



## Evaluasi Pelaksanaan Perubahan Kebijakan Jam Kerja Tenaga Kependidikan dengan Pendekatan Teori Penerimaan terhadap Otoritas

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

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

\*Penulis Korespondensi [khrismasa@stikesnas.ac.id](mailto:khrismasa@stikesnas.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract.** *Changes in working-hour policies can bring both positive and negative impacts to an organization. At a private university, the implementation of such a policy has generated noticeable reactions among employees, particularly administrative staff who are directly affected by daily operational regulations. This study aims to evaluate the implementation of the revised working-hour policy, specifically how it is understood, practiced, and accepted by administrative personnel. In addition, the study examines the relationship between employees' acceptance of the policy and Barnard's theory of acceptance of authority, which emphasizes four conditions that must be met for individuals to willingly comply with directives or regulations. The results show that violations of the working-hour policy fall into the low category at 64%, medium at 24%, and high at only 12%. These findings indicate that the majority of administrative staff still attempt to comply with the policy despite adjustments that may be perceived as burdensome. Among the four conditions supporting compliance according to Barnard, the belief that the policy does not conflict with personal goals was found to have a significant relationship with the level of violation, with a correlation coefficient of 0.304 and a significance value of 0.032. This suggests that the greater the alignment between the policy and individual goals, the lower the likelihood of violation. Future studies are needed to convert violation rates into compliance measures so that the direction of the correlation can be interpreted more accurately.*

**Keywords:** *Acceptance Of Authority; Administrative Staff; Compliance; Violation Levels; Working Hours.*

**Abstrak.** Perubahan kebijakan jam kerja dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi suatu organisasi. Di sebuah perguruan tinggi swasta, penerapan kebijakan tersebut telah menimbulkan dinamika dan gejolak, terutama di kalangan tenaga kependidikan yang sehari-hari berhadapan langsung dengan aturan operasional lembaga. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi perubahan kebijakan jam kerja tersebut, khususnya bagaimana kebijakan itu dipahami, dijalankan, serta diterima oleh tenaga kependidikan. Selain itu, penelitian ini juga menelaah hubungan antara tingkat penerimaan karyawan terhadap kebijakan dengan konsep penerimaan terhadap otoritas yang dikemukakan oleh Barnard, yang menekankan empat kondisi yang harus terpenuhi agar seseorang bersedia mematuhi perintah atau regulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pelanggaran terhadap kebijakan jam kerja berada pada kategori rendah sebesar 64%, kategori sedang 24%, dan kategori tinggi hanya 12%. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kependidikan masih berupaya mematuhi aturan meskipun terdapat penyesuaian yang mungkin dirasa membebani. Dari empat kondisi yang mendukung penerimaan kepatuhan menurut Barnard, faktor keyakinan bahwa kebijakan tidak bertentangan dengan tujuan pribadi terbukti memiliki hubungan signifikan dengan tingkat pelanggaran, dengan koefisien korelasi 0,304 dan nilai signifikansi 0,032. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin besar kesesuaian kebijakan dengan tujuan individu, semakin rendah kemungkinan pelanggaran terjadi. Ke depan, diperlukan kajian lebih mendalam untuk mengonversi ukuran pelanggaran menjadi indikator kepatuhan agar arah korelasi dapat dianalisis dengan lebih tepat.

**Kata kunci:** Jam Kerja; Kepatuhan; Penerimaan Terhadap Otoritas; Tenaga Kependidikan; Tingkat Pelanggaran.

### 1. LATAR BELAKANG

Kebijakan jam kerja diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yaitu maksimal 40 jam per minggu. Sesuai pasal 77 Undang Undang Cipta kerja, terdapat dua skema durasi kerja per hari, yaitu 7 jam per hari untuk 6 hari kerja dan 8 jam perhari untuk 7 hari kerja (Republik Indonesia, 2023). Ketentuan tersebut bersifat *mandatory* bagi pengusaha untuk menjamin hak pekerja, terutama terkait dengan stamina dan kesehatannya. Sebuah riset

menunjukkan bahwa pekerja yang bekerja lebih dari 35 jam/minggu memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk sehat (Ramadani, 2021). Riset lain menemukan bahwa jam kerja berhubungan dengan kejadian penyakit hipertensi (Ibrahim; Marianingrum, Dyah; Tang, 2023).

Pada sisi yang lain, jam kerja juga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Pramono, 2020). Maka secara kronologis, kita dapat mengaitkan bahwa jam kerja berpengaruh pada kesehatan, dan kesehatan akan mempengaruhi produktivitas kerja. Penyimpulan ini didukung oleh suatu studi kasus yang menemukan semakin banyak jumlah jam kerja tambahan akan menurunkan produktivitasnya. Pekerja dengan banyak jam kerja, akan menurun produktivitasnya pada hari setelahnya (Kukuh Yulianto & Dety Mulyanti, 2023).

