



Komitmen Karyawan pada Penggabungan Organisasi Perguruan Tinggi

^{1*}Stefanus Khrismasagung Trikusumaadi, ²Noviana Dewi

¹⁻² Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Nasional, Indonesia

Alamat : Jalan Raya Solo – Baki, Kwarasan, Sukoharjo

Korespondensi penulis: khrismasa@stikesnas.ac.id

Abstract. *Organizational commitment in higher education institutions plays an important role in improving the quality of education. The demands and needs of society for the quality of education are aligned with organizational commitment. On the other hand, the merger of universities is also a strategic step in improving the quality of education. At this point, the merger of organizations can influence the work commitment of its employees, with various moderating factors. This study aims to describe how organizational commitment is, especially on post-merger period. By using 5 dimensions of organizational commitment, the differences in commitment in each group are tested quantitatively. Of the five dimensions of organizational commitment, namely: affective commitment, ongoing commitment (active), ongoing commitment (passive), normative commitment, and value commitment, there are significant differences in ongoing commitment (active) and values. The implication of this finding is that there is no common orientation towards career and shared values after the merger.*

Keywords: *Quality, Higher, Education, Organization, Commitment.*

Abstrak. Komitmen organisasi pada institusi perguruan tinggi menjalankan peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tuntutan maupun kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan diselaraskan oleh komitmen organisasi. Di sisi lain, penggabungan perguruan tinggi juga merupakan langkah strategis peningkatan mutu pendidikan. Pada titik ini, penggabungan organisasi dapat memberi pengaruh pada komitmen kerja karyawannya, dengan berbagai faktor yang memoderasi. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana komitmen organisasi pasca penggabungan. Dengan menggunakan 5 dimensi komitmen organisasi, perbedaan komitmen pada setiap kelompok diuji secara kuantitatif. Dari kelima dimensi komitmen organisasi, yaitu : *affective commitment, continual (active) commitment, continual (passive) commitment, normative commitment, dan value commitment*, terdapat perbedaan yang signifikan pada *continual (active)* dan *value commitment*. Implikasi atas temuan ini belum adanya kesamaan orientasi atas karier dan nilai bersama pasca penggabungan

Kata kunci: Komitmen, Organisasi, Mutu, Perguruan, Tinggi.

1. LATAR BELAKANG

Komitmen organisasi pada institusi perguruan tinggi menjalankan peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perkembangan kebijakan pemerintah menuntut upaya serius perguruan tinggi dalam praktik mutu melalui penjaminan mutu. Komitmen organisasi mengambil fungsi dalam menyelaraskan tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Penyelarasan ini membutuhkan paradigma baru, yang dibangun oleh komitmen organisasi sebagai kerangka kerjanya (Amtu et al., 2021). Pencapaian tujuan organisasi, melalui pencapaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan memerlukan komitmen organisasi.

Sebagai tahapan pembangunan mutu pendidikan, pemerintah telah menetapkan pedoman Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tahun 2021. Dokumen yang diarahkan pada pembaruan kinerja Perguruan Tinggi Negeri ini, setidaknya menginspirasi perguruan tinggi swasta untuk

menetapkan dan melaksanakan. Bahkan, perlu kajian untuk mengoptimalkan pencapaian indikator kinerjanya, mengingat, IKU menjadi tolok ukur pencapaian kinerja perguruan tinggi (Kurniadi, Romi; Arpizal; Fajarsari, Aspita Dyah; Yaldi, 2023).

Untuk mencapai performa organisasi yang baik, kinerja anggota yang mendukung tujuan organisasi sangat dibutuhkan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Kendati konsep komitment organisasi telah dimunculkan sejak 1956 (Yusuf, Mardiana Ria ; Syarif, 2017), namun Penelitian terhadap PT BUMN di Semarang masih menunjukkan adanya korelasi positif komitmen organisasi dengan kinerja karyawan (Maranata, Bonaventura Hendrawan; Widyaningtyas, Dian Prasetyo; Nur Istiqomah, 2022).

