Jurnal Darma Agung
Volume: 32, Nomor: 5, (2024), Oktober: 394 - 404
https://dx.doi.org.10.46930/ojsuda.v32i5.5483

P-ISSN:0852-7296
E-ISSN:2654-3915

ANALISIS PENGARUH ADHOCRACY CULTURE TERHADAP FLEKSIBILITAS STRATEGIS MELALUI INDUSTRI 4.0 DAN KOMITMEN KARYAWAN

Suci Hanafiana [1], Sidiq Permono Nugroho [2]
[1,2] Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta
Corresponding Author: sucihanafiana@gamil.com

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi adhokrasi terhadap kemampuan industri 4.0 dan komitmen karyawan, serta implikasinya terhadap fleksibilitas strategis. Di era industri 4.0, kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi menuntut organisasi untuk mengadopsi budaya yang inovatif dan fleksibel. Melalui pendekatan analitis yang melibatkan kuantifikasi data dari responden di beberapa perusahaan di Boyolali, hasil penelitian menunjukkan bahwa (H1)budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap industri 4.0 dan (H2)budaya adhocracy berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Namun, (H3)tidak ditemukan pengaruh signifikan antara budaya adhokrasi dan fleksibilitas strategis, sementara (H4)industri 4.0 berpengaruh signifikan terhadap fleksibilitas strategis dan (H5)komitmen karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap fleksibilitas strategis. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan global.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Adhokrasi, Industri 4.0, Komitmen Karyawan, Fleksibilitas Strategis, Inovasi

Abstract

This study explores the influence of adhocracy organizational culture on industry 4.0 capabilities and employee commitment, and its implications for strategic flexibility. In the era of industry 4.0, the need to adapt quickly to market and technological changes requires organizations to adopt an innovative and flexible culture. Through an analytical approach involving quantification of data from respondents in several companies in Boyolali, the results of the study indicate that (H1) adhocracy culture has a positive effect on industry 4.0 and (H2) adhocracy culture has a positive effect on employee commitment. However, (H3) no significant effect was found between adhocracy culture and strategic flexibility, while (H4) industry 4.0 has a significant effect on strategic flexibility and (H5) employee commitment has a significant effect on strategic flexibility. This study emphasizes the importance of building a work environment that supports innovation and collaboration to increase employee engagement and organizational competitiveness in facing global challenges

Keywords: *Organizational Culture, Adhocracy, Industry 4.0, Employee Commitment, Strategic Flexibility, Innovation*

History:
Received : 25 Februari 2023
Revised : 10 Maret 2023
Accepted: 23 April 2023
Published: 25 Juli 2023

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung
Licensed: This work is licensed under Attribution-NonCommercial-No Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Pendahuluan

Budaya Organisasi (OC) adalah kumpulan nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan sehari-hari oleh karyawan. Budaya ini tak hanya memengaruhi cara kerja organisasi, tetapi juga perubahan, performa karyawan, dan hubungan internal maupun eksternal (Kafetzopoulos & Katou, 2023). Dimensi dari budaya organisasi terdapat 4 tipe *adhocracy* yang menekankan fleksibilitas, inovasi dan pengambilan resiko, clan yang menumbuhka rasa kekeluargaan, heararki yang menekankan struktur dan aturan formal untuk menjaga stabilitas, yang terakhir pasar yang berfokus pada kompetisi dan pencapaian target. Budaya *adhocracy* semakin populer di era digital seperti sekarang ini atau yang sering disebut *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), banyak perusahaan harus bersiap dengan perubahan yang cepat, ketidakpastian, kopleksitas, dan ambiguitas. Contohnya Netflix juga memiliki budaya *adhocracy* yang kuat. Perusahaan ini terkenal dengan struktur organisasinya yang datar dan proses pengambilan keputusannya yang desentralisasi, dan Spotify adalah contoh lain dari perusahaan dengan budaya *adhocracy* yang sukses. Perusahaan ini menggunakan *agile methodology* untuk mengembangkan produk dan layanannya, dan mendorong kolaborasi antar karyawan.

