

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL UNTUK PENINGKATAN *WORK BEHAVIOR* TIM  
*HR & LEARNING DEVELOPMENT* INDUSTRI MEDIA HARIAN  
KOMPAS**

**Isabela Elrica<sup>1</sup>**

**Ati Cahayani<sup>2</sup>**

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

isabela.elrica@gmail.com<sup>1</sup>

ati.cahayani@atmajaya.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

Unit bisnis dari Kompas Gramedia yaitu Harian Kompas memiliki budaya organisasi yang terdiri dari sejumlah nilai. Nilai-nilai yang diadopsi dari perusahaan adalah 5C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight*), melalui nilai tersebut dapat meningkatkan *work behavior* para karyawan. Selain itu, komitmen organisasional dikatakan dapat mempengaruhi *work behavior* karena, dapat memberikan produktivitas dalam mencapai tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa budaya organisasi yang diterapkan dapat meningkatkan *work behavior* industri media Harian Kompas. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui komitmen organisasional yang diterapkan dapat meningkatkan *work behavior* industri media Harian Kompas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan subjek penelitian adalah divisi *HR & Learning Development* Harian Kompas. Data dikumpulkan dengan observasi dan wawancara mendalam kepada lima informan. Informan terdiri dari satu manajer divisi dan empat lainnya sebagai anggota karyawan. Masing-masing informan menjabat sebagai Manajer PSDM & Diklat, Sekretaris Manajer PSDM & Diklat, Staf Rekrutmen dan Seleksi, Staf Administrasi & Asisten Modul Harian Kompas, dan *Human Resources Generalist Officer* Harian Kompas. Selain itu, terdapat data sekunder yang bersumber dari buku, artikel jurnal, penelitian terdahulu, data dan *web* perusahaan.

Hasil dari penelitian ini, penerapan nilai budaya organisasi yang diterapkan telah sesuai yaitu 5C, dimana lebih tertuju pada nilai *Caring*. Penerapan nilai ini ditunjukkan dengan *mentoring*, dukungan melalui *love letter* yang diletakkan di setiap sudut meja, dan selalu menghargai pendapat orang saat sedang rapat. Mayoritas narasumber menunjukkan komitmen organisasional melalui *continuance commitment*, yang diimplementasikan oleh masing-masing narasumber dengan tetap memutuskan untuk bekerja di divisi tersebut karena, mereka merasa lingkungan kerja yang diciptakan sangat baik. Sedangkan narasumber lainnya bertanggung jawab pada tugas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, dan *Work Behavior*.

**ABSTRACT**

*The business unit of Kompas Gramedia, Harian Kompas, has an organizational culture consisting of a number of values. The values adopted from the company are the 5Cs (Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight), through which work behavior can be improved. In addition, organizational commitment is said to affect work behavior because it can enhance productivity in achieving goals.*

*This study aims to determine whether the applied organizational culture can improve the work behavior of the Harian Kompas media industry. The research also aims to find out whether the applied organizational commitment can enhance the work behavior of the Harian Kompas media industry. This research uses a qualitative approach, and the research subject is the HR & Learning Development*

division of *Harian Kompas*. Data were collected through observation and in-depth interviews with five informants. The informants consisted of one division manager and four others serving as employee members, including the HR & Learning Development Manager, Secretary of HR & Learning Development Manager, Recruitment and Selection Staff, Administrative Staff & Module Assistant of *Harian Kompas*, and Human Resources Generalist Officer of *Harian Kompas*. Additionally, secondary data were sourced from books, journal articles, previous research, and company websites.

As a result of this research, the application of organizational culture values aligns with the 5Cs, with a particular focus on the value of Caring. This value is manifested through mentoring, support via love letters placed on every corner of the table, and consistently respecting people's opinions during meetings. The majority of the interviewees demonstrated organizational commitment through continuance commitment. Each interviewee continued to work in the division because they perceived the work environment as very positive. Meanwhile, other informants took responsibility for their duties in achieving the set goals.

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, and Work Behavior.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang canggih memudahkan perusahaan dalam mengamati pesaingnya yaitu dapat dilihat melalui media digital seperti *website*, media sosial, atau iklan yang biasanya muncul di TV. Sektor perekonomian di Indonesia mendapatkan dampak positif dengan adanya perkembangan teknologi digital. Perkembangan ekonomi digital, sangat memungkinkan apabila terdapat bisnis baru yang serupa, adanya penggabungan bisnis-bisnis, hingga terjadinya transformasi pada bisnis yang telah ada. Berdasarkan penemuan dari McKinsey & Company yang dikutip dari (Kementerian Komunikasi dan Informatika Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Puslitbang Aptika dan IKP, 2019) terdapat beberapa pendukung pengembangan ekonomi digital di Indonesia. Salah satu poin utama yang menjelaskan bahwa, pada tahun 2025 diperkirakan perekonomian digital Indonesia akan menciptakan sekitar 3.7 juta lapangan pekerjaan.

Setiap perusahaan akan bersaing untuk menciptakan serta meningkatkan strategi bisnis agar dapat melakukan persaingan dengan bisnis lainnya. Selain menciptakan sebuah strategi, hal terpenting yang dilakukan oleh perusahaan adalah menetapkan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dalam menetapkan dan mewujudkan tujuan organisasi dibutuhkan sumber daya manusia, dimana mampu mewujudkan tujuan perusahaan dalam (Hamid, 2020). Perusahaan penting untuk mengelola sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas kinerja agar lebih efektif dan efisien. SDM yang merupakan sekumpulan individu yang menjadi penggerak bagi organisasi, dimana mereka dituntut untuk melakukan hal-hal yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Perusahaan akan selalu menuntut para karyawan yang profesional, disiplin, bertanggung jawab dan dapat bekerja sama dalam tim, ini akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam konteks penelitian yaitu karyawan, dalam menunjang tujuan organisasi dibutuhkan adanya manajemen. Kondisi yang terjadi di Indonesia saat ini, terdapat *fresh graduate* yang telah menyelesaikan studi dan akan melanjutkan ke dunia pekerjaan, namun sebagian besar belum mendapatkan pekerjaan secara tetap. Para *fresh graduate* yang kurang memiliki pengalaman bekerja atau *internship* akan sulit diterima. Kurangnya pengalaman yang dimiliki oleh *fresh graduate* dalam bekerja akan berpengaruh kepada budaya organisasi suatu perusahaan.

Apabila dalam organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia dengan cara kerja yang baik maka, akan membentuk budaya organisasi yang baik. Divisi *human resources* dalam sebuah perusahaan akan selalu melakukan perekrutan pada *fresh graduate*, dimana mereka akan memilih orang-orang yang sesuai dengan nilai dari budaya organisasi yang diadopsi dari banyak para pelamar kerja. Apabila divisi *human resources* telah memilih orang yang dirasa tepat dengan budaya organisasi suatu

perusahaan, mereka akan membantu serta berkolaborasi dengan karyawan lainnya dalam meningkatkan tujuan dari perusahaan.

Budaya organisasi menurut Suseno dan Aloysius (2018:95), memiliki karakteristik yang didefinisikan sebagai suatu cara dalam menyelesaikan masalah eksternal dan internal, dalam melaksanakannya dilakukan secara konsisten oleh kelompok. Setelah budaya organisasi dilakukan secara konsisten oleh pihak pimpinan perusahaan selanjutnya akan diteruskan kepada para bawahannya, sebagai usaha yang tepat dalam mengetahui, merenungkan, dan merasakan permasalahan yang terjadi di organisasi. Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu menuntut para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih baik hingga dapat meraih target yang akan dicapai. Dalam upaya meningkatkan kinerja para karyawan, perusahaan akan mempersiapkan hal-hal yang diperlukan untuk menunjang kualitas para karyawan, misalnya dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan.

Menurut Marliani (2017:2), perilaku seseorang sangat berpengaruh pada budaya organisasi karena, nilai-nilai yang mengacu pada budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku di suatu organisasi, dimana berkaitan dengan pencapaian tujuan dan hasil kinerja yang baik. Manajemen kinerja memiliki hubungan dengan budaya organisasi terhadap *work behavior* karyawan dalam Rumawas (2021:1). Terdapat pengukuran, evaluasi, dan pemberian penghargaan kepada karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan di dalam proses manajemen kinerja. Apabila di dalam perusahaan para karyawan memiliki budaya organisasi yang kuat dan bisa menghasilkan kinerja yang baik dan mencapai tujuan yang dimiliki perusahaan maka, manajemen kinerja berhak untuk memberikan pengakuan serta penghargaan yang sesuai untuk karyawan tersebut. Menurut Pranitasari dkk (2018), apabila perusahaan tidak memperkokoh fondasi budaya organisasinya maka, sulit akan berkembang. Sedangkan, apabila budaya organisasi kuat akan memberikan pengaruh pada strategi yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan. Perusahaan juga dapat memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat memotivasi para karyawannya dalam mengangkat serta membiasakan diri untuk terus mengutamakan nilai-nilai budaya organisasi agar dapat meningkatkan *work behavior*.

Komitmen merupakan kesadaran tinggi dan kompleks yang ada dalam diri seseorang dalam melakukan pekerjaan dalam Lubis dan Indra (2019:6). Seseorang yang telah berada dalam lingkungan organisasi perusahaan wajib memiliki komitmen serta kesadaran yang tinggi dalam diri sendiri untuk menjalani tugas serta tanggung jawabnya. Melalui komitmen tinggi yang dimiliki setiap orang karyawan akan berpengaruh positif pada proses kinerja para karyawan di dalam perusahaan. Nyatanya saat ini, masih ada organisasi baik perusahaan maupun instansi yang belum mengerti secara penuh tentang komitmen. Padahal, komitmen organisasi sangat diperlukan untuk menunjang proses peningkatan kinerja agar lebih efektif dan efisien.