Organisasi sebagai sebuah sistem yang dinamis mengindikasikan perilaku yang dinamis pula bagi seluruh anggotanya. Kebijakan penggabungan perguruan tinggi yang dicanangkan oleh pemerintah sejak 2018 merupakan dinamika bagi perguruan tinggi swasta di Indonesia. Kajian atas penggabungan tinggi di Jawa Timur menemukan bahwa komitment organisasi memediasi antara budaya organisasi yang terjadi akibat penggabungan, dengan kinerja dosen (Handoko, 2013). Komitmen ini dapat membuat performa dosen dan tenaga kependidikan bekerja secara optimal, untuk mendukung indikator kinerja perguruan tinggi.

Faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada penggabungan organisasi antara lain keadilan organisasi, komunikasi manajemen, serta kepuasan pasca penggabungan. Hal itu dapat dipahami, karena secara yuridis, belum terdapat kepastian hukum tentang kewajiban pelaksanaan restrukturisasi serta pengalihan hak dan kewajiban para pihak yang bergabung, termasuk pengelola asset (Serfiyani, 2020). Formalisasi kebijakan memang diperlukan selama integrasi pasca penggabungan. Langkah ini akan memperkuat efek komunikasi manajemen yang berdampak positif terhadap tujuan bersama. Pada gilirannya, akan memediasi efek komunikasi manajemen ini terhadap komitmen organisasi (Soontornchaiya, P ; Charoensukmongkol, 2024).

Kajian ini secara sederhana akan memetakan bagaimana kecenderungan komitmen karyawan terhadap organisasi pasca penggabungan berdasarkan dimensi komitmen organisasi. Dalam penggabungan yang berasal dari 2 organisasi, sekurang-kurangnya terdapat 3 kelompok. Dua kelompok merupakan anggota yang berasal dari 2 organisasi asal, sedangkan 1 kelompok adalah *new comer*, atau mereka yang sengaja direkrut atas kebutuhan organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Berdasarkan pendapat berbagai pakar, ide utama komitmen organisasi dapat dirumuskan sebagai “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi”. Sikap tersebut diwujudkan dengan bertahan, tidak ingin meninggalkan organisasi untuk alasan apapun, serta membantu mencapai tujuan organisasi (Yusuf, Mardiana Ria ; Syarif, 2017). Maka sikap ini dianggap sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja tinggi serta rendahnya *turn over*. (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

Dimensi komitmen terhadap organisasi yang cukup banyak digunakan oleh peneliti menginduk pada 3 dimensi komitmen yang dikonsepsikan Allen dan Meyer. Dimensi tersebut meliputi komponen afektif, kelanjutan (*continuance*), dan normatif (Meyer, J.P; Allen, 1990), komponen afektif merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi diri, dan keterlibatan dalam organisasi. Komponen kelanjutan merujuk pada perhitungan untung rugi apabila karyawan tetap berada, atau meninggalkan organisasi. Sedangkan komponen normative merujuk pada kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena rasa hutang budi terhadap organisasi. (Yusuf, Mardiana Ria ; Syarif, 2017).

Komitmen afektif dan normatif meskipun dapat dibedakan, namun tampak agak berhubungan. Berbeda dengan komitmen kelanjutan, yang secara konstruk dapat dibedakan secara empiris dengan korelasi yang berbeda (Meyer, J.P; Allen, 1990). Instrumen pengukuran yang menggunakan ketiga konstruk tersebut juga telah diuji validitas dengan analisis faktor konfirmatorik. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa model satu faktor yang diteorikan dalam Allen dan Meyer dapat diterima (Fauziah, 2016).