Diskursus tentang ketentuan waktu kerja berkembang. Perkembangan ini mengakomodasi faktor produktivitas sekaligus kebutuhan pekerjaanya. Dalam perspektif kebijakan, Pasal 23 Peraturan Pemerintah No 35 tahun 2021 memungkinkan diberlakukannya fleksibilitas waktu kerja. Meski telah diterapkan pada beberapa jenis perusahaan fenomena pandemic Covid 19 pada sekitar tahun 2020 menjadi pemicu pemberlakuannya secara lebih masif. Praktik fleksibilitas di berbagai perusahaan telah diterapkan dan terbukti efektif.

Berdasarkan suatu riset literatur ditemukan bahwa dampak positif fleksibilitas kerja lebih banyak dari dampak negatifnya. Fleksibilitas kerja secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, *return of labor*, profitabilitas organisasi, serta menurunkan *turnover intention*. Di sisi lain penerapan fleksibilitas kerja juga meningkatkan kemungkinan stress serta kesulitan memisahkan kehidupan kerja dan keluarga (Irchamillah & Hendriani, 2023). Penelitian lain menunjukkan bahwa pengaturan waktu kerja fleksibel berhubungan dengan kesehatan fisik yang lebih baik, pengurangan ketidakhadiran, serta gejala somatik yang lebih sedikit (Saputro, 2023). Bahkan penelitian lebih lanjut terhadap berbagai sektor pekerjaan di Asia menemukan bahwa sebesar 91,5% pekerja menginginkan fleksibilitas waktu kerja, dan 89% menginginkan fleksibilitas lokasi (Kirana & Hendriani, 2024).

Pasca Pandemi, penelitian berlanjut dengan menghubungkan fleksibilitas dengan *work life balance*. Penelitian terhadap pelaksanaan fleksibilitas kerja pada perguruan tinggi di Tegal menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap tercapainya *Work Life Balance*, dan *Work Life Balance* memiliki efek positif terhadap kinerja civitas akademik (Kurniawan & Huda, 2021). Meskipun fleksibilitas tidak memberikan efek positif pada penelitian tersebut, namun diperoleh kontribusi teoritis yaitu *Work Life Balance* sebagai variabel yang terhubung. Kajian lain menemukan bahwa penerapan fleksibilitas waktu yang dikuatkan oleh dukungan

atasan dapat mengembangkan strategi adaptif dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Oktaviana, 2025). *Work Life Balance* masih menjadi issue yang menarik, didukung oleh kebijakan pengaturan fleksibilitas waktu / tempat kerja. Perubahan kebijakan yang kurang fleksibel menimbulkan resistensi pegawai, yang mempengaruhi penurunan kedisiplinan dan berdampak pada pelayanan publik (Zai et al., 2024).

Dunia pendidikan pun menerapkan pengaturan fleksibilitas kerja selama Pandemi Covid 19. Meski faktanya, terdapat temuan menarik di dunia pendidikan terkait fleksibilitas waktu kerja sebelum covid 19. Pada sebuah perguruan tinggi di Aceh, penerapan peraturan yang kurang toleran terhadap waktu kerja memunculkan permasalahan. Digambarkan bahwa sistem *finger print* yang diterapkan memunculkan perdebatan dan keluhan bagi dosen dan karyawan (Inayatillah, 2015). Sistem tersebut tidak mengakomodasi toleransi terhadap kebutuhan dosen dan pegawai, sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Disiplin Kehadiran Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian agama.