Komitmen organisasional adalah suatu kondisi dimana karyawan berpihak pada tujuan-tujuan perusahaan dan adanya kecenderungan untuk mempertahankan posisi sebagai anggota di dalamnya. Melalui definisi terkait dengan komitmen organisasional terdapat 2 poin utama yang berkaitan dengan sikap para karyawan di tempat bekerja dalam Lubis dan Indra (2019). Poin pertama merujuk kepada keterlibatan para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, ini melibatkan pada emosional dan kognitif pada visi, misi, tujuan hingga budaya organisasi yang ada. Singkatnya, karyawan yang telah memiliki komitmen organisasional akan memiliki keterikatan secara pribadi, misalnya mengerti apa yang harus selalu dilakukan di pekerjaannya dan merasa dirinya penting dalam memainkan peran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Poin kedua kecenderungan untuk mempertahankan posisi sebagai anggota di dalamnya, dapat diartikan bahwa adanya keinginan karyawan untuk terus terlibat dan lingkungan kerja tersebut dalam waktu yang lama. Terdapat beberapa hal yang menjadi alasan seorang karyawan bertahan dalam lingkungan kerjanya, yaitu budaya organisasi yang baik, adanya hubungan baik antar rekan kerja baik atasan maupun bawahan, dan memiliki tingkat peluang besar di karir tersebut. Karyawan yang telah

memiliki komitmen organisasional kuat, cenderung tidak akan memilih tempat lain untuk bekerja, ini dikarenakan mereka sudah puas dengan apa yang telah dimilikinya. Setelah mengetahui definisi yang dijelaskan diatas, telah memberikan pengertian yang luas tentang bagaimana sikap dan perilaku karyawan dalam pembentukan komitmen organisasional, dimana akan berpengaruh kepada produktivitas karyawan dan proses pencapaian perusahaan.

Selain itu, komitmen organisasional juga dapat diartikan sebagai bentuk ekspresi melalui perhatian yang berkelanjutan terhadap kesuksesan organisasi. Karyawan yang telah memiliki komitmen organisasional kuat akan terus memberikan kontribusinya terhadap perkembangan dan pencapaian sebuah prestasi organisasi dalam waktu yang panjang. Menurut Angraini dkk (2021:876), apabila karyawan kurang menunjukkan komitmen maka, dapat dicerminkan kurang adanya tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas. Kurang bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas karena, komitmen yang dimiliki rendah. Definisi yang dikemukakan menjadikan indikator penting bagi karyawan untuk mengukur seberapa tanggung jawabnya mereka pada pekerjaannya.

Komitmen organisasional yang dimiliki seorang karyawan dapat menjadi salah satu faktor penilaian pada divisi *human resources* dalam melakukan perekrutan karyawan di perusahaan. Tujuan rekrutmen menurut Samsudin (2009:81) dalam Padmayoni dkk (2019:13) adalah memperoleh kandidat karyawan, dimana pihak manajemen mungkin akan memilih dan melakukan seleksi pada kandidat yang sesuai dengan kriteria atau kualifikasi suatu perusahaan. Divisi *human resources* dalam melakukan perekrutan pada tahap *interview* dapat menilai apakah orang yang melamar pekerjaan menunjukkan sikap kemauan, keteguhan sikap, kesungguhan dan tekad untuk mau ada di perusahaan tersebut. Dampak yang dihasilkan, apabila masih terdapat anggota karyawan yang tidak memiliki komitmen dalam organisasi tentu menjadi kerugian bagi perusahaan karena akan berpengaruh dari caranya bekerja dalam tim.

Peneliti melakukan analisis dengan topik budaya organisasi dan komitmen organisasional untuk peningkatan *work behavior* tim *HR & Learning Development* industri media Harian Kompas, agar dapat menemukan implikasi yang relevan melalui faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Budaya organisasi yang mencakup nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dapat menciptakan lingkungan kerja, sedangkan komitmen organisasional adalah penilaian sejauh mana para karyawan merasa terhubung dan berkorban untuk perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian dilakukan untuk mengetahui melalui budaya organisasi dapat mendorong inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan *work behavior* karyawan kemudian, nilai-nilai yang dibentuk perusahaan yang ditekankan dapat membantu identitas dan keterikatan yang kuat. Apabila melalui penelitian ditemukannya budaya yang mendukung nilai-nilai integritas, kreativitas dan keterbukaan serta komitmen organisasional yang kuat para karyawan, dapat memberikan pengetahuan bagi manajemen untuk meningkatkan elemen budaya yang positif.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Menurut Irvan (2009) dikutip dari Busro (2018:4) budaya organisasi atau yang biasa disebut dengan budaya dalam bekerja merupakan suatu kebiasaan dilakukan secara berulang oleh karyawan di dalam satu organisasi. Munandar (2001:263) juga mendefinisikan budaya organisasi adalah cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau pada bagian-bagian organisasi dikutip dari Busro (2018:4). Budaya organisasi juga didefinisikan oleh Robbins dalam Fauzi (2006:33) dikutip dari Busro (2018:5) yaitu, suatu kesan bersama yang telah dipercayai organisasi itu hingga terbentuk suatu sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi. Organisasi baik perusahaan maupun institusi telah memiliki budaya organisasi atau budaya kerja yang telah ditentukan bersama.

Melalui definisi yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi yang telah dianggap bersama oleh anggota-anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai yang wajib dimiliki, diyakini serta dianut bersama. Apabila budaya organisasi selalu diterapkan pada saat bekerja di suatu organisasi, ini akan mempengaruhi cara kerja atau progress dan perilaku yang ditunjukkan para anggota organisasi. Maka, dengan adanya nilai dan sistem yang dimiliki organisasi tersebut, dalam bekerja para karyawan akan menjalankan proses kerja yang terarah dan teratur, kemudian dengan menerapkan sistem, nilai-nilai dari budaya organisasi dapat membedakan budaya yang dianut organisasi lainnya.

Menurut Khun Chin Sophonpanich Biantoro (2022), terdapat 4 indikator dari budaya organisasi, yang dikutip dari Busro (2018:22). 4 indikator budaya organisasi adalah *diligency*, *sincerity*, *patience*, dan *entrepreneurship*. 1) *Diligency* atau ketekunan, mengarahkan pada seseorang yang bekerja berdasarkan kemauan dan keinginan dalam melakukan pekerjaannya. 2) *Sincerity* atau kejujuran, merujuk kepada perilaku dan bagaimana seseorang melakukan komunikasi kepada sesama timnya. 3) *Patience* atau kesabaran, mengacu kepada sikap untuk bertahan dalam menghadapi segala hambatan, tantangan yang terjadi dalam sebuah organisasi baik perusahaan maupun institusi. 4) *Entrepreneurship* atau kewirausahaan, mengacu kepada semangat inovasi, kreativitas, dan terbuka terhadap adanya peluang.

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Luthans dan Doh (2020) dikutip dari Ningrum dkk (2020:197) komitmen organisasional adalah sikap yang mencitrakan loyalitas karyawan pada organisasi dan merupakan cara yang berkelanjutan untuk memperlihatkan perhatian individu terhadap keberhasilan serta kemajuan organisasi. Kemudian pernyataan Dessler (2019) dikutip dari Ningrum dkk (2020:198) memberikan pendapat bahwa, komitmen organisasional merupakan rasa keyakinan terhadap misi organisasi, dimana selalu terlibat dalam tugas-tugas organisasi. Sikap yang menunjukkan rasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat, untuk kelangsungan hidup dan bekerjanya. Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional sebagai seseorang yang berada di dalam organisasi. Komitmen sebagai konstruk psikologi dimana merupakan kepribadian dari hubungan anggota organisasi dan memiliki keterlibatan pada keputusan individu dalam melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi dikutip dari Nuryanti dkk (2020:563).

Melalui teori-teori definisi komitmen organisasional yang telah dibahas sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa para karyawan diharapkan dan didukung untuk memberikan loyalitasnya terus berkontribusi kepada perusahaannya. Sikap loyalitas membuat para karyawan ingin terus melayani organisasi agar dapat mencapai tujuan. Kemudian, melalui pengertian itu, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu sikap dan perasaan yang diperlihatkan atau disampaikan, misalnya dalam bentuk keinginan, kebutuhan, serta tanggung jawab yang diberikan para karyawan kepada organisasinya dalam hal ini adalah perusahaan.

Allen dan Meyer (1991) telah mengemukakan pengukuran komitmen organisasional yang dikutip dari Ningrum dkk (2020:202-204). Terdapat 3 dimensi di dalamnya, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. 1) *Affective commitment*, merujuk pada keterikatan emosional, pemahaman dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasinya. 2) *Continuance commitment*, kecenderungan seorang individu untuk mengikatkan diri terhadap berbagai aktivitas organisasi yang didasarkan pada kesadaran dan penilaian untung rugi yang dirasakan individu karyawan. 3) *Normative commitment*, komitmen yang merujuk pada prinsip, norma, atau nilai yang ada dalam diri individu seseorang.