Atas pertimbangan perbedaan latar budaya dan geografis, dikembangkan model pengukuran terhadap komitmen organisasi. Model ini melihat komitmen organisasi sebagai 5 faktor sub-dimensi, yaitu : komitmen afektif, komitmen kelanjutan aktif, komitmen kelanjutan pasif, komitmen normatif, dan komitmen nilai (Wang, 2007) . Model ini juga digunakan untuk menguji dampak pengembangan karier terhadap komitmen dosen paruh waktu pada Hongkong’s Continuing Profesional Development (CPD) Sector. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi atas nilai pengembangan karir (VCD) berpengaruh terhadap komitmen dosen paruh waktu, dan persepsi ketersediaan kesempatan pengembangan karier memiliki pengaruh antara terhadap hubungan persepsi VCD dengan komitmen karyawan. (Li, K.S; Tong, Canon; Wong, 2014).

Komitmen kelanjutan aktif (*Active Continuance Commitment*) berhubungan dengan perasaan pencapaian individu, seperti kesadaran akan peluang pengembangan diri, termasuk promosi. Sebaliknya komitmen kelanjutan pasif (*Passive Continuance Commitment*)

menggambarkan keharusan karyawan untuk tetap bertahan karena tidak adanya pilihan selain bekerja di perusahaan tersebut (Wang, 2007). Meski demikian, sebuah studi terhadap institusi kesehatan di Kenya menunjukkan bahwa komitmen kelanjutan aktif justru menunjukkan hubungan yang kuat dengan intensi turnover karyawan (Ndambuki, Shadrack Mutuku; KILUNGU, Matata; SASAKA, Peter; IBUA, 2023).

Sedangkan komitmen nilai merujuk pada perasaan bahwa terdapat kesesuaian nilai dengan organisasi, yang mendorong untuk melakukan upaya secara optimal untuk organisasi (Wang, 2007). Dibandingkan dengan komitmen afektif yang identik dengan hubungan emosional, komitmen nilai lebih menunjukkan orientasi terhadap organisasi.

Studi lain yang mengeksplorasi hubungan antara nilai organisasi, nilai individu, dan komitmen karyawan menunjukkan bahwa komitmen afektif di gerakkan oleh hasrat untuk mendukung perubahan atas dasar manfaat atau nilai yang dirasakan (Harrison, Remma; Chauhan, Ashfaq; Minbashian, Amirali; McMullan, Ryan; Schwarz, 2022). Beberapa nilai organisasi seperti : kolaborasi, kepercayaan, afiliasi, prestasi, otonomi, kompetisi, dan pertumbuhan membangun tingkat harga diri dan efikasi diri yang mendukung komitmen afektif (Krajcsák, 2018). Dengan demikian, alih-alih komitmen yang berdasar pada kewajiban, komitmen afektif lebih fokus terhadap hal-hal yang bersifat personal.

Untuk menggambarkan komitmen nilai, sebuah studi tentang komitmen organisasi di Jerman memunculkan nilai-nilai altruistik. Studi menunjukkan bahwa karyawan dengan nilai *altruistic* yang kuat sangat setia dan berorientasi pada organisasi. Berjalannya nilai-nilai *altruistic* di tempat kerja berpotensi untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Brinck, Karla Louise; Moll, Tobias; Siebert, 2023). Perbedaan latar budaya studi ini memberikan corak yang sedikit berbeda dengan komitmen nilai Wang (2007). Namun sekurang-kurangnya, memberikan penjelasan tentang ikatan seseorang terhadap organisasi, yang lebih daripada ikatan emosional.

Penggabungan organisasi perlu memperhatikan berbagai permasalahan yang terjadi pada proses intergrasi. Diantara berbagai komitmen organisasi, komitmen afektif mampu memediasi perubahan organisasi dengan kinerja karyawan. Apabila komitmen afektif meningkat, maka berbagai dampak negatif perubahan organisasi dapat diatasi (Zakiy, M; Kinasih, P.; As'ad, 2023). Untuk itu pada tahap awal penggabungan, organisasi perlu mengembangkan komitmen afektif.