Ketika *trend* pengaturan waktu kerja diarahkan kepada *fleksibilitas*, sebuah perguruan tinggi di wilayah karesidenan Surakarta justru melakukan perubahan sebaliknya. Jam kehadiran tenaga kependidikan yang sebelumnya fleksibel sesuai jadwal berubah menjadi terjadwal 08.00 – 16.00 tanpa toleransi keterlambatan. Penerapan kebijakan tersebut menimbulkan reaksi dikalangan tenaga kependidikan, mengingat ketidakpatuhan terhadap peraturan tersebut akan menimbulkan konsekuensi *punishment*. Permasalahan tersebut melatarbelakangi penulis untuk mengevaluasi penerapan kebijakan tersebut, sekaligus mengkaji : (1) tingkat pelanggaran karyawan (tenaga kependidikan) terhadap kebijakan jam kerja (2) hubungan antara kondisi yang mempengaruhi penerimaan dengan tingkat pelanggaran jam kerja tenaga kependidikan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Dalam bukunya berjudul *The Function of The Executive*, Chester Barnard (1938) memperkenalkan syarat penerimaan perintah otoritas. Syarat tersebut terdiri dari empat kondisi, yaitu : (a) adanya pemahaman terhadap perintah, (b) adanya kepercayaan bahwa perintah tersebut selaras dengan tujuan organisasi, (c) adanya kepercayaan bahwa perintah tersebut sesuai dengan kepentingan pribadi secara keseluruhan, dan (d) adanya kemampuan secara fisik dan mental untuk melaksanakannya (Barnard, 1938). Penerimaan otoritas ini tidak hanya dipahami, namun perlu diobservasi sejauh mana efektivitasnya, Penerimaan otoritas yang tinggi berhubungan dengan hasil yang baik yang mengendalikan manajer dan

karakteristik tim. Lebih lanjut, penerimaan yang tinggi memungkinkan kapasitas yang lebih tinggi pada kapasitas adaptasi organisasi, serta kinerja yang dihasilkannya (Roman et al., 2021)

Arahan/kebijakan otoritatif diyakini mampu mengalahkan alasan yang bertentangan melalui proses pengecualian. Namun, pandangan pluralis menyatakan bahwa kebijakan otoritatif dapat dikalahkan oleh alasan yang lebih berbobot (Fives, 2022). Bailey (1993) berpendapat bahwa terkait dengan kekuasaan, Individu digerakkan oleh dua hal, yaitu hati nurani (di dalam) dan konsensus di luar (Wylie, 2008). Maka sebagai sebuah bentuk penerimaan, secara filosofis otoritas dapat dipandang sebagai sesuatu yang dilematis. Seseorang mengalami dilema untuk mematuhi otoritas atau alasan yang lebih berbobot (Fives, 2024). Lebih lanjut, seseorang akan menyesal karena gagal melakukan yang seharusnya dilakukan, ketika dia mengalahkan satu alasan, namun tidak membatalkan.

Permasalahannya, pemahaman moral individu menjadi hambatan utama dalam menghadapi dilemma otoritas. Bagaimanapun juga, otoritas menjalankan peran mendasar untuk memungkinkan atau mempertahankan karakter baik, termasuk membentuk sifat pribadi (Cocking, 2025). Dalam pandangan lain, otoritas adalah pemilik suatu pengetahuan yang membuat seseorang bertindak ketika menaatinya. Maka dalam kondisi ideal seseorang dengan kekuasaan memiliki pengetahuan tentang kepatuhan dengan cara meruntuhkan asimetri diri yang dimiliki pihak lain (Sevel, 2021). Sedangkan dari sisi penerimaan, seseorang perlu menjadi terdidik, untuk dapat memahami otoritas, termasuk kesalahan atas kepatuhan.

Pandangan filosofis diatas telah menegaskan adanya batas-batas otoritas. Untuk itu organisasi perlu mempertimbangkan berbagai wilayah penerimaan karyawan. Relevansi karya Barnard di era organisasi modern adalah munculnya pendekatan humanistiknya terhadap organisasi, serta cara beroperasinya dalam stuktur ekonomi modern (Khan & Singh, 2024). Organisasi tidak hanya membahas kinerja teknis, namun juga soal moral. Adopsi penerimaan etis menjadi metafora yang menggambarkan kesediaan karyawan bertindak sesuai kebutuhan organisasi, alih-alih preferensi pribadi (Dubnick & Justice, 2014).

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa tidak selamanya kepentingan pribadi membentuk norma di antara norma yang saling bertentangan. Penelitian tersebut menunjukkan adanya dorongan penalaran yang berpusat pada diri sendiri membuat keputusan individu bias terhadap prinsip normatif yang selaras kepentingan pribadi, sehingga lebih memihak orang lain saat mereka memiliki kepentingan yang sama (Neuber & Neuber, 2021). Dengan demikian penting untuk memandang kepentingan pribadi sebagai suatu aspirasi daripada pandangan negatif tentang keuntungan pribadi.(Vinokurov, 2024) Kepentingan tersebut merupakan hak

yang dapat menjadi stimulus bagi kinerja yang berkualitas dalam konteks kepentingan bersama.

