



## Perubahan Komitmen Organisasi Tenaga Kependidikan Pasca Perubahan Kebijakan Waktu kerja

Stefanus Khrismasagung Trikusumaadi<sup>1\*</sup>, Noviana Dewi<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Nasional, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [khrimasa@stikesnas.ac.id](mailto:khrimasa@stikesnas.ac.id)

**Abstract.** *The post-pandemic work paradigm shift has prompted organizations to review their work time policies, which have traditionally focused on attendance duration. This study aims to analyze differences in organizational commitment among educational staff following the change in work time policy from flexible to a strict clock-in and clock-out system at a private university in Solo Raya. The research approach was quantitative with a comparative descriptive design. Data were collected using an organizational commitment questionnaire adapted from Wang (2027), covering the dimensions of affective commitment, active continuance commitment, passive continuance commitment, normative commitment, and value commitment. A difference test revealed a significant difference in overall organizational commitment. Significant decreases were found in affective commitment, active continuance commitment, and value commitment, while passive continuance commitment and normative commitment showed no significant differences. These findings indicate that reducing work time flexibility has the potential to reduce emotional bonds, perceived benefits, and employee value alignment with the organization, which demonstrate organizational commitment. Therefore, organizations need to consider employee commitment when designing work time policies as part of the organizational change process.*

**Keywords:** *Flexibility of Working Hours; Higher Education Staff; Organizational Commitment; Policy Changes; Workplace Flexibility.*

**Abstrak.** Perubahan paradigma kerja pascapandemi mendorong organisasi untuk meninjau kembali kebijakan waktu kerja yang selama ini berorientasi pada durasi kehadiran. Penelitian ini bertujuan menganalisis perbedaan komitmen organisasi tenaga kependidikan pasca perubahan kebijakan jam kerja dari fleksibel menjadi sistem *clock in* dan *clock out* yang ketat pada sebuah perguruan tinggi swasta di Solo Raya. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif dengan desain deskriptif komparatif. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner komitmen organisasi yang di adaptasi dari Wang (2027), meliputi dimensi *affective commitment*, *active continuance commitment*, *passive continuance commitment*, *normative commitment*, dan *value commitment*. Berdasarkan uji beda, ditemukan perbedaan signifikan pada komitmen organisasi secara keseluruhan. Penurunan signifikan ditemukan pada *affective commitment*, *active continuance commitment*, dan *value commitment*, sedangkan *passive continuance commitment* dan *normative commitment* tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengurangan fleksibilitas waktu kerja berpotensi menurunkan ikatan emosional, persepsi manfaat, dan keselarasan nilai karyawan dengan organisasi sebagai wujud komitmen organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan aspek komitmen karyawan dalam merancang kebijakan waktu kerja sebagai bagian dari proses perubahan organisasi

**Kata kunci:** Fleksibilitas Kerja; Fleksibilitas Waktu Kerja; Komitmen Organisasi; Perubahan Kebijakan; Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi.

### 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan diskursus tentang ketentuan waktu kerja meningkat pada seputar pandemic Covid 19. Orientasi pekerjaan berbasis *problem solving*, kreativitas, kolaborasi, inovasi, serta dampak terhadap pelanggan menjadi lebih menonjol. Sementara indikator kerja berupa durasi kerja, jam kerja, aktivitas online cenderung dipandang sebagai *performative work* (Commisso & Cantrell, 2023). Fleksibilitas kerja bukan lagi sekedar terkait dengan *work life balance* yang akan meningkatkan kinerja karyawan (Kurniawan & Huda, 2021), namun juga terhadap komitmen organisasi. Praktik fleksibilitas kerja di Indonesia telah diakomodasi dalam kebijakan pemerintah. Selain pengaturan jam kerja dalam Pasal 77

Undang-Undang Cipta Kerja (Republik Indonesia, 2023), Pasal 23 Peraturan Pemerintah No 35 tahun 2021 memperkuat penerapan fleksibilitas waktu kerja. Implementasi peraturan tersebut di lapangan, bukan hanya menunjukkan bahwa pekerja yang bekerja lebih dari 35 jam/minggu memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk sehat (Ramadani, 2021), bahkan mengarah pada penyakit tertentu seperti hipertensi (Ibrahim; Marianingrum, Dyah; Tang, 2023). Lebih dari itu, penelitian terkait kebijakan jam kerja yang tinggi juga memengaruhi penurunan produktivitas karyawan (Kukuh Yulianto & Dety Mulyanti, 2023).