Pada awal penggabungan, hal-hal yang terkait dengan faktor-faktor yang mengatur (*ruling factor*) patut mendapatkan perhatian. Untuk itu kontribusi terori keadilan diperlukan. Baik keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional terbukti memberikan

pengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan (Kawaibi, Fuzi ; Junaedi, Dedi ; Salistia, 2023). Dalam kajian lain, kepuasan kerja diperlukan untuk memediasi berkontribusi keadilan distributif dan prosedural terhadap komitmen afektif (Syahbana, Bahtiar Nur ; Septyarini, 2021). Setelah mendapatkan keadilan pada masa penggabungan, perlu pula memperhatikan ketrampilan manajer pada proses organisasi. Salah satu faktor yang memberikan dukungan terhadap komitmen afektif adalah ketrampilan manajer dalam melakukan coaching. Persepsi karyawan terhadap ketrampilan melakukan coaching managernya akan menstimulasi komitmen afektif terhadap organisasi (Ribeiro, Neuza ; Nguyen, T; Duarte, AP; Torres de Oliveira, R; Faustiono, 2021).

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan terkait komitmen organisasi dalam hubungannya dengan penggabungan organisasi adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipandang sebagai faktor utama keterlibatan karyawan dengan organisasi pasca penggabungan. Sebuah penelitian yang mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen kerja karyawan pasca penggabungan organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh tertinggi di antara faktor lain, seperti : gaya kepemimpinan, konflik budaya, tekanan dan stress kerja (Thi Bich & Huong, 2019). Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan dan keterikatan kerja (Muafi, 2018). Temuan ini menawarkan suatu yang lebih konseptual untuk meningkatkan kepuasan kerja, daripada hal-hal teknis seperti peningkatan karyawan terhadap pendapatan, peluang kemajuan, serta adanya peluang baru setelah kemajuan.

3. METODE PENELITIAN

ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan metode survey. Survey dilakukan terhadap karyawan sebuah perguruan tinggi swasta, dengan jumlah populasi 109 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah stratifikasi acak (stratified random sampling) atas pertimbangan varian kelompok karyawan, yaitu 2 kelompok karyawan yang dari 2 organisasi asal , serta 1 kelompok karyawan yang direkrut setelah penggabungan. Teknik sampling ini dilakukan agar setiap kelompok dapat terwakili, serta meminimalisir bias untuk memperoleh estimator yang lebih efisien (Zaman, 2021).

Sejalan dengan penggunaan tabel Arkin dan Colton, jumlah sampel yang diambil adalah 50% dari setiap kelompok kelas. Pengambilan keputusan angka perkiraan sebesar 50% akan menghasilkan varians yang maksimal, serta ukuran sampel maksimum (Firmansyah, 2022). Dengan kata lain, ukuran tersebut mempunyai tingkat kepercayaan 95% dan standar error +5%.

Kelompok responden sebagai representasi organisasi asal menjadi variable bebas dalam penelitian ini. Variable terikatnya adalah komitmen kerja karyawan. Data diambil dengan menyebarkan kuesioner terhadap responden yang dipilih secara acak berdasarkan data bagian personalia. Data pendukung diperoleh dari data-data pegawai yang ada di bagian personalia. Instrument yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan terdiri atas 18 pertanyaan dari 5 dimensi komitmen organisasi, yaitu : *affective commitment*, *active continuance commitment*, *passive continuance commitment*, *normative commitment*, dan *value commitment*. Model ini dipilih, mengingat perbedaan karakteristik responden (Wang, 2007). Instrument tersebut menggunakan skala likert untuk pengukuran sikap dan persepsi responden.