Dimensi moral dan etis menjadi penting mengingat dalam kondisi tertentu, rasa hormat karyawan terhadap otoritas dapat mendorong perilaku *pro organisasi yang tidak etis* (Clercq, 2023). Karyawan dapat saja mempunyai komitmen untuk mendukung tujuan organisasi, tetapi melanggar berbagai kaidah etis. Meskipun secara sistemik, pendekatan terhadap kinerja berorientasi tujuan juga terhubung dengan perilaku tersebut, selain pertimbangan moral (Mo et al., 2023). Maka dalam perkembangannya, Barnard lebih fokus pada tanggung jawab dan sifat spontan koordinasi dalam perusahaan daripada pada otoritas (Walsh & Brady, 2019)

Barnard juga menjelaskan adanya tangan tak terlihat dalam koordinasi perusahaan dan membandingkannya dengan koordinasi pasar. Dalam iklim kapitalisme, seorang manajer dituntut unggul dalam membuat pertimbangan moral, melihat organisasi secara keseluruhan, serta membedakan faktor-faktor strategis (Valentinov & Roth, 2022). Tanpa keunggulan tersebut, kemungkinan terjadi penggunaan kekuasaan perusahaan yang tidak bermoral dan bertanggungjawab. Situasi ini berisiko terhadap keberlanjutan perusahaan.

Pendekatan sistemik terhadap fungsi otoritas menempatkan dikotomi antara partisipasi dan otoritarian. Sebuah penelitian mengakomodasi model otoritarian dan partisipasi, dengan temuan simulasi penerapan keduanya. Penelitian tersebut menemukan bahwa otoritas lebih disukai pada jangka pendek. Sedangkan dalam jangka menengah dan panjang, keputusan kolektif lebih disukai, terutama jika tidak memasukkan pengaruh sosial (Sáenz-Royo & Lozano-Rojas, 2023). Riset tersebut melengkapi wawasan Barnard tentang fungsi kekuasaan, dimana wilayah transparansi organisasi menjadi salah satu pertimbangan etis bagi organisasi modern (Dubnick & Justice, 2014). Untuk itu dia menawarkan suatu pendekatan sistemik organisasi, bahwa organisasi dapat berhasil mengurangi kompleksitas dan menavigasi lingkungan luar yang genting jika beroperasi sebagai kesatuan organisme (Valentinov & Roth, 2021).

Ilustrasi Barnard tentang kemampuan seseorang untuk menjalankan perintah otoritas tampak dalam penelitian tentang tanggapan terhadap permintaan tak beralasan oleh otoritas. Dalam hal ini, pemberi perintah perlu memahami konsepsi kewajaran statis dan dinamis terkait perintah/permintaan dalam hal tingkatan maupun urutan. Pada permintaan yang rendah membenarkan pengembalian (hasil) yang lebih sedikit, sedangkan permintaan tinggi cenderung diabaikan. Jika permintaan terus meningkat, maka akan lebih sedikit (hasil) yang dikembalikan dibandingkan permintaan yang sama pada urutan acak dan tingkat yang semakin

menurun (Pelligra et al., 2020). Permintaan juga dapat menurunkan kepercayaan penerima otoritas.

Berbagai pertimbangan dari dimensi filosofis, etis, dan sistemik terhadap keberlangsungan organisasi sebagaimana dipaparkan di atas, perlu ditempatkan dalam suatu konteks mikro, yaitu penerapan kebijakan jam kerja. Kesenjangan antara jam kerja yang diinginkan dengan jam kerja aktual dapat berdampak buruk bagi pekerja, serta implikasinya terhadap pasar tenaga kerja, serta pasar barang dan jasa (Constant & Otterbach, 2011). Meskipun terdapat kesenjangan penelitian terkait biaya, kebijakan jam kerja yang tidak standar diperlukan pada beberapa pekerjaan untuk mengakomodasi tugas yang tidak dapat dilakukan pada jam kerja standar (Wong et al., 2022).

Bidang Pelayanan kesehatan memandang bahwa penerapan jam tugas fleksibel tidak berdampak buruk pada pelanggaran jam tugas atau kesejahteraan pelanggan. Kepuasan pelanggan cenderung tinggi, dan terdapat pula dampak positif pada kesinambungan perawatan (Khorfan et al., 2020). Dalam penelitian lain juga ditemukan adanya penurunan risiko kendaraan bermotor, risiko cedera perkutan, serta risiko rasio tingkat insidens (Weaver et al., 2020).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif untuk menggambarkan implementasi kebijakan jam kerja pada tenaga kependidikan sebuah perguruan tinggi. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan, sejumlah 63 orang. Dengan kriteria inklusi yaitu tenaga kependidikan yang telah minimal bekerja selama satu tahun maka terdapat 58 tenaga kependidikan sesuai kriteria. 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,