Meskipun terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan stress dan kesulitan memisahkan kehidupan kerja dan keluarga (Irchamillah & Hendriani, 2023), pada titik yang sama juga menunjukkan korelasi positif terhadap kesehatan fisik, pengurangan ketidakhadiran, bahkan minimnya gejala somatik (Saputro, 2023). Bahkan suatu penelitian terhadap berbagai sektor pekerjaan di Asia telah menghasilkan temuan 91,5% pekerja lebih menginginkan fleksibilitas waktu kerja, dan 89% menginginkan fleksibilitas lokasi kerja (Kirana & Hendriani, 2024).

Terkait *Work Life Balance* yang menjadi issue menarik pada dekade terakhir, Penguatan dukungan atasan dalam penerapan fleksibilitas waktu kerja dapat mengembangkan strategi adaptif yang memberikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Oktaviana, 2025). Lebih lanjut, fleksibilitas akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Pada organisasi yang menerapkan perubahan kebijakan yang kurang fleksibel, akan muncul resistensi pegawai. Resistensi ini berpengaruh pada penurunan kedisiplinan, dan bermuara pada kinerja layanan (Zai et al., 2024).

Berdasarkan sistematik review pada 38 studi dari 19 Negara, terbukti bahwa pengaturan fleksibilitas kerja menjadi alat strategis untuk meningkatkan *work life balance*, serta secara substansial memperkuat Komitmen Organisasi (Çivilidağ & Durmaz, 2026). Pada generasi milenial dan generasi Z, secara signifikan *work life balance* menjadi variabel yang mengaitkan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi (Triyanto et al., 2024). Dengan menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja, maka retensi dan loyalitas karyawan muda meningkat untuk dapat menyesuaikan praktik organisasi. Pada akhirnya, komitmen organisasi perlu ditempatkan pada kinerja karyawan. Suatu penelitian terhadap PT BUMN di Semarang menunjukkan adanya korelasi positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Maranata, Bonaventura Hendrawan; Widyaningtyas, Dian Prasetyo; Nur Istiqomah, 2022). Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian evaluasi atas reaksi karyawan terhadap penerapan kebijakan jam kerja di sebuah perguruan tinggi swasta di wilayah Solo Raya. Jam kerja tenaga kependidikan yang semula *fleksibel* sejauh memenuhi

ketentuan 40 jam seminggu dan 8 jam sehari berubah dengan sistem *Clock In* dan *Clock Out* yang ketat, tanpa toleransi keterlambatan. Berdasarkan situasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya perbedaan komitmen organisasi pada tenaga kependidikan pasca perubahan kebijakan jam kerja.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Sebuah pergeseran paradigma terhadap ukuran kinerja pegawai terjadi dalam dekade terakhir. Konsep *Knowledge Worker* yang disulkan Peter F Drucker menggambarkan sebuah tantangan abad 21 terkait ukuran produktivitas pekerja. Kualitas sebagai dimensi utama produktivitas, menjadi salah satu faktor penentu produktivitas *knowledge worker* (Peter F Drucker, 2022). Hal ini tentu saja berbeda dengan paradigma lama yang mengukur produktivitas dengan jumlah unit yang dihasilkan atau waktu kerja yang dicurahkan.