Perbedaan komitmen pada setiap kelompok diukur dengan menggunakan uji statistic kruskall wallis. Setiap dimensi komitmen organisasi akan dibandingkan diantara ketiga kelompok. Berdasarkan perhitungan statistic, pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat besarnya nilai asymp.sig dengan probabilitas 0,05. Jika nilai asymp.sig < 0.005 (kurang dari 0.005) maka dikatakan terdapat perbedaan komitmen organisasi yang signifikan diantara ketiga kelompok responden.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memuat proses pengumpulan data, rentang waktu dan lokasi penelitian, dan hasil analisis data (yang dapat didukung dengan ilustrasi dalam bentuk tabel atau gambar, Berdasarkan kuesioer yang dibagikan kepada responden, diperoleh informasi yang berhubungan dengan penelitian ini. Dari 65 kuesioner yang dibagikan kepada karyawan berdasarkan data dari bagian personalia, diperoleh 34 kuesioner yang kembali. Klasifikasi awal terhadap data adalah mengelompokkan responden dalam 3 kelompok, yaitu 2 kelompok responden yang berasal dari organisasi yang bergabung. 1 kelompok responden merupakan karyawan yang direkrut pasca penggabungan.

Kelompok dari organisasi yang bergabung diberi kode sebagai kelompok 1 dan kelompok 2. Sedangkan kelompok 3 merupakan kelompok yang terdiri dari karyawan yang direkrut pasca penggabungan. Pemaparan hasil akan dibagi dalam dua bagian, yaitu pemaparan deskriptif yang berisi karakteristik umum responden, serta pemaparan data berdasarkan hasil uji statistik.

1. Gambaran Umum Responden

Untuk mendukung penafsiran pada proses analisis data, beberapa karakteristik responden dipetakan dalam tiga tabel di bawah ini. Tabel tersebut memaparkan informasi tentang masa kerja, jabatan, serta tahun kelahiran responden.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Kelompok			Total
	1	2	3	
<2 tahun	0	0	1	1
2 – 5 tahun	0	0	8	8
5 – 10 tahun	6	4	4	14
>10 tahun	4	7	0	11
	10	11	13	34

Tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun hanya menjadi bagian dari kelompok 1 dan 2. Sementara kelompok karyawan dengan masa kerja 5 tahun atau kurang menjadi bagian dari kelompok 3, atau kelompok yang direkrut pasca penggabungan organisasi. Karena penelitian ini dilakukan pada tahun ke-6 sejak organisasi didirikan, maka terdapat sebagian kelompok 3 dengan masa kerja antara 5 – 10 tahun.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Kelompok			Total
	1	2	3	
Tanpa Jabatan	8	5	7	20
Jabatan Non Pimpinan	1	3	6	10
Pimpinan	1	3	0	4
	10	11	13	34

Dalam kurun waktu 6 tahun, terdapat 6 karyawan yang menduduki jabatan struktural non pimpinan. Bahkan tabel 2 menunjukkan prosentase pada kelompok ini yang menempati jabatan struktural sebesar 75%. Namun, tidak terdapat posisi pimpinan pada kelompok ini.

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Tahun Kelahiran

Tahun Lahir	Kelompok			Total
	1	2	3	
<1965	1	0	0	1
1965 -1980	2	3	0	5
1981-1995	7	8	13	28
	10	11	13	34

Berdasarkan tahun kelahiran, tabel 3 menunjukkan bahwa hanya kelompok 1 yang memiliki anggota pada seluruh kategori tahun kelahiran. Kelompok 2 tidak terdapat karyawan dengan kelahiran sebelum tahun 1965, sedangkan kelompok 3 hanya terisi

karyawan dengan kelahiran antara 1981 – 1995. Berdasarkan data responden memang tidak ditemukan karyawan dengan kelahiran di atas tahun 1995.

2. Perbedaan Komitmen Organisasi

Pembahasan dibawah ini secara khusus memetakan perbedaan komitmen organisasi berdasarkan kelompok responden. Hasil uji beda dengan Kruskal Wallis tes menunjukkan data sebagai berikut :

Tabel 4. Perbedaan Komitmen Organisasi

Dimensi Komitmen Organisasi	Mean Rank			Chi square	Asymp Sig
	Kelompok				
	1	2	3		
Affective Commitment	23.10	20.09	11.00	10.171	.006
Continuance Commitment (Active)	25.65	17.86	10.92	12.613	.002
Continuance Commitment (Passive)	19.05	18.50	15.46	.927	.629
Normative Commitment	23.30	18.59	12.12	7.513	.023
Value Commitment	24.20	20.05	10.19	12.613	.002

Tabel 4 menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan pada dua dari lima dimensi komitmen organisasi. Pada *active continuance commitment* dan *value commitment* menunjukkan nilai *asym.sig* (2-tailed) <0.005, yaitu sebesar 0.002. Hasil tersebut menjadi acuan dalam penafsiran lebih lanjut tentang kecenderungan komitmen organisasi pada ketiga kelompok.