### **Work Behavior**

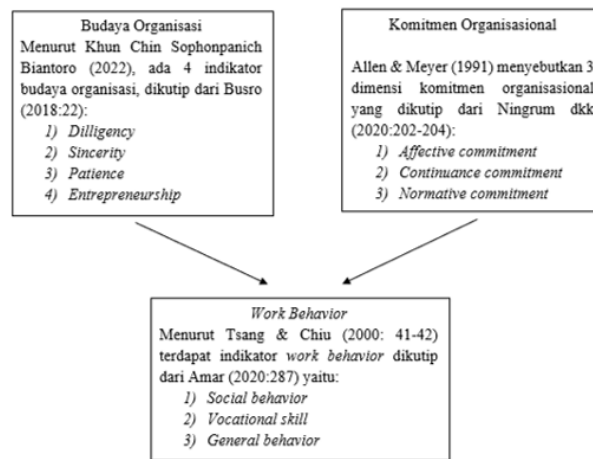
Aktivitas dan sikap seseorang itu yang disebut sebagai *work behavior* atau perilaku kerja dalam Sugma, (2022:171) adalah sesuatu yang dilakukan oleh seorang karyawan, dapat disebut sebagai perilaku yang mereka miliki. Pendapat Robbins (2013) yang dikutip dari Sugma (2022:172) menekankan kepada

sikap pekerja yaitu menentukan apa yang akan dilakukan orang dengan tipe tersebut saat bekerja. Seorang karyawan yang memiliki tipe tersebut, otomatis akan mempengaruhi dan memberikan dampak terhadap efisiensi pada suatu organisasi. Dampak yang dapat mempengaruhi suatu organisasi karena perilaku kerja yang dimiliki seorang karyawan dengan karyawan lainnya sangat berbeda. Menurut Tewel dkk (2017) perilaku kerja yang dimiliki seseorang itu dapat menghasilkan *outcome*, dimana dapat menghasilkan prestasi pada jangka panjang dan pendek yang positif, pengembangan diri, kepuasan kerja, atau sebaliknya prestasi jangka panjang yang jelek dan kurang berkembang.

Menurut Tsang dan Chiu (2000:41-42) dalam Amar (2020:281) terdapat indikator yang mempengaruhi *work behavior*. 3 indikator *work behavior* yaitu, *social behavior*, *vocational skill*, dan *general behavior*. 1) *Social behavior*, merujuk pada perilaku sosial yang sesuai dengan aturan dan norma yang ada di tempat kerja. 2) *Vocational skill*, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. 3) *General behavior*, perilaku yang diperlihatkan dan dapat diketahui agar memprediksi perilaku kerja seorang karyawan.

### Kerangka Pemikiran

Bagan I. Kerangka Pemikiran



### METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Creswell (1998) yang dikutip dari (Murdiyanto, 2020) penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman berlandaskan metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Penelitian akan menggunakan metode kualitatif, yang menunjukkan gambaran kompleks dan membuat laporan rinci sesuai dengan sudut pandang yang dimiliki seorang narasumber. Umumnya, dalam penelitian kualitatif tidak diuji secara statistik melainkan, menggunakan bukti atau informasi yang berasal dari narasumber. Kualitatif juga merupakan cara yang diterapkan dalam meneliti objek, seorang peneliti menjadi alat atau instrumen kunci, dalam melakukan pengumpulan datanya menggunakan triangulasi pada masing-masing informasi dari narasumber. Maka dalam penelitian kualitatif akan mementingkan suatu makna dibandingkan generalisasi Abdussamad (2021:79).

Penelitian kualitatif, umumnya akan menghasilkan data-data yang berbentuk deskriptif, dimana terdapat penjabaran terkait dengan informasi yang diberikan narasumber. Peneliti akan mendapatkan sejumlah informasi melalui proses observasi pada data-data yang dapat mendukung pernyataan narasumber, wawancara, hingga dokumentasi. Menurut Kim dkk (2016) yang dikutip dari Yuliani (2018:84), pendekatan deskriptif merupakan suatu penelitian yang difokuskan kepada narasumber untuk menjawab sejumlah pertanyaan yang diberikan peneliti, mencakup siapa, mengapa, dimana, bagaimana, dan apa suatu peristiwa atau fenomena dapat terjadi sehingga, dapat dikaji agar dapat memunculkan pola-pola berdasarkan peristiwa tersebut. Dapat dijelaskan melalui definisi di atas bahwa, deskriptif adalah

suatu metode penelitian yang selalu digunakan dalam pendekatan kualitatif sederhana dengan alur induktif. Alur induktif yang dimaksud pendekatan deskriptif adalah sebuah proses atau fenomena yang dijabarkan penjelasannya sehingga dapat membuat kesimpulan.

### Objek Penelitian

Umumnya peneliti ingin mencari tahu situasi yang terjadi sehingga, dijadikan sebagai pusat perhatiannya agar memperoleh jawaban atau informasi dari pihak-pihak yang terkait merupakan definisi dari objek penelitian. Penelitian bertujuan untuk menganalisis adanya budaya organisasi dan komitmen organisasional untuk peningkatan tim *HR & Learning Development work behavior* industri media Kompas Gramedia Group di unit bisnisnya yaitu Harian Kompas. Dalam penelitian, peneliti telah memilih divisi dari *human resources* karena, mereka memiliki pemahaman terkait dengan penerapan budaya kerja, komitmen dan perilaku para karyawan di perusahaan. Peneliti telah memiliki rencana untuk bertemu dengan pihak yang terkait dan melakukan *interview* dengan narasumber sehingga, dapat memperoleh informasi yang relevan.

### Subjek Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:32) subjek penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai seseorang dikutip dari Sekarlangit dan Sri (2022:1296). Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang dimaksud adalah seorang atau sekelompok individu yang dipercaya atau diyakini untuk dimanfaatkan untuk tujuan memberikan informasi terkait dengan topik yang ingin diteliti karena, ia dianggap handal dalam bidang tersebut. Untuk mendapatkan informasi yang relevan, peneliti telah menentukan beberapa kriteria untuk narasumber agar dapat memperoleh data informasi yang sesuai. Beberapa kriteria untuk narasumber, sebagai berikut:

- Karyawan yang berasal dari divisi *human resources* atau sumber daya manusia di industri media Kompas Gramedia Group di unit bisnis Harian Kompas.
- Karyawan lama baik laki-laki atau perempuan yang telah memiliki pengalaman bekerja minimal diatas 2 tahun dan karyawan baru dengan minimal dibawah 2 tahun bekerja di industri media Kompas Gramedia Group, unit bisnis Harian Kompas.
- Karyawan laki-laki atau perempuan yang telah memiliki keluarga dan belum berkeluarga.

Kemudian, terdapat kriteria untuk narasumber tambahan, yaitu: karyawan baik laki-laki atau perempuan berjumlah 2 orang yang memiliki keterkaitan langsung dengan divisi *human resources* atau sumber daya manusia di industri media Kompas Gramedia Group di unit bisnis Harian Kompas.

Tabel I. Daftar dan Profil Narasumber

No.	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin
1.	Narasumber Utama 1	Manajer PSDM & Diklat Harian Kompas	Perempuan
2.	Narasumber Utama 2	Sekretaris Manajer PSDM & Diklat Harian Kompas	Perempuan
3.	Narasumber Utama 3	Staf Rekrutmen Seleksi Harian Kompas	Perempuan
4.	Narasumber Tambahan 1	Staf Administrasi & Asisten Modul Harian Kompas	Laki-laki
5.	Narasumber Tambahan 2	<i>Human Resources General Officer</i> Harian Kompas	Laki-laki

### Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yang diperoleh melalui metode observasi dan *interview*. Melalui metode yang dipilih yaitu observasi dan *interview*, termasuk jenis data primer karena,

informasi akan diperoleh melalui pengamatan serta memperoleh informasi narasumber secara langsung. Observasi menurut Banister (2001) yang dikutip dari Ni'matuzahroh dan Susanti (2018:2) adalah kegiatan yang dilakukan dengan memperhatikan suatu peristiwa secara akurat, kemudian dilakukan pencatatan hingga muncul dan mempertimbangkan hubungan antara aspek dengan peristiwa yang terjadi. Sedangkan, menurut Nazir (1999) yang dikutip dari Hardani dkk (2020) *interview* adalah suatu proses, dimana seorang peneliti mendapatkan keterangan berupa informasi dengan melakukan tanya jawab, dan percakapan dilakukan sambil bertatap muka antara peneliti dan narasumber. Maka, dapat dipastikan bahwa data yang didapatkan peneliti berasal dari sumbernya langsung.

Metode *interview* digunakan peneliti agar diperoleh informasi yang banyak dan luas yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional, dan *work behavior* yang menjadi topik untuk diteliti. Kemudian, dalam menerapkan metode penelitian kualitatif dapat dijabarkan informasi dalam bentuk kata-kata secara deskriptif yang telah didapat dari narasumber. Dalam jenis data kualitatif ini akan diberikan gambaran terkait dengan objek penelitian yang meliputi budaya organisasi, komitmen organisasional, dan *work behavior*.

#### **Sumber Data**

Sumber data merupakan salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan sebuah penelitian. Penelitian kualitatif yang dilakukan agar dapat mengetahui peristiwa atau fenomena sosial yang terjadi. Peneliti juga akan menggunakan metode observasi atau pengamatan secara langsung, agar dapat memahami peristiwa yang terjadi. Apabila peneliti melihat berada di tempat penelitian secara langsung, akan terlihat lebih objektif dibandingkan hanya memperoleh informasi dari narasumber saja. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data adalah subjek, dimana seseorang yang dijadikan sumber untuk memberikan suatu keterangan, pendapat dari sudut pandangnya masing-masing, sebagai bahan yang digunakan untuk penelitian. Biasanya sumber data dalam penelitian berbentuk orang, barang dalam bentuk dokumen perusahaan, dan lainnya. Namun, peneliti menggunakan metode *interview* untuk memperoleh informasi terkait topik penelitian maka, sumber data yang digunakan paling utama adalah orang dan barang seperti tulisan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang akan dijadikan pedoman anggota karyawan, sebagai bukti dari pernyataan narasumber.