Penerimaan otoritas menggambarkan persepsi responden tentang kondisi-kondisi yang memungkinkan untuk mematuhi perintah otoritas merupakan variable bebas. Sedangkan variable terikat adalah tingkat pelanggaran karyawan dalam mengimplementasikan kebijakan jam kerja. Untuk menguji hipotesis keterkaitan kedua variable tersebut, digunakan *uji korelasi Spearman* atas pertimbangan keberadaan data yang ekstrem (H.O. et al., 2021). Data penerimaan otoritas diperoleh dengan metode survey melalui penyebaran kuesioner terhadap seluruh tenaga kependidikan. Sedangkan tingkat pelanggaran tenaga kependidikan diukur

dengan data rekam kehadiran karyawan yang tersimpan di Bagian Sumber Daya Manusia. Data lain yang digunakan untuk menginterpretasikan temuan diperoleh dari notulensi diskusi.

Seluruh pertanyaan dalam kuesioner berasal dari konsepsi Barnard tentang empat kondisi yang mempengaruhi penerimaan terhadap otoritas, yaitu : pemahaman terhadap perintah, kepercayaan bahwa perintah tidak menyimpang dari tujuan organisasi, kepercayaan bahwa perintah sesuai dengan kepentingan pribadi, serta kemampuan secara fisik dan mental untuk mematuhi (Barnard, 1938). Seluruh pertanyaan dalam instrument 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 0,598 atau lebih besar dari r tabel 0,3061. Dengan demikian seluruh pertanyaan dinyatakan valid. Sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* Sebesar 0.869 atau lebih besar dari 0.7, sehingga. instrument dinyatakan reliabel.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Oktober – November, bertepatan dengan 1 tahun penerapan kebijakan jam kerja 8 jam / hari dan 40 jam per minggu, dari pukul 08.00 - 16.00. Perubahan signifikan atas peraturan sebelumnya adalah adanya 2 macam fleksibilitas. Fleksibilitas pertama tidak mensyaratkan jam hadir dan jam pulang, sedangkan fleksibilitas kedua memberikan toleransi terhadap keterlambatan. Namun durasi kehadiran tetap 8 jam per hari.

Pada tahap implementasi kebijakan, setiap keterlambatan/pulang cepat akan mendapatkan notifikasi dari bagian Human Capital Manajemen Yayasan. Notifikasi berasal dari rekaman kehadiran melalui aplikasi talenta. Selanjutnya rekaman ini akan menjadi data untuk mengukur kepatuhan karyawan terhadap kebijakan jam kerja. Kuesioner disebarakan melalui kepala bagian setiap unit, dan terkumpul sejumlah 54 kuesioner. Pemaparan kedua sumber data tersebut akan dilakukan secara deskriptif maupun berdasarkan hasil uji statistik.

## Gambaran Umum Populasi

Responden penelitian adalah tenaga kependidikan yang terdiri dari Instruktur, laboran, tenaga administrasi, serta tenaga pendukung. Jumlah keseluruhan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut,

**Tabel 1.** Distribusi Tenaga Kependidikan berdasarkan Fungsi dan Masa Kerja

Fungsi Kerja	Masa Kerja				Total
	< 1 th	1 – 3 th	3 – 5 th	>5th	
Instruktur	3	2	2	11	18
Laboran	1	3	0	9	13
Administrasi	1	4	5	14	24
Pendukung	0	1	1	6	8
	5	10	8	40	63

Sumber : data SDM 2025

Berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, maka terdapat 5 tenaga kependidikan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun tidak dapat menjadi responden. Tenaga kependidikan tersebut diterima, dan mulai bekerja pada rentang waktu pertengahan November 2024 hingga awal Oktober 2025. Kelima tenaga kependidikan tersebut menggantikan posisi tenaga kependidikan yang resign pada periode April 2024 hingga Mei 2025. Dari 59 tenaga kependidikan yang memenuhi kriteria, hanya terkumpul 54 kuesioner, dan hanya 50 tenaga kependidikan yang menyatakan bersedia menjadi responden dan mengembalikan kuesioner.