Kualitas kerja sendiri lebih ditentukan oleh keterikatan psikologis karyawan. Karena itu, produktivitas bukan lagi hasil dari jam kerja yang panjang, namun lebih ditentukan oleh keterlibatan kerja (*work engagement*) (Okazaki et al., 2019). Terlebih, pekerjaan yang berbasis pengetahuan sulit diukur hanya berdasarkan durasi kerja (Albrecht et al., 2024). Kontrol terhadap waktu kerja justru diarahkan pada waktu istirahat yang berhubungan dengan *work-life balance*. Parameter-parameter tersebut menuntut organisasi lebih mempertimbangkan pendekatan humanistik dan bagaimana pendekatan ini beroperasi dalam struktur ekonomi modern (Khan & Singh, 2024).

Seiring pergeseran paradigma kinerja tersebut, komitmen organisasi menjadi salah satu variabel yang hadir pada seputar issue perubahan paradigma waktu kerja. Konsep komitmen organisasi berakar pada sebuah gagasan tentang sikap loyal karyawan terhadap organisasi. Sikap tersebut terwujud dengan kemampuan bertahan, tidak ingin meninggalkan organisasi untuk alasan apa pun, serta sikap untuk membantu pencapaian tujuan organisasi (Yusuf, Mardiana Ria ; Syarif, 2017). Salah satu induk yang menjelaskan dimensi komitmen organisasi adalah konsepsi Allen dan Meyer (1990). Dimensi tersebut meliputi komitmen afektif, komitmen keberlanjutan (*continuance*), dan komitmen normatif (Meyer, J.P; Allen, 1990). Yingyan Wang (2007) mengembangkan suatu model pengukuran dari 3 dimensi ini. Model tersebut menambahkan komitmen nilai, sedangkan komitmen kelanjutan dibedakan atas komitmen kelanjutan aktif, dan komitmen kelanjutan pasif (Wang, 2007).

Berbagai faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi antara lain masa kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, keterlibatan kerja, Sebuah kajian terhadap organisasi rumah sakit menemukan bahwa 87,5% komitmen organisasi dipengaruhi

oleh keterlibatan kerja, masa kerja dan kepuasan kerja (Syarkawi, 2022). Di antara ketiga variabel yang memengaruhi, hanya masa kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, dibandingkan pengalaman kerja, dan iklim organisasi (Afrida Nur Chasanah & Sari Kartikaningrum, 2024)

Pengaruh masa kerja terhadap komitmen organisasi juga didukung oleh temuan Hadiyani (2024). Penelitian tersebut membagi karyawan dalam 3 kelompok masa kerja, dimana semakin lama masa kerja, semakin kuat komitmen organisasi (Hadiyani, 2024). Penelitian lain menunjukkan adanya Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dimana kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Wangsa & Edalmen, 2022).

Sebagai tindak lanjut terhadap pemikiran Drucker di atas, komitmen organisasi akan dibahas dalam isu perubahan organisasi, khususnya fleksibilitas, waktu kerja, maupun *work-life Balance*. Perubahan organisasi sendiri mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, dimana komitmen organisasi menjadi variabel antara (Purnomo & Sihombing, 2022). Penelitian terhadap organisasi BAPPERIDA Kabupaten Sragen justru menunjukkan bahwa komitmen organisasi, bersama dengan kesiapan untuk berubah, berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan organisasi (Afnan Nur Fadhilah & Putri Oktovita Sari, 2025) .

Issue-issue aktual terkait perubahan paradigma terhadap waktu kerja/durasi kerja menginspirasi beberapa penelitian yang menghubungkan komitmen organisasi dengan fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup (*work-life balance*). Berhadapan dengan waktu gilir kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi menjadi variabel yang memoderasi. Keberadaan komitmen organisasi memperkuat pengaruh waktu gilir kerja terhadap kinerja karyawan (Rauna et al., 2023). Waktu istirahat dipandang signifikan sebagai praktik kerja fleksibel, serta cuti jangka panjang dan jangka pendek sebagai jadwal kerja fleksibel (Ibegbulem et al., 2025) .