#### **Data Primer**

Sarwono (2006:209) yang dikutip dari Kusumastuti & Ahmad (2019:34) telah menjabarkan jenis-jenis data kualitatif yaitu primer. Data primer adalah data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung, tanpa melihat data-data yang sebelumnya telah ada. Pada penelitian ini, data diperoleh dari hasil observasi dan teks yang berasal dari metode *interview* yang dilakukan melalui proses *interview* antara peneliti dengan narasumber. Proses kegiatan *interview* berasal dari responden atau informan, yang dijadikan subjek dalam penelitiannya. Hasil data dapat dicatat dan direkam oleh peneliti. Beberapa sumber data primer yang dapat digunakan dalam penelitian:

- Hasil pencatatan pengamatan atau observasi.
- Hasil *interview* dengan narasumber.

#### **Data Sekunder**

Menurut Sarwono (2006:209) dalam Kusumastuti dan Ahmad (2019:34) data sekunder merupakan sejumlah data yang memang telah tersedia dan dapat diperoleh dari peneliti terdahulu dengan membaca, melihat, atau mendengarkan. Data ini biasanya diperoleh dari data primer yang telah diolah dari peneliti sebelumnya mengenai topik yang terkait. Data-data yang termasuk dalam kategori sekunder adalah sebagai berikut:

- Data dalam bentuk tulisan → dokumen yang mendukung pernyataan narasumber, dan surat-surat.
- Media yang memuat visi, misi, nilai-nilai organisasi Kompas Gramedia Group, khususnya unit bisnis Harian Kompas.



### Teknik Pengumpulan Data

Penggunaan teknik pengumpulan data observasi dan *interview* dilakukan dalam penelitian ini. Peneliti akan melakukan observasi atau pengamatan secara langsung terkait dengan situasi yang dialami di lapangan. Data yang diperoleh dari narasumber akan berupa secara lisan dan tertulis. Data secara lisan akan diperoleh langsung melalui *interview* dan observasi dari Manajer PSDM & Diklat beserta dengan 2 anggota dari divisi PSDM & Diklat Harian Kompas, dimana mereka terlibat langsung dalam penerapan budaya organisasi, komitmen organisasional untuk peningkatan *work behavior*. Kemudian, terdapat 2 narasumber tambahan dari divisi terkait yaitu Staf Administrasi & Asisten Modul dan *HR Generalist Officer* yang akan melakukan validasi pada informasi yang diberikan oleh narasumber utama. Kemudian, untuk data tertulis diperoleh melalui profil perusahaan yang menganut nilai-nilai budaya suatu perusahaan serta dokumentasi sebagai data pendukung yang berupa foto atau video. Peneliti akan menggunakan keduanya, yaitu data lisan dan tertulis, agar informasi yang didapatkan semakin luas.

### Pengumpulan Data Primer

Penelitian akan menggunakan 2 jenis data primer sebagai data utama yang digunakan, diperoleh dari metode observasi dan *interview*. Menurut Harahap (2020:81) *interview* merupakan salah satu kegiatan dengan menggunakan komunikasi secara lisan, baik dalam bentuk terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Untuk mendapatkan informasi yang luas, peneliti akan menggunakan bentuk *interview* semi terstruktur. *Interview* semi terstruktur merupakan sejumlah pertanyaan yang telah diajukan oleh *interviewer* dan tidak menutup kemungkinan untuk memberikan pertanyaan yang baru karena, ide yang baru muncul secara spontan sesuai dengan konteks pembicaraan yang dilakukan. Pelaksanaan *interview* ini akan dilakukan individu yaitu satu orang peneliti sebagai *interviewer* yang dilakukan secara *directive*. Peneliti akan mengarahkan sejumlah pertanyaan yang telah dibuat, dengan memfokuskan topik penelitian yang akan diketahui oleh peneliti. Hasil dari *interview* ini menjadi sumber data utama yang akan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman secara *audio tapes*, pengambilan foto atau film.

Usman dan Purnomo (2004) dalam Hardani dkk (2020:138) mendefinisikan observasi sebagai suatu proses pengamatan dengan melakukan pencatatan secara teratur pada peristiwa atau fenomena yang terjadi. Peneliti akan melakukan pengamatan secara langsung kepada kegiatan yang dilakukan oleh narasumber utama. Berdasarkan topik, peneliti memilih observasi sebagai metode kedua dalam penelitian. Melalui metode observasi dapat melakukan pengamatan secara detail, apakah situasi atau fenomena benar terjadi atau tidak. Peneliti dapat menguji hasil *interview* yang dilakukannya dengan narasumber melalui metode observasi. Maka, peneliti dapat meminjam sebuah data atau dokumen yang berkaitan dengan hal-hal yang berkaitan dengan pertanyaan. Dalam penelitian dilakukan proses pengamatan terhadap *work behavior* karyawan pada divisi PSDM & Diklat Harian Kompas 3 kali yaitu, sebagai berikut:

- Rabu, 18 Oktober 2023, Pukul 11.45 – 13.20, melakukan pengamatan pada tim Mbak Vania yang sedang merencanakan untuk merekrut *talent*. Selain itu, peneliti juga melakukan pengamatan suasana kekeluargaan, *caring* pada saat makan siang berlangsung.
- Senin, 23 Oktober 2023 Pukul 15.20 – 18.00, melakukan pengamatan terhadap acara yang diselenggarakan oleh divisi *HR & Learning Development* yaitu *gathering intern* yang dijalankan Mbak Vania dan tim.
- Selasa, 24 Oktober 2023 Pukul 10.00 – 11.15, melakukan pengamatan pada acara “*Weekly Booster*” salah satu program dari Kak Ray dari *HR Generalist* seperti *TED Talks* yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan bagi anggota tim khususnya divisi *HR & Learning Development*.

### Pengumpulan Data Sekunder

Untuk mendukung konsep penelitian, digunakan studi pustaka sebagai pedoman atau arahan dalam proses penelitian. Peneliti telah menggunakan teori-teori yang menjelaskan secara umum terkait

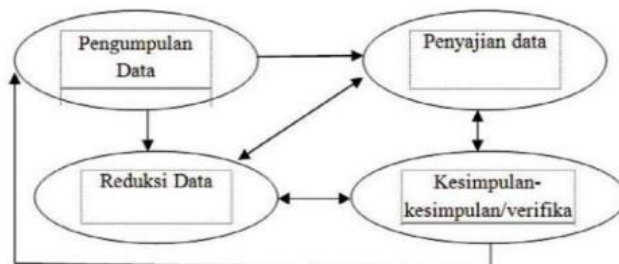
variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Widiarsa (2019:112) dalam melakukan penelitian dibutuhkan landasan teori yang kuat dan dibuat oleh seorang sumber yang dapat mempertanggungjawabkan pernyataan teorinya. Untuk mendapatkan teori yang kuat, menggunakan *literature review*.

*Literature review* sangat membantu proses penelitian, untuk mendapatkan teori-teori pendukung dapat diakses melalui buku-buku jurnal atau artikel ilmiah terkait dengan topik. Pada bab sebelumnya, telah digunakan banyak teori dari beberapa ahli, agar peneliti dapat terarah pada topik yang dibahas. Beberapa teori dasar yang menggunakan *literature review* adalah variabel budaya organisasi, komitmen organisasional, dan *work behavior*. Selain itu, peneliti juga menggunakan data yang berasal dari Kompas Gramedia Group, dimana perusahaan telah menjelaskan nilai-nilai organisasi yang dianut oleh setiap unit bisnis yang dimilikinya.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah model analisis interaktif. Model analisis interaktif merupakan penelitian dilakukan secara interaktif (atau terus menerus), sehingga datanya jenuh dalam Abdussrahmad (2021:176). Peneliti memutuskan untuk menggunakan teknik tersebut, agar dapat mengetahui penerapan budaya organisasi dan komitmen organisasional untuk meningkatkan *work behavior* dari masing-masing narasumber. Melalui analisis tersebut, dapat disimpulkan pernyataan masing-masing narasumber benar adanya. Terdapat langkah-langkah dalam melakukan analisis, menurut Miles Huberman (1994) salah satu model analisis yaitu model analisis interaktif yang dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut:

Gambar I. Bagan Analisis Interaktif



Berdasarkan bagan dikutip dari Harahap (2020:91) yang terdapat di gambar atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi data, setelah mendapatkan data-data yang diperlukan untuk topik penelitian. Berdasarkan informasi yang telah didapatkan baik dalam *interview* maupun menggunakan data sekunder, dapat dikategorikan atau menyortir sesuai dengan pembahasan topik yang diteliti, melakukan penyusunan data dan membuat rangkuman secara rinci dan lengkap. Setelah itu, dapat memeriksa kembali hasil yang telah dibuat berdasarkan masalah atau topik yang akan dijadikan penelitian sehingga, dapat mencegah adanya kesalahan dalam penulisan data dari narasumber atau data sekunder.
2. Menyajikan data, dalam penelitian ini akan dibuat sebuah analisis dapat disajikan dalam bentuk penjelasan atau deskripsi. Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti akan menggambarkan hasilnya berupa bagan dan menganalisis adanya hubungan antar variabel.
3. Menarik kesimpulan, pada dasarnya apabila telah melakukan reduksi data dan telah disajikan dalam bentuk deskripsi, sangat memungkinkan apabila terdapat informasi tambahan atau pengurangan. Melalui tahap penarikan kesimpulan, peneliti dianggap telah mendapatkan informasi yang relevan karena telah diperoleh bukti data atau informasi. Untuk mendapatkan informasi yang relevan dan disesuaikan dengan bukti dapat dilakukan dengan menguji keasliannya menggunakan triangulasi data. Dalam mendeskripsikan hasil penelitian juga perlu

melakukan kategori tematik pada setiap data yang membutuhkan dukungan atas pernyataan penelitian. Teknik induktif ini diperlukan dalam penarikan kesimpulan, tanpa menyamaratakan satu temuan dengan yang lainnya.