## Respon Terhadap Kebijakan Jam Kerja

Seluruh responden diminta untuk memberikan tanggapannya dari sudut pandang :

**Tabel 2.** Respon Terhadap Kebijakan Jam Kerja

Kriteria Penilaian	Tanggapan Responden					Total
	STS				SS	
Kebijakan terlalu Berat	7	18	19	5	1	50
Kebijakan Terlalu Kaku	4	11	14	15	6	50
	11	30	34	20	7	

Sumber : Kuesioner Penelitian

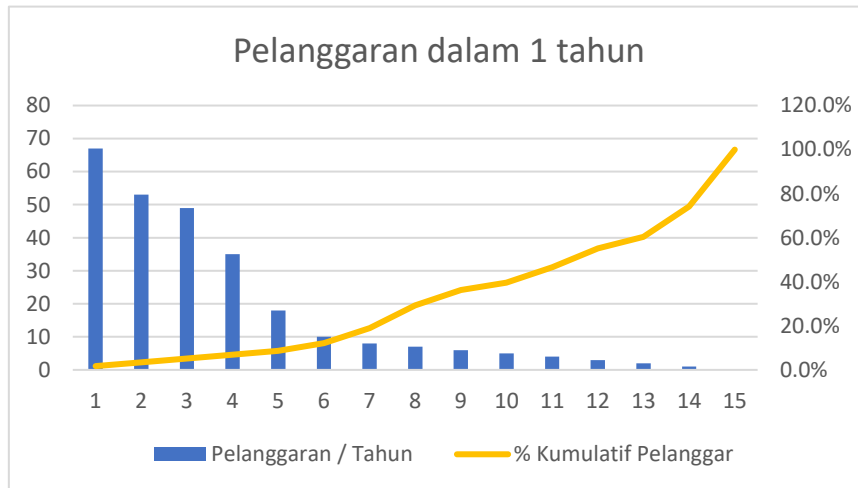
Tanggapan responden menunjukkan bahwa hanya 6 dari 50 responden (12% )yang menilai kebijakan jam kerja berat. Tetapi angka yang lebih tinggi tampak pada penilaian bahwa kebijakan jam kerja terlalu kaku, yaitu sebanyak 21, atau 42% dari total responden. Data tersebut mendukung pernyataan salah seorang tendik yang mendapatkan sanksi atas pelanggaran kebijakan jam kerja. Menurutny kebijakan lama lebih nyaman, dengan rata-rata



40 jam per minggu, dapat menyesuaikan jadwal perkuliahan. (Bagian Sumber Daya Manusia, 2025). Apalagi dengan kebijakan baru, terlambat 1 menit sudah dihitung terlambat.

### Tingkat Pelanggaran Terhadap Kebijakan Jam Kerja

Tingkat pelanggaran ditunjukkan dengan banyaknya notifikasi keterlambatan, pada rekapitulasi presensi setiap bulan. Berdasarkan rekam presensi tenaga kependidikan yang sesuai kriteria pada periode November 2024 – Oktober 2025, pelanggaran kebijakan dengan ketentuan terlambat/pulang cepat adalah sebagai berikut :



Keterangan: Jumlah dan Prosentase kumulatif Pelanggaran November 2024-Oktober 2025

Sumber: Data SDM (2025).

Grafik diatas menunjukkan bahwa terjadi kesenjangan mencolok antara keterlambatan di bawah 10 dalam setahun dengan keterlambatan di atas 10 dalam setahun. Keterlambatan lebih dari 10 kali dalam 1 tahun dibawah 20%, atau lebih dari 80% tenaga kependidikan melakukan keterlambatan dibawah 10 kali dalam 1 tahun.

Adanya angka ekstrem membuat jumlah keterlambatan tidak dapat dikategorikan dalam distribusi normal. Untuk itu, kategori hipotetik dapat dilakukan dengan mengacu pada kebijakan jam kerja, yaitu menetapkan jumlah pelanggaran maksimal yang paling ditoleransi adalah 15 kali dalam 1 tahun. Dengan menghitung *mean* dan *simpangan deviasi*, data di atas dapat kita kelompokkan menjadi 3 yaitu Tinggi, rendah, Sedang. Dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 3.** Distribusi Frekuensi Tingkat Pelanggaran

KATEGORI PELANGGARAN	FREKUENSI	%
Rendah (< 5,2)	37	64
Sedang ( 5,2 – 9,8)	14	24
Tinggi (98 <)	7	12

Sumber : Olah Data SDM 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa prosentase terbesar adalah pelanggaran dalam kategori rendah. Atau jika pelanggaran kategori rendah mengindikasikan kepatuhan tenaga kependidikan terhadap kebijakan jam kerja, maka kepatuhan tenaga kependidikan relatif tinggi. Atau sebesar 64% tenaga kependidikan mempunyai kepatuhan tinggi.