Penelitian di Uni Emirat Arab mengonfirmasi dampak pengaturan kerja fleksibel terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen organisasi yang dirasakan karyawan. Adanya fleksibilitas memungkinkan karyawan mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka, serta memilih metode yang mereka sukai (Hashmi et al., 2021). Dengan demikian, pengaturan kerja fleksibel menjadi alat untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan karyawan. Jika dihubungkan dengan beberapa dimensi komitmen organisasi, fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif terhadap

komitmen afektif, normatif dan komitmen berkelanjutan dalam derajat yang lemah hingga moderat (Gautam et al., 2022). Pengaturan fleksibilitas kerja juga dihubungkan dengan *Work-Life Balance*, yang berakar pada teori baru tentang batas kerja dan keluarga. Secara umum, teori ini membahas bahwa setiap pekerja melintasi ranah keluarga dan kerja. Karena kedua ranah tersebut berbeda, maka keseimbangan tercapai ketika individu mampu mengelola batas antara kedua ranah tersebut (Clark, 2000). Fleksibilitas memungkinkan karyawan menyesuaikan praktik-praktik organisasi dengan preferensi untuk hidup seimbang (*work-life Balance*), sehingga loyalitas yang menjadi representasi komitmen terhadap organisasi meningkat (Triyanto, 2024).

Penelitian terhadap karyawan perusahaan *startup* di Jakarta juga menunjukkan bahwa fleksibilitas dan *work-life balance* berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Khaerunnisa & Nuraeni, 2025). Pengaruh *work-life balance* terhadap komitmen organisasi terjadi karena hubungan atasan dan bawahan yang memprioritaskan moral karyawan. Sementara fleksibilitas membangun emosi organisasi yang baik, sehingga karyawan dapat bertahan di perusahaan. Penelitian lain terhadap karyawan Gen-Z di Jakarta justru menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, serta tidak dapat memediasi pengaruh pengaturan fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi (Nainggolan & Purba, 2025). Hal itu terjadi ketika terjadi ketidakseimbangan antara waktu kerja dengan waktu pribadi dan kecenderungan keluarga, yang membuat karyawan semakin kurang terikat pada komitmen organisasi. Sementara fleksibilitas yang dipraktikkan dalam ketidakhadiran di kantor, justru mengurangi *Continuance* dan *normative commitment*.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif komparatif, sesuai dengan tujuan penelitian untuk memperoleh gambaran komitmen karyawan, yaitu tenaga kependidikan di sebuah perguruan tinggi, pasca perubahan kebijakan jam kerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah tenaga kependidikan, sejumlah 63 orang. Kriteria inklusi diterapkan agar diperoleh subjek yang mengalami kondisi kerja sebelum dan setelah perubahan kebijakan. Hasilnya adalah terdapat 58 tenaga kependidikan yang telah bekerja minimal 1 tahun. Teknik sampling yang digunakan adalah simple random sampling, dimana setiap tenaga kependidikan dalam kriteria inklusi memiliki peluang yang sama, serta populasi yang tidak terlalu besar (Khayroiyyah et al., 2025). Jumlah Sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin untuk memperoleh

ukuran yang representatif, Variabel yang diamati dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, dengan faktor pembanding sebelum dan sesudah diberlakukannya kebijakan jam kerja. Untuk menguji hipotesis perbedaan komitmen karyawan sebelum dan sesudah penerapan kebijakan, digunakan uji beda *Wilcoxon signed-rank test*. Data komitmen karyawan diperoleh dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh tenaga kependidikan. Data lain yang digunakan untuk menginterpretasikan temuan diperoleh dari notulensi diskusi.

