Managing Human Resources" yang diedit oleh Kalshoven, K. Penerbit: Springer.
- Mamik. 2015. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Ningsih dan Setiawan. 2019. *Refleksi Penelitian Budaya Organisasi di Indonesia*. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen. Vol. 9 (3).
- NNA Suryandari, IDM Endiana, Susandya, K Ariada. 2021. *The Role of Employee Ethical Behavior and Organizational Culture in Preventing Fraud at the LPD*. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology. 18 (8).
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior (15th Edition)*. Boston: Pearson Education.
- R. Mayasari. 2022. Penerapan Budaya Organisasi yang Beretika Bisnis pada Perusahaan. *Jurnal Pusdansi*. Vol. 2 (1): 1-11
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (3rd Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walidin, Warul dan Tabrani Rusyan. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory*. FTK Ar-Raniry Press.
- WA Nelson, E Taylor, T Walsh. 2014. *Building an Ethical Organizational Culture*. *The Health Care Manager* 33(2): p 158-164
- Y.H. Santoso. 2018. *Dinamika Budaya Organisasi Rumah Sakit sebagai Moral Antikorupsi*. Repository.unair.ac.id
- Ilmih, A. A. (2019). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di UKM Snack Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan, Kabupaten Demak. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 6(2), 17-29.
- Novika, E. M., & Permatasari, R. I. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Adidhaya Cipta Kharisma di Jakarta. *Jurnal Mitra Manajemen*, 13(2), 1-10.
- Lubis, A. (2016). Implementasi dimensi organizational citizenship behavior (OCB) dengan kinerja organisasi. *eL-QANUNY: Jurnal Ilmu-ilmu Kesyariahan dan Pranata Sosial*, 2(1), 111-124.
- Jaya, R. (2016). Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(4).
- Wardhani, R. D., & Listiani, T. (2021). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- Pada Balai Diklat Keuangan Cimahi. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 5(1), 227- 232.
- Darsana, I. M., & Koerniawaty, F. T. (2021). *Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Aplikasi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Ke-pariwisataan*. Nilacakra.
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3).
- Irdiana, S., & Darmawan, K. (2018). Optimalisasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Pegawai Dinas di Kabupaten Lumajang. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 8(2), 146-153.
- Charli, C. O. (2023). *Implementasi Organizational Citizenship Behaviour dan Kelelahan Emosional: Analisis Servant leadership dan Self Efficacy Karyawan*. *Psyche 165 Journal*, 46-51.