### Hubungan Tingkat Pelanggaran dan Kondisi Pendukung Penerimaan Terhadap Otoritas

Terdapat empat kondisi penerimaan otoritas sebagai hipotesis penelitian yang akan diuji secara statistik terkait dengan tingkat kepatuhan. Tingkat pelanggaran karyawan tingkat pelanggaran jam kerja. Dengan menggunakan uji korelasi Spearman, diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.** Hasil Uji Korelasi Kondisi Pendukung Penerimaan terhadap Otoritas Dengan Tingkat Pelanggaran

Kondisi Pendukung Penerimaan Terhadap Otoritas	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)
Pemahaman terhadap Instruksi/ Kebijakan	.081	.578
Keyakinan bahwa Kebijakan Selaras dengan Tujuan Organisasi	.149	.301
Keyakinan bahwa Kebijakan tidak bertentangan dengan Kepentingan Pribadi	.304*	.032
Tidak Adanya Hambatan Fisik dan Mental untuk melaksanakan perintah / Kebijakan	.058	.687

Dari tabel di atas hanya kondisi ketiga yang menunjukkan adanya korelasi, dengan koefisien korelasi 0,304 dan Signifikan 2.tailed 0.032 ( $<0.05$ ). Nilai koefisien korelasi di antara 0,26 – 0,50 menunjukkan derajat hubungan yang cukup dan bernilai positif. Sehingga ada hubungan antara tingkat pelanggaran dengan keyakinan bahwa kebijakan yang diterapkan tidak bertentangan dengan kepentingan pribadi.

Hasil di atas membuktikan temuan *Chassagnon*, yang mempertimbangkan Teori Ilmu Organisasi Williamson terhadap keempat kondisi yang diusulkan Barnard sebagai syarat diterimanya otoritas. Di antara keempat kondisi tersebut, hanya kondisi ketiga yang dapat dipertahankan. (Chassagnon et al., 2022). Kondisi pertama dan kedua merupakan tuntutan mutlak untuk karyawan, sedangkan kondisi keempat menjadi persyaratan sistem.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat dua kesimpulan utama dari hasil penelitian terhadap implementasi kebijakan jam kerja bagi tenaga kependidikan. Pertama terkait tingkat pelanggaran yang terjadi dalam kurun waktu 1 tahun pelaksanaan relatif rendah. Sebagian besar tenaga kependidikan relatif

memenuhi ketentuan waktu kerja 40 jam / minggu pada jam 08.00 hingga 16.00. Sedangkan kondisi yang mendukung penerimaan terhadap otoritas yang berhubungan dengan tingkat pelanggaran tenaga kependidikan adalah keyakinan bahwa kebijakan tersebut tidak bertentangan dengan kepentingan pribadi. Nilai positif hubungan tidak dapat mengindikasikan hubungan linear, mengingat variable kondisi pendukung kepatuhan berorientasi pada kepatuhan, bukan pada pelanggaran.

Agar diperoleh nilai korelasi yang lebih sesuai, diperlukan konversi nilai pada data, agar dapat digunakan untuk mengukur kepatuhan. Meskipun tingkat pelanggaran rendah, namun keberadaan nilai ekstrem pada kasus pelanggaran perlu mendapatkan perhatian lebih. Untuk itu diperlukan penelitian lanjutan, yang melihat fenomena perubahan kebijakan tersebut dengan variable lain seperti motivasi atau komitmen kerja.

## DAFTAR REFERENSI

- Bagian Sumber Daya Manusia, S. T. I. K. N. (2025). *Transkrip hasil diskusi dengan dosen dan tendik yang tidak memenuhi ketentuan jam kerja*.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive* (30th Anniv.). Harvard University Press.
- Chassagnon, V., Baudry, B., & Haned, N. (2022). The legacy of Chester I. Barnard in the science of organization of Oliver E. Williamson. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 29(3), 480–504. <https://doi.org/10.1080/09672567.2021.2019295>
- Clercq, D. De. (2023). The damage of deference: How personal and organizational factors transform deference to leader authority into unethical pro-organizational behavior. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2022-0602>
- Cocking, D. (2025). Authority, being educible, and the obedience fallacy. *The Monist*. <https://doi.org/10.1093/monist/onaf009>
- Constant, A., & Otterbach, S. (2011). *Work hours constraints: Impacts and policy implications*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154471119>
- Dubnick, M. J., & Justice, J. B. (2014). Barnard's regret. *Public Integrity*, 16(2), 141–158. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922160202>
- Fives, A. (2022). Authority, excluded reasons and moral conflict. *Disputatio*, 14(67), 353–374. <https://doi.org/10.2478/disp-2022-0017>
- Fives, A. (2024). The dilemma of authority. *Philosophia*, 52(1), 117–133. <https://doi.org/10.1007/s11406-024-00715-7>
- H. O., E., I., O., K. F., A., & L. O., N. (2021). Methods of estimating correlation coefficients in the presence of influential outlier(s). *African Journal of Mathematics and Statistics Studies*, 4(3), 157–185. <https://doi.org/10.52589/AJMSS-LLNZXUOZ>