Adhocracy culture dapat di hubungkan dengan industri 4.0 yang saat ini juga terus berkembang, industri 4.0 berkaitan langsung dengan sistem manufaktur digital yang di hasilkan oleh keberhasilan integrasi proses produsi. Integrasi industri 4.0 membuat tantangan tersendiri bagi perusahaan yang memeaksa perusahaan harus fokus untutk terus mengembangkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) mereka. Tranformasi digital serta pengembangan produk dan layanan sanget mempengaruhi *adhocracy culture* untuk terus beradaptasi dengan mengadopsi teknologibaru, kecerdasan buatan untuk meningkatkan inovasi dan proses produksi (Kafetzopoulos & Katou, 2023). Industri 4.0, yang dikenal sebagai revolusi industri keempat, ditandai oleh integrasi teknologi digital, otomatisasi, dan data besar dalam proses produksi. Fenomena ini tidak hanya mempengaruhi aspek teknis, tetapi juga menuntut perubahan dalam budaya organisasi. Untuk berhasil dalam era digital ini, Agar tim dapat mengatasi rintangan dan memanfaatkan peluang, organisasi perlu mengembangkan budaya yang menghargai kreativitas, kerja sama tim, dan fleksibilitas. (Schmidt & Cohen, 2013). Seiring dengan kemajuan teknologi, kebutuhan untuk mengadopsi budaya yang inovatif semakin mendesak. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko. Budaya yang mendukung eksperimen dan pembelajaran akan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses inovasi, sehingga organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar yang cepat (Kagermann et al., 2013). Industri 4.0 juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi. Organisasi perlu membangun budaya yang menghilangkan batasan antar departemen dan mendorong kerja sama. Dengan memanfaatkan keahlian dari berbagai disiplin, organisasi dapat

menciptakan solusi yang lebih inovatif dan relevan. Komunikasi terbuka dan saling menghargai antar tim menjadi elemen penting dalam memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan tantangan baru (Kagermann et al., 2013). Kesiapan organisasi untuk melakukan transformasi digital sangat bergantung pada budaya yang ada. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap perubahan dan terbuka untuk belajar akan lebih mampu menghadapi tantangan yang muncul dengan adopsi teknologi baru. Budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan akan memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi penuh dari teknologi yang ada dalam era Industri 4.0 (Westerman et al., 2014). Dengan ada nya revolusi 4.0 ini mempuat komitmen kerja karyawan juga berubah dengan berbagai tantangan di industri 4.0 ini karyawan menjadi merasa ketidakpastian pekerjaannya yang sebagian besar telah di gantikan oleh otomatisasi serta perubahan yang cepat menjadi kendala untuk karyawan perlu terus beradaptasi, dari beberapa tantangan tersebut perusahaan perlu untuk meningkatkan peluang belajar dan pengembangan karyawan agar cepat beradaptasi dengan industri 4.0, membuat pekerjaan menjadi lebih fleksibel dengan seperti membuat pekerjaan yang bisa di kontrol atau di kerjakan dari jarak jauh. Dengan bergitu organisasi berperan membuat strategi buntuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan karyawannya, menciptakan budaya kerja yng suportif dan inklusif yang membuat karyawan merasa di hargai dan di hormati. (Ng, 2023).