### **Triangulasi Data**

Teknik triangulasi data yang akan digunakan pada penelitian ini. Melalui triangulasi data, penelitian akan lebih dapat dipercaya karena, pernyataan atau informasi yang diberikan mendapatkan validasi dari narasumber lainnya. Menurut Alfansyur dan Mariyani (2020:149) telah dikategorikan 3 macam triangulasi, sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber, dimana peneliti melakukan pengujian data melalui berbagai narasumber yang memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan.
2. Triangulasi teknik, sebuah cara yang dilakukan untuk melakukan pengujian pada data, apakah sebuah data dapat dipercaya yang dilakukan dengan mencari tahu terkait kebenaran suatu data melalui sumber yang sama namun, dilakukannya dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi waktu, melalui waktu dapat memberikan pengaruh pada data dan data yang diperoleh dapat dipercaya. Apabila proses pengumpulan data dilakukan dengan metode *interview*. Waktu akan mempengaruhi proses *interview* tersebut, apabila peneliti melakukannya saat pagi hari akan berbeda ketika melakukannya saat sore hari. Maka, proses penyampaian informasi tentu lebih kredibel dan lengkap.

Peneliti akan menggunakan triangulasi sumber, menurut Sugiyono (2017) melalui teknik ini dapat menajamkan data sehingga data dapat lebih dipercaya, apabila selalu dilakukan pemeriksaan data selama penelitian melalui narasumber. Maka, peneliti dapat menggunakan berbagai narasumber untuk diperoleh informasinya dengan sudut pandang yang berbeda. Apabila peneliti telah mendapatkan informasi melalui narasumber, data dapat mulai diklasifikasikan sesuai dengan jawaban yang diberikan masing-masing orang. Setelah melakukan data dikategorikan, peneliti baru dapat menarik kesimpulan berdasarkan jawaban-jawaban yang memiliki kesamaan para narasumber.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Diskusi Budaya Organisasi**

Teori yang dijelaskan di Bab II terkait manajemen kinerja menyatakan bahwa, budaya kerja dari suatu organisasi atau perusahaan perlu dibentuk dalam diri setiap karyawan, ini dilakukan agar dapat menciptakan kinerja yang efektif dalam mencapai tujuan. Melalui manajemen kinerja dapat mengkolaborasi antara tujuan individu dengan organisasi serta memastikan anggotanya untuk menjunjung nilai-nilai inti organisasi. Untuk menciptakan kinerja yang efektif bagi para karyawan yaitu dengan menerapkan nilai/*value* yang diturunkan dalam budaya kerja di *Harian Kompas*. *Kompas* menerapkan nilai *eligitare* sehingga, setiap divisi di perusahaan khususnya tim *HR & Learning Development* juga turut ikut penerapannya.

Beberapa contoh penerapan yang dilakukan yaitu memanggil sesama rekan kerja dengan panggilan Mas/Mbak (baik untuk atasan atau karyawan yang lebih senior) dan melakukan komunikasi informal "gue/lu", masih memberlakukan sistem kerja *hybrid* (tidak wajib masuk kantor secara penuh dalam 1 minggu), tidak menggunakan seragam dan dapat menggunakan celana jeans. Kemudian, dengan menerapkan sistem kerja yang fleksibel membuat para anggota tim bebas menerapkan cara kerjanya masing-masing sesuai kreativitas namun, harus tetap mawas diri terhadap tanggung jawabnya dalam bekerja dan dapat mencapai tujuan.

Untuk mewujudkan karyawan yang efektif berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Asmike dan Putri (2022:37-39), yaitu:

- Perencanaan kerja yang terstruktur, saat bekerja di dalam sebuah tim manajer akan menanyakan pendapat terkait sistem kerja yang akan diberlakukan di divisi *HR & Learning Development*

kepada para anggota timnya. Selain itu, manajer bertugas untuk mendelegasikan tugas-tugas kepada staf di dalam timnya, saat itu diberikan instruksi terkait pekerjaan dan tujuan yang akan dicapai dari tugas yang diberikan. Melalui tugas yang diberikan oleh manajer, staf dapat dengan bebas menentukan langkah-langkah dan merencanakan pekerjaan itu, untuk mencapai tujuan. Namun, bukan berarti staf itu ditinggal begitu saja, manajer akan memberikan kesempatan pada stafnya apabila terdapat hal yang ingin ditanyakan atau didiskusikan olehnya.

- Memilih sumber daya manusia yang kompeten dilakukan dengan cara memilih *talent* yang sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan oleh *user*. Sebagai staf rekrutmen dan seleksi tidak hanya menunggu kandidat untuk melamar posisi di *link* yang telah disediakan. Namun, harus berupaya juga dalam melakukan *approach* melalui media sosial seperti *linkedin* ke orang-orang apabila, kandidat yang ada belum sesuai atau mendekati kualifikasi *user*. Namun, yang sering terjadi benturan antara *talent* yang diinginkan *user* dengan perekrut sehingga, sulit bagi *HR* untuk menentukan kandidat yang sesuai dengan keinginan *user*.
- Agar dapat mencapai manajemen kinerja yang efektif, seorang pemimpin yaitu manajer dalam divisi selalu menerapkan sistem kerja yang disenangi oleh staf. Misalnya seorang staf yang sedang kesulitan dalam mengerjakan tugasnya dapat langsung melakukan *mentoring* atau *coaching* bersama atasan secara satu-persatu. Melalui cara tersebut, atasan dapat memahami kondisi serta membantu anggota timnya yang sedang stuck terkait pekerjaan. Sistem kerja yang diterapkan turun temurun oleh narasumber utama selaku manajer dalam tim *HR & Learning Development* dalam mengelola timnya saat mengalami hambatan dalam bekerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dapat mendukung para anggota tim di divisi *HR & Learning Development* dalam memaknai dan memiliki pandangan yang sama dengan nilai perusahaan yaitu 5C. Peneliti telah menemukan persamaan hasil penelitian terdahulu dengan penerapan nilai perusahaan atau budaya organisasi yang diimplementasikan oleh tim *HR & Learning Development* Harian Kompas. Melalui penelitian yang berjudul Analisis Penerapan Budaya Organisasi dan Sistem Kompensasi pada PT INNAN, telah dijelaskan bahwa terdapat penerapan budaya organisasi. Penerapan budaya organisasi ini diimplementasikan dengan menanamkan nilai toleransi oleh setiap karyawan kepada sesama anggota tim sehingga, dapat memberikan hasil kerjasama tim yang baik.

Tim *HR & Learning Development* telah menerapkan nilai yang dianut perusahaan yaitu caring. Setiap anggota tim selalu menerapkan nilai yang diutamakan seperti kejujuran, memanusiakan manusia, dan toleransi. Hal ini dapat didukung oleh pernyataan narasumber ketika setiap pagi menanyakan kabar satu sama lain "Morning" "apa kabar", mengucapkan "get well soon", sebagai bentuk dari penerapan nilai caring. Berdasarkan penelitian terdahulu yang berjudul Karakteristik Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja *Freelancers* pada PT. Indah Jawara Utama terdapat kesamaan dalam sistem kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, cara kerja *freelancers* lebih mengutamakan target yang telah ditetapkan sejak awal. Kesimpulan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan narasumber apabila, pekerjaan yang batasan pengumpulan lebih ketat akan membuat mereka lebih produktif.

Kemudian, tim *HR & Learning Development* menerapkan sistem kerja yang serupa dengan hasil penelitian terdahulu. Mereka menunjukkan konsistensi sebagai upaya mencapai target dan standar kinerja dengan memberlakukan penilaian kinerja kepada setiap anggota tim. Selain itu, anggota tim telah menerapkan sistem kerja sesuai *timeline* dan *deadline* yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai bentuk dari penerapan nilai *credible*, anggota tim juga selalu mematuhi segala nilai, norma, dan peraturan perusahaan.

#### **Diskusi Komitmen Organisasional**

Menurut Dessler (2019) dalam Ningrum dkk (2020:198) berpendapat bahwa, komitmen organisasional merupakan rasa keyakinan terhadap misi organisasi, dimana selalu terlibat dalam tugas-tugas organisasi, merasa loyal dan cinta pada organisasinya sebagai tempat, untuk kelangsungan hidup

dan bekerja. Sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Dessler, dalam penelitian peneliti telah bertanya kepada narasumber bahwa mereka selalu mengerjakan tugas dan tanggung jawab, walaupun bukan merupakan *scope* pekerjaannya tanpa ada rasa terbebani. Selain itu, para anggota tim dari *HR & Learning Development* juga selalu menanggapi dan berkontribusi dalam penyelesaian masalah yang ada di dalam tim dengan membicarakannya secara terbuka atau mendiskusikan setelah *meeting*.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, sebagian besar anggota tim menyatakan bahwa mereka berupaya secara ekstra pada saat bekerja. Hal ini dilakukan dengan cara menerapkan *zero mistakes*, kembali memeriksa pekerjaan tersebut secara berulang 2-3 kali. Dengan bekerja secara ekstra dapat menunjukkan komitmen yang dimilikinya pada perusahaan sehingga, apabila hasil dari pekerjaannya sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi, salah satu anggota tim itu akan menjadi kepercayaan oleh atasannya. Pernyataan yang mendukung teori definisi dari Dessler adalah sebagian besar narasumber memiliki perasaan yang senang saat bekerja di Harian Kompas terutama tim *HR & Learning Development*. Perasaan bahagia yang muncul dari narasumber terjadi karena, sangat menikmati lingkungan kerja yang sangat nyaman dan dinamika kelompok yang baik sehingga, saat mereka bekerja dapat saling membantu satu sama lain tanpa ada rasa sungkan.