Seluruh pertanyaan dalam kuesioner berasal dari instrument yang dikembangkan oleh Yingyan Wang (2007), yang mengadopsi 3 komitmen organisasi Allen dan Meyer. 5 dimensi tersebut adalah : *affective commitment*, *active continuance commitment*, *passive continuance commitment*, *normative commitment*, dan *value commitment* (Wang, 2007). Sejumlah 18 pertanyaan untuk mengukur kelima dimensi tersebut telah diuji validitasnya

Seluruh pertanyaan dalam instrumen tersebut telah diuji validitasnya dengan *Pearson Correlation* , dengan nilai sig. (2-tailed) Sebesar 0.00 atau lebih besar dari 0.05, serta nilai r hitung terkecil sebesar 0,474 atau lebih besar dari r tabel 0,444. Sedangkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.808 atau lebih besar dari 0.6, sehingga. instrument dinyatakan reliabel. Pengambilan keputusan atas perbedaan komitmen organisasi dilakukan dengan melihat besarnya nilai asym.sig dengan probabilitas 0,05. Jika nilai asymp.sig<0,05 maka dikatakan terdapat perbedaan komitmen organisasi yang signifikan sebelum dan sesudah perubahan kebijakan organisasi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan sebagai bagian dari evaluasi 1 tahun penerapan kebijakan jam kerja dengan ketentuan *Clock In* dan *Clock Out* (08.00 – 16.00) secara ketat. Penerapan kebijakan tersebut dimulai pada perhitungan presensi bulan Oktober 2024. Sebelum penerapan kebijakan jam kerja, terdapat toleransi keterlambatan serta pada beberapa unit kerja tidak menetapkan ketentuan jam hadir dan jam pulang. Sejauh durasi kehadiran karyawan tercatat 8 jam dalam sehari, maka sudah memenuhi ketentuan kehadiran.

Pada tahap implementasi kebijakan, setiap keterlambatan/pulang cepat akan mendapatkan notifikasi dari bagian Human Capital Manajemen Yayasan. Beberapa karyawan memperoleh teguran atas keterlambatan kehadiran tersebut. Bahkan dalam sebuah forum rapat dipertanyakan kategori terlambat, mengingat adanya karyawan yang dinilai rajin namun mendapatkan teguran karena terlambat 1 menit (Bagian Sumber Daya Manusia, 2025).

Bahkan unit laboratorium yang sebelumnya mempunyai fleksibilitas kehadiran menyatakan bahwa jika dihitung, total kehadiran dalam 1 minggu rata-rata di atas 40 jam.

### **Gambaran Umum Populasi**

Responden penelitian adalah tenaga kependidikan yang terdiri dari Instruktur, laboran, tenaga administrasi, serta tenaga pendukung. Jumlah keseluruhan tenaga kependidikan adalah 63 orang, terdiri dari 18 instruktur, 13 laboran, 24 staf administrasi, dan 8 tenaga pendukung. Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, maka terdapat 58 tenaga kependidikan dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Sedangkan kelima tenaga kerja dengan masa kerja di bawah satu tahun adalah tenaga kependidikan yang direkrut setelah Oktober 2024, yaitu saat kebijakan baru jam kerja diterapkan. Dari 58 tenaga kependidikan yang memenuhi kriteria, hanya 51 tenaga kependidikan yang menyatakan bersedia menjadi responden dan mengembalikan kuesioner.

### **Respon Terhadap Kebijakan Jam Kerja**

Seluruh responden diminta untuk memberikan tanggapan mereka tentang kebijakan jam kerja. Tanggapan tersebut mengenai apakah kebijakan tersebut terlalu berat dan kaku. Dengan menggunakan skala likert, diperoleh data sebagai berikut:

**Tabel 1.** Respon Terhadap Kebijakan Jam Kerja.

Kriteria Penilaian	Tanggapan Responden					Total
	STS	TS	R	S	SS	
Kebijakan terlalu Berat	7	19	19	5	1	51
Kebijakan Terlalu Kaku	4	11	15	15	6	51
Memiliki pengalaman yang sama / lebih ketat	3	12	14	15	7	51
	14	42	48	35	12	

Sumber: Kuesioner Penelitian

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan lebih memandang kebijakan tersebut terlalu kaku, bukan terlalu berat. Hal itu ditunjukkan dengan responden yang menjawab setuju dan sangat setuju sebesar 48% bahwa kebijakan dirasa terlalu kaku. Sementara, untuk kebijakan dianggap terlalu berat hanya 12% (6 orang). Adanya 22 karyawan yang mempunyai pengalaman kerja dengan kebijakan jam kerja yang sama dapat mendukung tanggapan karyawan bahwa kebijakan tersebut bukanlah hal yang berat.