Perbedaan *active continuance commitment* menampilkan ranking rata-rata terendah pada kelompok 3. Secara umum hubungan antara masa kerja dengan tingkat komitmen organisasi telah ditunjukkan pada beberapa penelitian. Misalnya (Hadiyani, 2024) dan (Khairudin, 2021). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja, semakin tinggi komitmen organisasi. Merujuk tabel 1, mayoritas anggota kelompok 3 merupakan karyawan yang baru memulai karir. Berdasarkan hasil permodelan Zhu, et.al (2024), komitmen karir memang menurun bagi karyawan pada kelompok tersebut. Pada karyawan yang memasuki karir pertengahan hingga puncak terjadi peningkatan komitmen karir (Zhu et al., 2024).

Perbedaan *continuance commitment* pada kelompok 1 dan 2 tidak dijelaskan oleh perbedaan masa kerja. Kedua kelompok ini mempunyai kecenderungan masa kerja yang sama. Data pada tabel 2 lebih menunjukkan perbedaan pada dua kelompok tersebut, dimana kelompok 2 lebih banyak menempati posisi struktural namun rangking rata-rata *continuance* dibawah kelompok 1. Prediksi ini justru tidak sesuai dengan penelitian Owan, 2021 yang menemukan bahwa penempatan staff berpengaruh positif terhadap *continuance commitment* (Owan, 2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa stress terkait pekerjaan justru berelasi dengan *continuance commitment* (Chigeda, Felicity; Ndofirepi, Takawira Munyaradzi; Steyn, 2022). Namun tidak terdapat data pendukung untuk memberikan justifikasi terhadap posisi struktural dengan stress pada penelitian ini.

Perbedaan *Value Commitment* menunjukkan bahwa meskipun organisasi mempunyai nilai bersama (*core value*), namun masing-masing kelompok mempunyai nilai yang khas. Untuk menafsirkan hal ini, pertama-tama perlu mempertimbangkan adanya perbedaan budaya dalam penggabungan organisasi (Trikusumaadi, 2024). Pandangan ini akan membawa kesimpulan umum tentang hubungan budaya organisasi, sebagai unsur identitas organisasi dengan komitmen organisasi (Halis, M. & Halis, 2021). Serta dukungan atas temuan bahwa tipe budaya organisasi yang birokratik dan supportif berpengaruh pada komitmen organisasi pada industri tertentu. (Sarhana, Nael ; Harb et al., 2020).

Secara khusus, Tabel 4 menunjukkan ranking rata-rata kelompok tiga berada dibawah kelompok 1 dan 2 yang mempunyai selisih sedikit. Jika mempertimbangkan tabel 3, maka akan tampak bahwa kelompok 3 didominasi oleh generasi Y (kelahiran tahun 1981-1995). Generasi Y dan X mempunyai karakteristik yang berbeda dalam permintaan, harapan dan nilai-nilai. Karakteristik tersebut berpengaruh terhadap tiga dimensi komitmen organisasi yang dikonsepsikan oleh Meyer (Adiawaty et al., 2024). Namun penelitian tersebut tidak menguji dimensi *value commitment* sebagaimana dimodelkan oleh Wang (2007).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil menunjukkan adanya perbedaan komitmen organisasi diantara ketiga kelompok responden. Perbedaan yang signifikan tersebut ditemukan pada dimensi *active continuance commitment* dan *value commitment*. Data pendukung penelitian membantu interpretasi bahwa masa kerja menjelaskan perbedaan *active continuance commitment*, berkaitan dengan fase karir (*career stage*). Sedangkan perbedaan *value commitment* mengindikasikan bahwa nilai-nilai organisasi belum cukup kuat mengikat para anggotanya.