Melalui penelitian terdahulu yang berjudul Analisis Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang, Kawi). Terdapat peningkatan komitmen organisasional oleh masing-masing karyawan karena, peran yang dilakukan oleh pemimpin, yaitu:

1. Interpersonal: peran seorang manajer dalam melakukan interaksi pada sesama anggota tim dalam menyelesaikan tugas.
2. Informasional: peran manajer dalam memberikan informasi, rencana, dan instruksi kepada para bawahan atau anggota.
3. Memberikan peran sebagai seseorang yang layak dalam memberikan keputusan.

Melalui 3 poin utama ini peran manajer juga diterapkan oleh tim *HR & Learning Development*. Sebagai manajer tim, dirinya selalu memposisikan kapan harus menjadi seorang pemimpin dalam mendelegasikan tugas, membantu, dan memberikan solusi kepada para anggota timnya. Kemudian, peran pemimpin dalam memperlakukan karyawan, memberikan keyakinan untuk bekerja di tempat tersebut dapat memberikan manfaat yang lebih. Manajer tim selalu mendukung para anggota tim untuk selalu *improve* dirinya dengan mengikuti berbagai kegiatan seperti program pelatihan pengembangan.

Peneliti juga menemukan jawaban dari para narasumber yang menyatakan bahwa mereka setia bekerja di Harian Kompas. Saat itu peneliti mengajukan pertanyaan tentang "Apabila terdapat penawaran pekerjaan serupa dengan bonus yang lebih baik dari perusahaan lain, bagaimana tanggapan Anda?" rata-rata narasumber menjawab tetap memperhatikan nilai serta lingkungan kerja di perusahaan tersebut, kemudian ada 2 narasumber juga yang menyatakan akan tetap bekerja di Kompas. Berdasarkan jawaban narasumber yang menjawab akan mencari tahu lebih lanjut terkait nilai-nilai dan lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa, Kompas menjadi tonggak para anggota tim saat mencari kenyamanan bekerja di suatu perusahaan. Kemudian, untuk narasumber lainnya menunjukkan sikap setia dan cinta kepada perusahaan karena, walaupun mendapatkan tawaran pekerjaan yang serupa dengan bonus yang lebih baik, beliau tetap memutuskan untuk tetap bekerja di Harian Kompas. Hal ini ditunjukkan oleh salah satu narasumber yang telah bekerja di Kompas selama 27 tahun.

#### **Diskusi Work Behavior**

Pendapat yang diutarakan oleh Robbins, menekankan pada sikap pekerja yaitu menentukan apa yang akan dilakukan orang dengan tipe tersebut saat bekerja. Melalui perilaku yang dilakukan oleh masing-masing anggota tim dalam *HR & Learning Development* akan berdampak pada hasil kinerja. Sebagai manajer dalam tim, dirinya hanya mengikuti cara kepemimpinan sebelumnya atau *role model* yang menurutnya efektif dilakukan. Cara beliau menerapkan kepemimpinan yaitu setiap perbuatan yang

dilakukan sesuai dengan apa yang dikatakan. Untuk menunjukkan kepemimpinan melalui nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan yaitu 5C. Berikut ini akan dijelaskan 2 penerapan nilai yang dilakukan di dalam tim.

Hasil penelitian terdahulu yang berjudul Analisis Perilaku Kerja Pegawai Kelurahan Nagasari Karawang, terdapat persamaan *work behavior* yang dihasilkan oleh anggota tim *HR & Learning Development*. Pada penelitian terdahulu, dikatakan dalam mencapai tujuan organisasi sumber daya manusia wajib bekerja secara profesional. SDM untuk bekerja secara profesional, dibutuhkan penilaian sejauh mana faktor kepemimpinan organisasi, motivasi, dan kinerja seorang karyawan sehingga, dapat menyelaraskan visi dan misi kerja instansi terhadap tugas dan tanggung jawab. Perilaku kerja yang diterapkan oleh tim *HR & Learning Development* menghasilkan lingkungan kerja yang positif sehingga, membuat para anggota tim nyaman bekerja. Berikut ini, akan dijelaskan secara rinci hal-hal yang dapat meningkatkan *work behavior* anggota tim di lingkungan kerja.

Nilai *Caring* yang selalu diterapkan di dalam tim baik dilakukan oleh pemimpin maupun para anggotanya. Salah satu hal yang biasa dilakukan lingkup kerja adalah saling menanyakan kabar satu sama lain, menawarkan bantuan pada sesama rekan kerja, berinisiatif untuk berkontribusi pada kegiatan yang diselenggarakan oleh rekan se-divisi dan saling menghargai pendapat yang diberikan oleh anggota lain. Penerapan nilai *Caring* itu sekaligus membentuk perilaku kerja seseorang agar terus memberikan yang terbaik untuk perusahaan karena, sesama karyawan di divisi *HR & Learning Development* merasa bahwa kehadirannya dianggap dan dihargai. Selain itu, yang biasa dilakukan adalah dengan membantu salah satu anggota yang sedang mengalami permasalahan baik dalam pekerjaan atau masalah pribadi. Manajer sebagai pimpinan dalam tim selalu menunjukkan perhatian pada para anggota timnya untuk saling terbuka dalam komunikasi, bahkan beliau selalu menyediakan waktu apabila ada yang mau mengobrol atau sekedar bercerita dengannya 1 minggu 1 kali di hari Selasa. Kemudian, beliau juga menyediakan wadah atau sarana untuk menyampaikan keluh kesah atau hal-hal yang ingin disampaikan pada dirinya (komunikasi pasif) sehingga, anggota timnya dapat menyampaikan apabila terdapat suatu hal yang dirasa kurang menyenangkan.

Pengaruh nilai *caring* yang diterapkan pada peningkatan perilaku kerja anggota tim adalah dengan mereka lebih semangat dalam mengerjakan pekerjaan walaupun tingkat pekerjaannya tidak mudah, ada kemauan untuk bertanya dan konsultasi langsung dengan atasan terkait pekerjaan yang mungkin masih kurang dipahami, dan selalu menyampaikan ide atau pendapat saat rapat berlangsung, tanpa ada rasa malu atau takut tidak didengar. Penerapan nilai *caring* juga dilakukan tim *HR & Learning Development*, sebagai sarana atau tempat curhat atau menyampaikan pendapat para karyawan di setiap divisi menurut narasumber utama 1. Apabila terdapat keluh kesah karyawan dari divisi lain, terkait perusahaan disampaikan langsung pada tim *HR* agar dapat dijadikan masukan ke perusahaan. Sedangkan, untuk pendapat atau ide terkait kegiatan atau hal-hal yang menyangkut keputusan dari tim *HR* akan dibahas secara langsung saat *monthly meeting*, apabila memang pendapat yang diberikan memungkinkan untuk direalisasikan. Maka, dapat disimpulkan bahwa dengan keterbukaan akan ide atau pendapat dari pihak lain, membuat nyaman karyawan untuk memenuhi kebutuhannya.

Nilai *credible* atau tanggung jawab juga diterapkan oleh manajer pada anggota timnya pada sistem kerja, khususnya di divisi *HR & Learning Development*. Menurut manajer HR hanya timnya saja yang masih menerapkan sistem *hybrid* pada saat bekerja, berbeda dengan divisi lainnya yang dalam 1 minggu harus masuk 5 hari. Melalui sistem kerja yang diterapkan, seluruh anggota tim *HR & Learning Development* dapat melakukan pekerjaan di rumah 1 kali dalam 1 minggu, kemudian diperbolehkan juga bekerja di luar ruangan. Beliau menerapkan fleksibilitas dalam bekerja, dengan catatan bahwa pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai timeline dan diselesaikan sesuai *deadline* yang telah ditentukan oleh atasan.

Berdasarkan pernyataan yang diberikan beberapa narasumber juga menyatakan bahwa, biasanya atasan hanya akan memberikan target atau *goals* dari suatu pekerjaan. Lalu, terkait cara eksekusi atau pengerjaan akan diserahkan langsung pada anggota timnya sehingga mereka dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri dan sekreatif mungkin. Sistem kerja yang fleksibel memberikan kebebasan bagi anggota tim *HR & Learning Development* tanpa adanya peraturan yang mengekang. Melalui penerapan nilai *credible* juga dapat meningkatkan perilaku kerja masing-masing anggota tim dalam bekerja. Mereka akan merasa bebas dalam bekerja tanpa adanya peraturan yang mengikat dan mengharuskan dirinya untuk berlaku seperti yang atasan inginkan.

Pengaruh yang dihasilkan melalui nilai *credible* adalah setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tim terdapat ide kreatif yang mengikuti tren saat ini. Apabila, cara kerja yang masih ditentukan oleh atasan, anggota tim akan sulit untuk memperlihatkan kreativitasnya dalam bekerja. Sesuai dengan tuntutan bekerja sebagai tim *HR*, harus kreatif dalam mengaplikasikan ide-ide ke dalam pekerjaan.

Narasumber utama 1 sebagai manajer memiliki komitmen selama bekerja untuk menanamkan lingkungan pekerjaan yang efektif. Kepemimpinan yang diterapkan dirinya kepada anggota tim yaitu dengan memberikan *mentoring*, *coaching* dan sesi *one o one* kepada mereka yang membutuhkan. Menurut beliau, dengan melakukan hal-hal tersebut dapat memberikan arahan bagi anggota tim yang mungkin merasa bingung atau kurang memiliki ide-ide yang diterapkan dalam pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh narasumber utama 1 dilakukan karena, pada saat dirinya ada di posisi staf, beliau merasa nyaman dengan kegiatan *mentoring* atau sesi *one o one* tersebut.