### **Komitmen Karyawan Sebelum dan Sesudah Penerapan Kebijakan Waktu Kerja**

Komitmen karyawan sebelum penerapan kebijakan waktu kerja diperoleh dari pertanyaan mengenai apa yang dirasakan sebelum perubahan organisasi, mengacu pada 18

pertanyaan tentang 5 dimensi komitmen organisasi. Pertanyaan yang sama diajukan lagi kepada responden yang sama. Berdasarkan jawaban responden, diperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 2.** Komitmen Karyawan Sebelum dan Sesudah Perubahan Kebijakan.

Komitmen Organisasi	Sebelum Perubahan	Setelah Perubahan	Selisih
<i>Affective Commitment</i>	645	573	-72
<i>Active Continuance Commitment</i>	992	819	-173
<i>Passive Continuance Commitment</i>	534	515	-19
<i>Normative Commitment</i>	542	526	-16
<i>Value Commitment</i>	841	781	-60
<i>Total Commitment</i>	3554	3214	-340

Sumber : hasil olah data kuesioner

Selisih merupakan hasil pengurangan komitmen setelah perubahan dengan sebelum perubahan. Seluruh angka selisih baik pada setiap dimensi komitmen organisasi, maupun hasil perhitungan seluruh dimensi komitmen menunjukkan hasil negatif. Angka tersebut menunjukkan adanya penurunan pada komitmen karyawan setelah perubahan kebijakan tentang jam kerja pada seluruh dimensi.

### Perubahan Komitmen Karyawan Pasca Perubahan Kebijakan Jam Kerja.

Uji statistik dilakukan terhadap hasil pengolahan data di atas, dengan menggunakan Wilcoxon Signed-Rank Test. Hasil uji ini untuk memastikan bahwa perubahan yang terjadi sebelum dan sesudah perubahan kebijakan jam kerja signifikan. Hasil uji statistik menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.** Hasil Uji Beda Komitmen Organisasi Tenaga Kependidikan Sebelum dan Sesudah Perubahan Kebijakan Jam Kerja.

	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
<i>Affective Commitment</i>	-3.719 <sup>b</sup>	.000
<i>Active Continuance Commitment</i>	-5.435 <sup>b</sup>	.000
<i>Passive Continuance Commitment</i>	-1.360 <sup>b</sup>	.174
<i>Normative Commitment</i>	-.700 <sup>b</sup>	.484
<i>Value Commitment</i>	-6.217 <sup>c</sup>	.000
<i>Total Commitment</i>	-4.552 <sup>b</sup>	.000

Dari tabel di atas diperoleh nilai perbandingan sebelum dan sesudah perubahan kebijakan waktu kerja pada *affective commitment*, *active continuance commitment*, *value commitment*, komitmen organisasi secara keseluruhan jauh di bawah nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0,05. Dengan demikian, ada perbedaan komitmen organisasi yang signifikan pasca perubahan kebijakan jam kerja secara keseluruhan. Sedangkan perbedaan parsial terjadi pada *affective commitment*, *active continuance commitment*, *value commitment*.

Perubahan yang terjadi menunjukkan perubahan yang negatif, artinya perubahan kebijakan jam kerja dari fleksibel menjadi ketat menurunkan komitmen organisasi pada tenaga kependidikan. Dengan demikian, temuan tersebut sejalan dengan beberapa temuan bahwa pengaturan fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Hashmi et al., 2021); (Nainggolan & Purba, 2025); (Ibegbulem et al., 2025). Fleksibilitas berhubungan dengan otonomi dan kendali karyawan atas pekerjaan mereka. Otonomi tersebut memunculkan perasaan dihargai yang meningkatkan ikatan individu dengan organisasi (Çivilidağ & Durmaz, 2026). Penerapan kebijakan yang sebaliknya akan memunculkan perasaan yang berbeda, yang berpengaruh terhadap ikatan karyawan dengan organisasi.