Salah satu faktor yang menjelaskan adalah adanya perbedaan tipe budaya pada setiap kelompok.

Sebagai sebuah gambaran umum, penelitian ini dapat menjadi pijakan bagi organisasi untuk melakukan improvement, terutama pada sistem pengembangan karir dan internalisasi nilai-nilai. Di sisi lain, banyak peluang yang dapat dilakukan untuk penelitian lebih lanjut, seperti melihat faktor stress pada penempatan jabatan, atau perbedaan generasi dalam penerimaan dan implementasi nilai-nilai organisasi. Identifikasi berbagai antecedent kunci komitmen karir karyawan dapat mengeksplorasi lebih lanjut faktor Eksplorasi atas faktor individual, psikologis, organisasional, dan kesesuaian pekerjaan dapat dilakukan sebagai bagian dari identifikasi antecedent kunci atas komitmen karir pada tipe organisasi tertentu (Zhu et al., 2020).

Secara metodologis, kajian komitmen organisasi lebih banyak menggunakan model pengukuran Meyer dan Allen. Model yang dikembangkan oleh Wang cenderung kurang populer untuk digunakan. Padahal, berdasarkan karakteristik demografis, model ini sesuai untuk wilayah-wilayah di Asia (Wang, 2007). Model ini perlu untuk diaplikasikan dan dikembangkan lebih lanjut bagi penelitian di wilayah Asia.

DAFTAR REFERENSI

- Adiawaty, S., Moeins, P. D. A., & Sunaryo, D. W. (2024). Comparative study of organizational commitment among Generation X and Generation Y through analysis of differences in the influence of empowerment and value. *Journal of Entrepreneurship*, 3(January), 121–141. <https://doi.org/10.56943/joe.v3i1.498>
- Amtu, O., Aralaha, R., Pattiruhu, C. M., & Makulua. (2021). Creating higher education quality through leadership, organizational culture and organizational commitment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747(1), 12037. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012037>
- Brinck, K. L., Moll, T., & Siebert, W. (2023). Altruistic work values' relevance for organizational commitment in Germany. *Management Revue - Socio-Economic Studies*, 43(3), 277–304. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2023-3-277>
- Chigeda, F., Ndofirepi, T. M., & Steyn, R. (2022). Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(1), 22–38. <https://doi.org/10.1002/joe.22172>
- Fauziah, S. (2016). Uji validitas konstruk instrumen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) dengan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal*

Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia, 5(1).
<https://doi.org/10.15408/jp3i.v5i1.9244>

Firmansyah, D. D. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi penelitian: Literature review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik*, 1(2), 85–114.
<https://doi.org/10.55927>

Hadiyani, M. I. (2024). Komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja karyawan. *Cognicia*, 1(1). <https://doi.org/10.22219/cognicia.v1i1.1452>

Halis, M., & Halis, M. (2021). The relationship between organizational culture and organizational commitment: A research in private health institutions. In G. Sari (Ed.), *Handbook of research on representing health and medicine in modern media* (pp. 308–329). IGI Global Scientific Publishing.

Handoko, Y. (2013). Budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, pengaruhnya terhadap kinerja dosen (Studi: Perguruan tinggi swasta hasil merger di Jawa Timur pada tahun 2013) [Universitas Brawijaya].
<http://repository.ub.ac.id/id/eprint/161324>

Harrison, R., Chauhan, A., Minbashian, A., McMullan, R., & Schwarz, G. (2022). Is gaining affective commitment the missing strategy for successful change management in healthcare? *J Healthc Leadersh*, 14, 1–4. <https://doi.org/10.2147/JHL.S347987>

Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11(January), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>