- 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>
- Inayatillah, I. (2015). *Dampak penerapan absen sidik jari (finger print) terhadap PNS perempuan di lingkup UIN Ar-Raniry Banda Aceh*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:217809006>
- Irchamillah, I., & Hendriani, W. (2023). Pengaturan kerja fleksibel (FWA) dan implikasinya: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Psikologi: Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 10(2), 280–295. <https://doi.org/10.35891/jip.v10i2.3721>
- 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*. <https://doi.org/10.51178/jsr.v6i2.2673>
- Khorfan, R., Yuce, T. K., Love, R., Yang, A. D., Chung, J. W., Hoyt, D. B., Lewis, F. R., & Bilimoria, K. Y. (2020). Cumulative effect of flexible duty-hour policies on resident outcomes: Long-term follow-up results from the FIRST Trial. *Annals of Surgery*. <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000003802>
- 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 salah satu karyawan 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>
- Mo, S., Song, Y., Fang, Y., Wang, M., Shi, J., Jin, W., & Zhao, X. (2023). Performance goal orientation and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3431–3463. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2125819>
- Neuber, T., & Neuber, T. (2021). *ECON Tribute Discussion Paper No. 116: Egocentric norm adoption*. <https://doi.org/10.1257/rct.5774-1.0>
- Oktaviana, L. (2025). Pengaruh fleksibilitas jam kerja dan dukungan atasan terhadap work life balance karyawan remote. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v4i03.2552>
- Pelligra, V., Reggiani, T., & Zizzo, D. J. (2020). Responding to (un)reasonable requests by an authority. *Theory and Decision*, 89(3). <https://doi.org/10.1007/s11238-020-09758-0>

- Pramono, T. S. (2020). Analisis faktor-faktor yang berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i6.216>
- Ramadani, K. D. (2021). Hubungan jam kerja dan kesehatan pekerja di Indonesia. <https://doi.org/10.29406/jkmk.v8i1.2638>
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang*. Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Roman, A., Haleblian, J. M., & Raveendran, M. (2021). Authority acceptance and team performance: Insights from the English Premier League. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12177abstract>
- Sáenz-Royo, C., & Lozano-Rojó, Á. (2023). Authoritarianism versus participation in innovation decisions. *Technovation*, 124, 102741. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102741>
- Saputro, E. (2023). Sistem kerja fleksibel: Tempat kerja dan/atau waktu kerja yang fleksibel (tinjauan naratif). *Cendekia Niaga*, 7(2), 97–108. <https://doi.org/10.52391/jcn.v7i2.779>
- Sevel, M. (2021). Practical authority and self-knowledge. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3765439>
- Valentinov, V., & Roth, S. (2021). Chester Barnard's systems-theoretic approach to organisation theory: A reconstruction. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 28(5), 733–752. <https://doi.org/10.1080/09672567.2021.1877759>
- Valentinov, V., & Roth, S. (2022). Chester Barnard's theory of the firm: An institutionalist view. *Journal of Economic Issues*, 56(3), 707–720. <https://doi.org/10.1080/00213624.2022.2079932>
- Vinokurov, V. A. (2024). Personal interest in Russian law: Issues of conceptualization. *Общество: Политика, Экономика, Право*. <https://doi.org/10.24158/pep.2024.7.14>
- Walsh, A. P., & Brady, M. (2019). Chester Barnard revisited: Spontaneous orders and the firm. *Journal of Institutional Economics*. <https://doi.org/10.1017/S1744137419000365>
- Weaver, M. D., Landrigan, C. P., Sullivan, J. P., O'Brien, C. S., Qadri, S., Viyaran, N. C., Wang, W., Vetter, C., Czeisler, C. A., & Barger, L. K. (2020). The association between resident physician work hour regulations and physician safety and health. *The American Journal of Medicine*. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2019.12.053>
- Wong, I. S., Quay, B., Irvin, E., & Belzer, M. H. (2022). Describing economic benefits and costs of nonstandard work hours: A scoping review. *American Journal of Industrial Medicine*, 65(11), 926–939. <https://doi.org/10.1002/ajim.23302>

- Wylie, C. (2008). The kingdom of individuals: An essay on self-respect and social obligation. *American Ethnologist*, 24, 218–219. <https://doi.org/10.1525/ae.1997.24.1.218.2>
- Zai, A., Hidayat Waruwu, M., Telaumbanua, E., & Beniah Ndraha, A. (2024). Analisis resistensi pegawai dalam kebijakan jam kerja di Dinas Pendidikan Kota Gunungsitoli. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(4), 734–743. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i4.756>