Sedangkan *passive Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,174 dan 0,484, atau lebih besar daripada 0,05. Dengan demikian, secara parsial dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan setelah perubahan kebijakan organisasi pada *passive Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Perubahan kebijakan waktu kerja yang diterapkan sebuah perguruan tinggi swasta yang menjadi subjek penelitian telah menunjukkan adanya perubahan komitmen organisasi pada tenaga kependidikan. Perubahan komitmen yang terjadi menunjukkan penurunan komitmen, baik secara keseluruhan maupun pada *affective commitment*, *positive continuance commitment*, dan *value commitment*. Sedangkan pada *passive continuance commitment* dan *normative commitment* tidak terjadi perubahan yang signifikan.

Berdasarkan temuan di atas, perlu kajian lebih luas terkait dengan berbagai variabel yang memengaruhi komitmen organisasi pada institusi pendidikan tersebut. Penting pula untuk mempertimbangkan kategorisasi kelompok dalam organisasi untuk mempertajam analisis perbedaan. Dalam hal tata kelola dan penyelenggaraan perguruan tinggi, penting untuk melakukan kajian awal sebelum menerapkan suatu kebijakan, agar diperoleh komitmen organisasi yang mendukung proses transformasi institusi yang lebih baik.

## DAFTAR REFERENSI

Afnan Nur Fadhilah, & Putri Oktovita Sari. (2025). Pengaruh kesiapan berubah dan komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Sragen. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(3), 1661–1673. <https://doi.org/10.63822/k1aba417>

- Afrida Nur Chasanah, & Sari Kartikaningrum. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja, pengalaman kerja, dan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. *Journal Transformation of Mandalika*, 5(2), 30–38. <https://doi.org/10.36312/jtm.v5i2.2755>
- Albrecht, S. C., Leineweber, C., Kecklund, G., & Tucker, P. (2024). Prospective effects of work–time control on overtime, work–life interference and exhaustion in female and male knowledge workers. *Scandinavian Journal of Public Health*, 52(2), 205–215. <https://doi.org/10.1177/14034948221150041>
- Bagian Sumber Daya Manusia, S. T. I. K. N. (2025). Transkrip hasil diskusi dengan dosen dan tendik yang tidak memenuhi ketentuan jam kerja. (Unpublished manuscript).
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2026). The relationship of flexible working arrangements on work-family conflict, work-life balance and organizational commitment: A systematic review and meta-analysis. *BMC Psychology*, 14. <https://doi.org/10.1186/s40359-026-04216-y>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Commisso, C., & Cantrell, S. (2023, July 19). Why measuring productivity fails. *Deloitte Insights*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/measuring-productivity.html>
- Gautam, K., Sharma, P., Dhakal, K. N., & Sharma, A. (2022). Job flexibility as a predictor of organizational commitment. *Journal of Educational and Management Studies*. <https://doi.org/10.54203/jems.2022.4>
- Hadiyani, M. I. (2024). Komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja karyawan. *Cognicia*, 1(1). <https://doi.org/10.22219/cognicia.v1i1.1452>
- Hashmi, M., Al Ghaithi, A., & Sartawi, K. (2021). Impact of flexible work arrangements on employees' perceived productivity, organisational commitment and perceived work quality: A United Arab Emirates case-study. *Competitiveness Review*. <https://doi.org/10.1108/cr-10-2020-0130>
- Ibegbulem, F., Odita, O., & Kifordu, A. (2025). Harnessing flexible work arrangement as a function of organizational commitment of manufacturing firms in Asaba, Delta State. *British Journal of Interdisciplinary Research*. <https://doi.org/10.31039/bjir.v2i8.75>
- Ibrahim, Marianingrum, D., & Tang, R. G. (2023). Hubungan jam kerja dengan tingkat kejadian hipertensi pada pegawai di PT. X Kabupaten Berau Kalimantan Timur. *Zona Kedokteran*, 12(1), 306–311. <https://doi.org/10.37776/zked.v13i1.1150>
- Irchamillah, I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan kerja fleksibel (FWA) dan implikasinya: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 280–295. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2.3721>
- Khaerunnisa, A., & Nuraeni, N. (2025). Work-life balance and work flexibility as predictors of employee performance: The mediating role of organizational commitment in start-up employees in South Jakarta. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i3.4358>
- Khan, H., & Singh, N. (2024). Chester Barnard's functions of the executive in the 21st century: A critical review. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5, 2522–2525. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i6.2024.5661>