Kawaibi, F., Junaedi, D., & Salistia, F. (2023). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen afektif karyawan PT G&N Woods Craftindo. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(5), 2957–2967.
<https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i5.1602>

Khairudin, K. (2021). Komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja. *Jurnal Social Library*, 1(2). <https://doi.org/10.51849/sl.v1i2.31>

Krajcsák, Z. (2018). Making high committed workplaces by strong organizational values. *Journal of Human Values*, 24(2), 127–137. <https://doi.org/10.1177/0971685818764064>

Kurniadi, R., Arpizal, A. D., Fajarsari, A. D., & Yaldi, D. M. (2023). Strategi optimalisasi capaian IKU 5 Universitas Jambi. *Anterior Jurnal*, 22(1), 106–110.
<https://doi.org/10.33084/anterior>

Li, K. S., Tong, C., & Wong, A. (2014). The impact of career development on employee commitment of part-time faculty (PTF) in Hong Kong's continuing professional development (CPD) sector. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 4(1), 52–73.

Maranata, B. H., Widyaningtyas, D. P., & Nur Istiqomah, A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BUMN Kota. *Jurnal Arimbi (Applied Research in Management and Business)*, 2(2), 1–10.

- Meyer, J. P., & Allen, N. (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>
- Muafi. (2018). Antecedents and consequences of work satisfaction and organizational commitment in the merger process. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 18(1). <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2014.V18.I1.98>
- Ndambuki, S. M., Kilungu, M., Sasaka, P., & Ibea, M. (2023). Influence of active continuance commitment on turnover intentions among health professionals of national referral hospitals in Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 10(1), 355–366. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v10i1.2543>
- Owan, V. J. (2021). Predictive path modelling of indicators of secondary school instructors' affective, continuance and normative job commitment. *Journal of International Cooperation and Development*, 4(2), 86. <https://doi.org/10.36941/jicd-2021-0015>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustiono, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2018-0373>
- Sarhana, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10, 183–196. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.8.004>
- Serfiyani, C. Y. (2020). Restrukturisasi perguruan tinggi swasta sebagai upaya penyehatan dan peningkatan kualitas institusi. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 27(2), 410–433. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol27.iss2.art10>
- Soontornchaiya, P., & Charoensukmongkol, P. (2024). Interaction effect of management communication and workplace formalization on shared goals and commitment of employees during post-merger and acquisition integration. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884241235661>
- Syahbana, B. N., & Septyarini, E. (2021). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen afektif. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 112–129. <https://doi.org/10.30656/jm.v11i2.3017>
- Thi Bich, V., & Huong, T. T. M. (2019). Organizational commitment among employees in post-merger enterprises: A case study in Vietnam. *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 35(5E), 51–59. <https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4296>
- Trikusumaadi, S. K. (2024). Pemetaan budaya organisasi pada penggabungan perguruan tinggi di bawah satu yayasan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 271–283. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v3i1.3429>
- Wang, Y. (2007). Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4–5), 649–669. <https://doi.org/10.1080/0958519042000192889>

- Yusuf, M. R., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Definisi, dipengaruhi, dan mempengaruhi* (1st ed.). Penerbit Nas Media Pustaka.
- Zakiy, M., Kinasih, P., & As'ad, S. (2023). Organizational changes and the impact on the performance of Sharia bank employees through affective. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* (Journal of Islamic Economics and Business). <https://doi.org/10.20473/jebis.v9i1.34743>
- Zaman, T. (2021). An efficient exponential estimator of the mean under stratified random sampling. *An International Journal of Mathematical Demography*, 28(2), 104–121. <https://doi.org/10.1080/08898480.2020.1767420>
- Zhu, D., Kim, P. B., & Park, I.-J. (2020). A meta-analysis of the antecedents of career commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502–524. <https://doi.org/10.1177/1069072720956983>
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I.-J. (2024). How does the career commitment of hospitality employees change across career stages? A multilevel investigation into occupational self-efficacy and family support. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103748. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103748>