Di era Industri 4.0, komitmen karyawan menjadi elemen penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Transformasi digital yang cepat menuntut karyawan untuk tidak hanya beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga untuk berkontribusi secara aktif dalam proses inovasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif. Budaya kerja yang mendukung Meningkatkan komitmen karyawan sebagian besar bergantung pada kemitraan dan komunikasi yang jujur. Karyawan akan lebih terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan kolaboratif ketika perusahaan membina suasana yang menghargai Saling menghargai satu sama lain dan persahabatan. Selain mempromosikan hasil, hal ini menumbuhkan rasa yang kuat dalam komunitas di dalam perusahaan, yang selanjutnya memperkuat komitmen yang mereka tunjukkan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis juga berkontribusi pada peningkatan komitmen. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berinvestasi dalam keberhasilan organisasi. Budaya yang mempromosikan transparansi dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Organisasi yang mampu membangun komitmen karyawan yang kuat di tengah perubahan teknologi akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Dengan menekankan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan, organisasi tidak hanya

akan meningkatkan komitmen karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing mereka dalam era Industri 4.0. (Carlos Bou-Llusar et al., 2005)

Fleksibilitas strategis (SF) menjadi kunci penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dan merespons perubahan di era Industri 4.0 (Kafetzopoulos & Katou, 2023) Di era ini, tuntutan terhadap perusahaan untuk berinovasi dan bertransformasi semakin tinggi. Hal ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk mengatur ulang sumber daya internalnya dengan cepat dan efektif. Perubahan yang cepat dan disruptif di era Industri 4.0 juga dapat menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan bagi karyawan. Hal ini dapat berdampak pada komitmen kerja karyawan, yang merupakan faktor penting bagi kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan KKK di era Industri 4.0. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menekankan pada SF. Perusahaan yang memiliki SF yang tinggi dapat memberikan karyawan rasa aman dan stabilitas, meskipun di tengah perubahan yang cepat.

Penelitian (Kafetzopoulos & Katou, 2023) organisational culture berpengaruh positif terhadap Kemampuan teknologi 4.0 dan orientasi pasar. Kemudian, kapabilitas industri 4.0 dan fokus pada pasar berpengaruh positif terhadap strategic flexibility. *Organisational culture* juga berpengaruh tidak langsung terhadap *strategic flexibility* melalui pengaruhnya terhadap *industry 4.0 capabilities* dan *market orientation*.

Menurut (Haffar et al., 2023) penelitian ini menunjukkan bahwa tipe-tipe budaya organisasi berpengaruh terhadap dimensi-dimensi kesiapan dosen untuk perubahan. Misalnya, budaya kelompok dan adhokrasi berpengaruh positif sedangkan budaya hierarki dan pasar berpengaruh negatif. Dimensi-dimensi kesiapan dosen untuk perubahan seperti *self-efficacy* dan *personal valence* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dosen terhadap perubahan. Selain itu, dimensi-dimensi kesiapan dosen untuk perubahan ternyata berperan sebagai mediator antara pengaruh tipe-tipe budaya organisasi terhadap komitmen afektif dosen terhadap perubahan. Penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada pengembangan model dan kerangka kerja untuk membantu perusahaan di negara berkembang mencapai kematangan SC4.0, meneliti hubungan antara Industri 4.0, ekonomi sirkular, dan praktik-praktik kerja klinis, serta menganalisis dampak penerapan Industri 4.0 dan ekonomi sirkular terhadap budaya *adhocracy* dan kepemimpinan kerja klinis. Di sisi lain, budaya organisasi yang hierarkis dan pasar dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan Industri 4.0.

Penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan di era Industri 4.0. Budaya kelompok dan adhokrasi dapat meningkatkan kesiapan perusahaan, sedangkan budaya hierarki dan pasar dapat menghambatnya. Temuan ini

menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan dan institusi pendidikan untuk membangun budaya organisasi yang positif dan suportif untuk

Metode Penelitian

Berisi jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, target/sasaran, subjek penelitian, prosedur, instrumen dan teknik analisis data serta hal-hal lain yang berkait dengan cara penelitiannya.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan mengambil sampel di perusahaan terkait**.** (Kafetzopoulos & Katou, 2023). Dapat di jabarkan operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Dependen : *Adhocracy Culture* (X1)