- Khayroiyah, S., Melati, I., Amelia, F., Hartanti, F., & Fatmawati, P. A. (2025). Tahapan sampling dalam penelitian ilmiah pada pembelajaran metodologi penelitian. *Education Achievement: Journal of Science and Research*.
- Kirana, S. Z., & Hendriani, W. (2024). Flexible working arrangement sebagai kiblat metode kerja di Asia: Tinjauan literatur sistematis. *Psyche 165 Journal*, 17(4), 348–353. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i4.439>
- Kukuh Yulianto, & Dety Mulyanti. (2023). Pengaruh jam kerja terhadap jam absensi dan produktivitas karyawan: Studi kasus PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 29(1), 48–53. <https://doi.org/10.59725/ema.v29i1.64>
- Kurniawan, S. D., & Huda, M. (2021). Analisis keseimbangan antara kehidupan dan waktu kerja fleksibel selama pandemi Covid-19 menggunakan SMART-PLS. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:245750552>
- Maranata, B. H., Widyaningtyas, D. P., & Nur Istiqomah, A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BUMN Kota. *Jurnal ARIMBI*, 2(2), 1–10.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Nainggolan, J., & Purba, S. (2025). Enhancing Gen Z employees commitment through flexible work arrangements, work-life balance, and job satisfaction. *Jurnal Manajemen*. <https://doi.org/10.25170/jm.v21i2.6174>
- Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees. *Journal of Occupational Health*, 61(2), 182–188. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12023>
- Oktaviana, L. (2025). Pengaruh fleksibilitas jam kerja dan dukungan atasan terhadap work-life balance karyawan remote. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*.
- Purnomo, B., & Sihombing, P. (2022). Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik*, 4, 136–151. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v4i2.4665>
- Ramadani, K. D. (2021). Hubungan jam kerja dan kesehatan pekerja di Indonesia. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236659618>
- Rauna, C. C. R., Survival, & Hastuti, T. (2023). Pengaruh perubahan waktu giliran kerja terhadap kinerja karyawan dengan moderasi komitmen organisasi. *Bulletin of Management and Business*, 4(1), 10–18. <https://doi.org/10.31328/bmb.v4i1.261>
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja.
- Saputro, E. (2023). Sistem kerja fleksibel: Tempat kerja dan/atau waktu kerja yang fleksibel. *Cendekia Niaga*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.52391/jcn.v7i2.779>
- Syarkawi, M. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja, masa kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 11(1), 32–43. <https://doi.org/10.30606/cano.v11i1.1596>

- Triyanto, A., Abduh, H., Wardo, W., & Firdaus, V. (2024). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap keseimbangan hidup dan komitmen generasi milenial serta Gen Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 8(3). <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4850>
- Wang, Y. (2007). Observations on the organizational commitment of Chinese employees. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4–5), 649–669. <https://doi.org/10.1080/0958519042000192889>
- Wangsa, A., & Edalmen. (2022). Pengaruh beban, stres, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 279–288.
- Yusuf, M. R., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi, dipengaruhi, dan mempengaruhi*. Nas Media Pustaka.
- Zai, A., Waruwu, M. H., Telaumbanua, E., & Ndraha, A. B. (2024). Analisis resistensi pegawai dalam kebijakan jam kerja. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(4), 734–743. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i4.756>