Melalui kegiatan yang dilakukan juga dapat membuka komunikasi yang lebih intens pada para anggota tim, kemudian dari sisi narasumber utama 1 juga dapat mengetahui apa yang dialami oleh anggotanya selama bekerja, apakah ada kendala, hambatan, atau hal-hal yang memang perlu diketahui manajer tim. Adanya keterbukaan komunikasi, antara manajer dengan anggota timnya dapat meningkatkan perilaku kerja. Anggota tim merasa diperhatikan dan apabila terjadi kendala dalam pekerjaan, mereka akan merasa diarahkan atau dibantu oleh manajer tim. Singkatnya, manajer akan selalu membantu para anggota tim *HR & Learning Development* yang memang membutuhkan bantuannya.

Menurut narasumber utama 3, komitmen adalah suatu keadaan dimana dirinya tetap tinggal atau bekerja di satu perusahaan. Komitmen ditunjukkan oleh narasumber utama 3 sebagai staf rekrutmen dan seleksi *HR & Learning Development* yaitu menerapkannya dengan bekerja setiap hari. Sesuai dengan posisinya sebagai rekrutmen & seleksi dan sebagai employer branding, dimana pekerjaannya akan selalu mencari dan mempersiapkan talent di setiap divisi yang membutuhkan. Namun, dalam melakukan tahap rekrutmen dan seleksi, beliau tidak sembarang dalam memilih calon karyawan, ini dilakukan dengan menyesuaikan kualifikasi yang diminta oleh user, melakukan *approach* ke orang-orang eksternal melalui media *linkedin*, serta membuat konten yang dapat memberikan awareness Harian Kompas melalui media sosial. Narasumber utama 3 juga menjelaskan bahwa, komitmen yang dilakukan yaitu dengan *sharing*, *develop*, dan *improvement*. *Sharing* yang dilakukan beliau adalah menjadi pembicara dalam kegiatan *Career Talk Series* yang membahas tentang *How to Stand Out During an Interview with a Strong CV*, *Career Class* yang dilakukan FPsi UI x Karir Lab terkait *Internship Search Strategy for Psychology Students*, dan *Karir Class* yang membahas tentang *Internship Preparation Strategy*.

Komitmen juga ditunjukkan oleh narasumber tambahan 1 yaitu dengan bekerja sebaik mungkin agar dapat mempertahankan posisinya sebagai staf administrasi dan asisten modul. Beliau telah bekerja selama 27 tahun di Kompas itu merupakan bentuk kesetiaan yang dilakukan dirinya. Terdapat alasan yang mengikat dirinya untuk tetap bekerja di Kompas yaitu adalah keluarga. Keluarga adalah salah satu tanggung jawab besar bagi beliau untuk terus bekerja, agar dapat membiayai kehidupan keluarganya. Pernyataan sebelumnya dapat didukung oleh wawancara yang dilakukan peneliti pada narasumber tambahan 1 bahwa, adanya rasa cemas yang dimiliki saat perusahaan mengalami kondisi perekonomian yang kurang baik. Beliau cemas akan adanya penawaran dari perusahaan atau PHK, sementara beliau

masih memiliki tanggungan sebagai kepala keluarga. Maka, beliau menunjukkan komitmen dirinya pada pekerjaan dengan bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan atasan dengan mematuhi segala nilai, norma, dan aturan yang ada.

### Diskusi Keterkaitan 3 Variabel

Melalui nilai budaya perusahaan Harian Kompas yaitu 5C, para karyawan menerapkan nilai tersebut dalam pekerjaan dan kesehariannya yang dapat meningkatkan komitmen dalam dirinya masing-masing. Misalnya, menyediakan sebuah kegiatan yang mengandung unsur-unsur nilai *Caring* dengan membuat acara *Mental Health Day*, ini bertujuan agar setiap karyawan yang sedang tidak merasa baik pada kondisi pikirannya dapat bercerita secara langsung pada anggota tim *HR* yang mengerti masalah psikologis seseorang. Melalui kegiatan yang diselenggarakan oleh tim *HR* membuat karyawan lebih merasa dihargai keberadaan dan sangat terbantu dengan permasalahan yang sedang dialaminya saat itu. Sedangkan, untuk tim *HR* mereka akan selalu memberikan loyalitasnya pada perusahaan, dengan membantu permasalahan yang dialami karyawan. Pada dasarnya, apabila seseorang sedang mengalami masalah yang berkaitan dengan masalah personal atau pekerjaan dapat berpengaruh pada perilakunya saat bekerja. Maka, dengan membantu permasalahan yang dialami oleh karyawan dapat memperbaiki kondisinya sekaligus sikap atau perilaku saat bekerja.

Terdapat juga nilai *Credible* yaitu dengan memberlakukan aturan bekerja yang dibuat sendiri oleh tim *HR & Learning Development*. Misalnya jam kerja mulai dari Pukul 10.00, karyawan wajib untuk bekerja selama 8 jam dan bebas bekerja dimanapun ia mau (dalam konteks masih di lingkungan Kompas Gramedia), manajer tidak mengharuskan para anggota timnya untuk tetap bekerja di meja atau suatu ruangan. Melalui sistem kerja yang fleksibel, karyawan dituntut untuk bertanggung jawab dengan pekerjaan masing-masing sesuai dengan arahan yang telah diberikan oleh atasan karena, beliau juga memberikan kebebasan para anggota dalam mengerjakan pekerjaannya.

Maka, mereka akan berkomitmen pada tanggung jawabnya sebagai tim dari *HR & Learning Development* untuk mengerjakan tugas atau pekerjaannya semaksimal mungkin. Hal ini dikarenakan, manajer yang telah memberikan sistem kerja yang bebas, sesuai dengan kreativitas yang dimiliki masing-masing anggota tim seharusnya, mereka dapat mengerjakan dan mencapai hasil semaksimal mungkin. Adanya peningkatan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh anggota tim karena, mereka mampu mencapai hasil terbaik di divisinya. Beberapa pencapaian yang berhasil dilakukan oleh tim *HR & Learning Development* adalah mampu menyediakan calon karyawan dalam waktu 3 bulan walaupun, harus menyita waktu luang seperti libur, menyelenggarakan kegiatan seperti *Monthly Booster*, *Weekly Booster*, dimana tetap memasukan nilai atau unsur budaya organisasi.

Melalui nilai *Competitive*, anggota tim selalu melakukan komunikasi secara terbuka saat dilakukan rapat. Apabila terdapat penolakan terhadap suatu ide yang dilontarkan oleh salah satu anggota tim, dapat dibahas terlebih dahulu. Selama rapat berlangsung, anggota tim tidak membiasakan untuk langsung *to the point* menolak ide atau pendapat yang disampaikan oleh anggota tim. Biasanya, mereka akan membiasakan untuk bertanya terkait *goals* yang akan dicapai melalui ide kegiatan yang disampaikan. Namun, apabila pendapat yang disampaikan tidak sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, akan diberikan masukan dari manajer.

Setelah itu, jika di kemudian hari dirinya diminta untuk kembali memberikan ide atau pendapat atas kegiatan yang akan dilakukan, beliau sudah memiliki gambaran karena masukan yang dijelaskan sebelumnya. Ini ditunjukkan dengan ide kegiatan yang dibuat oleh *HR Generalist*, hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh narasumber utama 3 bahwa, walaupun ide tertolak bukan berarti orang yang menyampaikan ide itu ikut tertolak juga. Dalam divisi *HR & Learning Development* hanya *HR Generalist* saja yang *jobdesc*nya berkaitan dengan perencanaan ide kegiatan. Maka, anggota tim yang diberikan masukan walaupun, idenya pernah tertolak akan membuat dirinya lebih memberikan rasa komitmen untuk bertanggung jawab atas pekerjaan yang dimilikinya dan selalu menyalurkan ide kegiatan



yang bertujuan untuk meningkatkan keterikatan antar karyawan dengan perusahaan dan *bonding* dengan karyawan lainnya.

Nilai *Competent* ditunjukkan dengan mementingkan kepentingan bersama diatas kepentingan individu. Pada divisi *HR & Learning Development* selalu membiasakan diri untuk menghargai pendapat-pendapat yang diberikan oleh anggota tim. Penjelasan pada nilai ini, akan sedikit menyambung dengan nilai sebelumnya yaitu *Competitive*. Ketika *HR Generalist* sudah menyampaikan ide terkait kegiatan yang akan diselenggarakan, manajer akan menuntut anggota lain untuk menyampaikan masukan yang sekiranya dapat mendukung acara tersebut agar lebih menarik. Setelah itu, untuk mendukung acara yang diselenggarakan oleh tim *HR*, harus terdapat orang-orang yang dapat membantu mengorganisir kegiatan agar dapat menyukkseskan acara, misalnya sesama anggota tim *HR*, atau teman-teman yang sedang internship di divisi tersebut. Dengan kegiatan yang mengharuskan anggota tim ikut serta dalam kegiatan, mereka akan lebih loyal untuk berkontribusi dan berperan dalam acara yang diselenggarakan tersebut.

Untuk nilai *Customer Delight* ditunjukkan apabila, terdapat pekerjaan yang kurang sesuai dengan arahan yang diberikan, yaitu dengan evaluasi secara langsung. Dalam tim *HR* selalu melakukan evaluasi secara *one by one*, dimana anggota tim yang terkait akan langsung dipanggil oleh atasan yaitu manajer. Sebagai manajer, memberikan perhatian khusus padanya, dengan bertanya apa yang menyebabkan hasil pekerjaan tidak sesuai, tidak langsung *to the point* ditegur. Menurut para narasumber, mereka lebih nyaman dengan sesi *one by one* tersebut sehingga, apa yang menjadi masukan pada sesi itu dijadikan acuan dalam semangat bekerja. Maka, hasil pekerjaan yang diberikan lebih baik dengan masukan yang diberikan oleh atasan secara langsung.

## SIMPULAN

Pada bagian ini akan ditampilkan kesimpulan dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa apa yang tertulis dalam rumusan masalah dan tujuan penelitian telah dapat terjawab. Berikut adalah kesimpulan penelitian ini:

1. Budaya organisasi telah diterapkan dapat meningkatkan *work behavior* industri media Harian Kompas. Penerapan nilai budaya organisasi dengan 5C diterapkan semua oleh karyawan, berdasarkan pernyataan yang diberikan narasumber. Namun, nilai utama yang dijunjung tinggi di divisi *HR & Learning Development* adalah *caring*. Berikut ini akan dijelaskan beberapa penerapan nilai *caring*.
  - Biasanya, pekerjaan dilakukan dengan sistem *timeline* dan *deadline* apabila, pekerjaan tidak sesuai dengan *goals* yang telah ditentukan, akan dilakukan evaluasi saat rapat. Namun, manajer juga akan melakukan sesi *coaching* dan *mentoring* secara langsung dengan anggota tim. Sesi *coaching* dan *mentoring* merupakan sistem yang diterapkan oleh *leader* sebelumnya, dianggap memberikan keefektifan dalam bekerja bagi narasumber utama 1 pada para anggota tim.
  - *Tagline* sobat *HR* yaitu "menjadi lebih dekat" ini diterapkan oleh divisi dengan membuat *newsletter* yang berkaitan dengan karyawan. Misalnya ada karyawan yang baru saja mendapatkan *achievement*, atau perayaan pernikahan. Ini memberikan suatu *support* pada karyawan dari sesama timnya sehingga, dapat memberikan motivasi karyawan lain untuk lebih berkembang. Selain itu, merayakan perayaan seperti Hari Pendidikan Nasional dengan membagikan buku-buku ke perpustakaan umum.
  - Selalu menghargai setiap pendapat yang diberikan oleh sesama anggota tim saat rapat berlangsung. Apabila terdapat pendapat yang ditolak, bukan berarti orang tersebut yang selalu idenya ditolak.
2. Penerapan komitmen organisasional diterapkan dalam meningkatkan *work behavior* industri media Harian Kompas. Komitmen ditunjukkan dalam perilaku setiap narasumber dengan

melakukan pekerjaan dengan giat dan sesuai dengan arahan yang telah diberikan. Kemudian, menjunjung nilai utamanya yaitu jujur dan mematuhi segala aturan. Terdapat juga narasumber yang sampai saat ini tetap memutuskan untuk bekerja di Harian Kompas walaupun, telah melewati masa fluktuatif perusahaan.

- Sebagian besar narasumber menunjukkan komitmen organisasional yaitu dari indikator *continuance commitment*. *Continuance commitment* yang dilakukan oleh sebagian besar narasumber diimplementasikan oleh anggota tim *HR & Learning Development* dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Anggota tim menciptakan lingkungan kerja yang baik melalui keterbukaan komunikasi, saling membantu apabila terdapat permasalahan yang terjadi, dan memberikan *support*.
- Sedangkan, salah 1 narasumber lebih cenderung mengacu pada indikator *normative commitment*. Beliau yang memiliki tanggung jawab sebagai kepala keluarga untuk membiayai kehidupan keluarganya. Untuk menunjukkan perilaku kerja, beliau bekerja sesuai dengan SOP dan tanggung jawab yang memang telah ditetapkan di divisi *HR & Learning Development*.
- Narasumber juga menunjukkan kesetiaan bekerja dengan menanamkan komitmen dalam dirinya (seperti pertanyaan yang telah diutarakan oleh peneliti) "ketika ada pekerjaan serupa dengan benefit yang lebih besar, apakah akan menerima?" Sebagian besar dari narasumber menjawab bahwa mereka akan lebih mementingkan lingkungan kerja di perusahaan terlebih dahulu dibandingkan *benefit* yang akan diperoleh. Jika, lingkungan kerja yang diciptakan tidak sama dengan Harian Kompas, akan memutuskan untuk tetap bekerja disana. Sikap loyalitas yang diberikan narasumber melalui pertanyaan yang diberikan peneliti, diimplementasikan dengan cara melakukan pekerjaan sepenuh hati, tanpa adanya rasa mengeluh akan *benefit* yang telah diterima dari perusahaan kepada masing-masing karyawan.

## SARAN

### Akademis:

- Apabila terdapat judul penelitian yang serupa, dapat melakukan penelitian di divisi lain selain *HR & Learning Development* seperti di posisi Editorial, Bisnis, *Research & Development*, dan *Technology*. Ini dilakukan agar dapat mengetahui penerapan setiap divisi tentang nilai atau budaya organisasi yang dijadikan sebagai pedoman perusahaan yaitu 5C.
- Untuk penelitian selanjutnya, dapat lebih mendalami pembahasan kedua variabel yang dijadikan topik penelitian karena, setiap perusahaan atau organisasi memiliki budaya organisasi dan faktor yang membentuk komitmen organisasional karyawan pada pekerjaannya.

### Praktis:

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa budaya organisasi di divisi *HR & Learning Development* Harian Kompas telah mencerminkan nilai-nilai perusahaan yang dikenal sebagai 5C. Sedangkan, komitmen organisasional perlu ditingkatkan oleh karyawan agar, dapat meningkatkan perilaku kerja terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Peningkatan komitmen ini diharapkan dapat membawa dampak positif terhadap perilaku kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan perlu mengimplementasikan langkah-langkah strategis misalnya, dengan mengembangkan program pelatihan, memberikan pengakuan atau reward, dan menerapkan budaya kolaboratif di lingkungan kerja.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis merasa adanya keterbatasan dalam penelitian ini sehingga diperlukan perbaikan dan penyempurnaan dalam penelitian. Keterbatasan pada penelitian ini adalah subjek penelitian hanya pada tim *HR & Learning Development* serta perlunya perluasan subjek dalam penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (Rapanna Patta, Ed.; 1st ed.). Syakir Media Press.
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Senin Mengelola Data: Penerapan Triangulasi Teknik, Sumber dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5, 149.
- Amar, H. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Pemeriksa di Inspektorat Kabupaten Bangka. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4, 281.
- Angraini, R., Anwar Parawangi, & Nuryanti Mustari. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2, 878.
- Asmike, M., & Putri Oktovita Sari. (2022). *Manajemen Kinerja "Meningkatkan Keunggulan Bersaing"* (M. Asmike, Ed.; 1st ed.). UNIPMA Press.
- Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Riefmanto, Ed.; 1st ed.). Prenadamedia Group.
- Hamid, A. (2020, October 9). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. BDK Banjarmasin Kemeterian Agama.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif* (H. Sazali, Ed.; 1st ed.). Wal Ashri Publishing.
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, & Ria Rahmatul Istiqomah. (2020a). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi, Ed.; 1st ed.). CV. Pustaka Ilmu Group.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Puslitbang Aptika dan IKP. (2019). *Perkembangan Ekonomi Digital di Indonesia Strategi dan Sektor Potensial* (Y. P. Sukma, Ed.). Pusat Penelitian dan Pengembangan Aplikasi Informatika dan Informasi dan Komunikasi Publik Badan Penelitian dan Pengembangan SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika.
- Kusumastuti, A., & Ahmad Mustamil Khoiron. (2019a). *Metode Penelitian Kualitatif* (F. Annisya, Ed.). Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo .
- Lubis, J., & Indra Jaya. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan* (1st ed.). CV. Widya Puspita.
- Marliani, L. (2017). Peranan Budaya Organisasi dalam mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi. *Jurnal Unigal*, 2.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif* (1st ed.). Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat UPN "Veteran" Yogyakarta Press.
- Ni'matuzahroh, & Susanti Prasetyaningrum. (2018). *Observasi: Teori dan Aplikasi dalam Psikologi* (Riyantono, Ed.; 1st ed.). Universitas Muhammadiyah Malang .
- Ningrum, H. F., Fitri Nasution, Purboyo, Dewi Sartika, & Suriadi. (2020). *Pengantar Ilmu Manajemen* (Hartini, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Nuryanti, Y., Dewiana Novitasari, Yuniyanto Agung Nugroho, Ahmad Fauji, & Gazali. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2, 563.

- 
- Padmayoni, N., Putu Indah Rahmawati, & Nyoman Dini Andiani. (2019). Analisis Proses Perekrutan Karyawan pada Hotel Discovery Kartika Plaza. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 2, 13.
- Pranitasari, D., Lilik Triannah, & Muhammad Taufik. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Media Manajemen Jasa*, 6, 19.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja* (1st ed.). Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Press) .
- Sekarlangit, A. D., & Sri Dewi Setiawati. (2022). Strategi Komunikasi Inkubator Bisnis dalam Melakukan Pembinaan dengan Tenant Start Up Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 9, 1296.
- Sugma, S. H. (2022). The Effect of Work Behavior and Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6, 171-172.
- Tewal, B., Adolfina, Merinda H. Ch. Pandowo, & Hendra N. Tawas. (2017). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). CV. Patra Media Grafindo.
- W, S., & Aloysius Triwanggono. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *Journal of Research in Business and Economics*, 1, 95.
- Widiarsa. (2019). Kajian Pustaka (Literature Review) sebagai Layanan Intim Pustakawan Berdasarkan Kepakaran dan Minat Pemustaka. *Jurnal Media Informasi* , 28, 112.
- Yuliani, W. (2018). Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif dalam Perspektif Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Quanta*, 2, 84.