   Budaya adhocracy dapat meningkatkan kreativitas penjualan dengan mendorong fleksibilitas, inovasi, dan kolaborasi. Karyawan dalam budaya adhocracy lebih termotivasi untuk mencari informasi dan berbagi informasi dengan kolega, yang dapat membantu mereka mencapai kesuksesan dalam pekerjaan mereka.(Hamzah et al., 2023).
2. Variabel Independen :
   1. Industri 4.0 (X2)

      Industri 4.0 menawarkan banyak kesempatan bagi perusahaan untuk terus menaikan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Namun, pada negara-negara besar juga harus siap menghadapi berbagai tantangan, seperti kesenjangan infrastruktur, kekurangan tenaga kerja terampil, dan biaya implementasi yang tinggi. (Alamsjah & Yunus, 2022)
   2. Komitmen karyawan (X3)

      Komitmen karyawan merupakan kepercayaan untuk berbagi informasi dengan rekan kerja. Kepercayaan menjadi dasar bagi kerjasama dan berbagi informasi. Meskipun insentif dapat mempengaruhi komitmen organisasi, keakraban dan motivasi individu juga memainkan peran penting dalam komitmen kerja karyawan. (Ng, 2023)
   3. Fleksibilitas strategis (Y)

      Fleksibilitas strategis adalah kemampuan perusahaan untuk berinovasi dengan perubahan cara kerja yang berubah cepat, tidak pasti, dan berdampak signifikan terhadap kinerjanya. Kemampuan ini penting untuk menghadapi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis, seperti pergeseran teknologi, persaingan baru. (Aabo et al., 2024)

Karyawan dari perusahaan manufaktur yang mengedepankan budaya adhocracy berfungsi sebagai sumber data penelitian. Dalam penelitian ini, kuesioner dengan skala Likert diberikan sebagai alat pengumpulan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang menerapkan budaya organisasi adhocracy dan terlibat dalam industri 4.0. seperti PT Wijaya Karya Beton, PT SoGood Food, PT Cahaya Gunung Foods, PT Tupai Adyamas Indonesia. Dalam penelitian ini, sampel diambil dari

karyawan di perusahaan yang spesifik, misalnya PT, yang merupakan perusahaan yang menerapkan budaya *adhocracy* dengan sampel sebanyak 85 responden. Pada penelitian ini menggunakan software pengolah data dengan menggunakan PLS SmartPLS SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Hasil

Deskripsi Data Responden

1. Umur

Tabel 1. Deskripsi Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
<30 Tahun	47	55,2%
30-40 Tahun	29	34,1%
>40 Tahun	9	10,5%
Jumlah	85	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden berdasarkan umur menunjukkan responden terbanyak memiliki umur <30 tahun yaitu sebanyak 47 orang dengan persentase 55,2%.

2. Jenis Kelamin

Tabel 2. Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	40	47%
Laki- laki	45	53%
Jumlah	85	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2, berdasarkan data dari responden penelitian ini karakteristik jenis kelamin menunjukkan responden yang memiliki jenis kelamin laki laki mendominasi sebanyak 45 orang dengan persentase 53%.

3. Pendidikan Terakhir

Tabel 3. Deskripsi Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	40	47%
Diploma	15	17,6%
S1	27	31,7%
S2	3	4%
Jumlah	85	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 3, distribusi responden menurut pendidikan terakhir menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA mendominasi terkait dengan *brand loyalty* dalam memutuskan mengkonsumsi makanan di restoran berlabel halal yaitu sebesar 79 orang (39,5%)

4. Lama Bekerja

Tabel 4. Deskripsi Lama Bekerja

Lama bekerja	Frekuansi	Persentasi
<5 Tahun	34	40%
6-10 Tahun	30	35,2%
11-15 Tahun	16	18,8%
>15 Tahun	6	6%
Jumlah	85	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 4Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa 34 orang, atau 40% dari total responden, telah bekerja <5 tahun.

5. Jabatan

Tabel 5. Deskripsi Jabatan

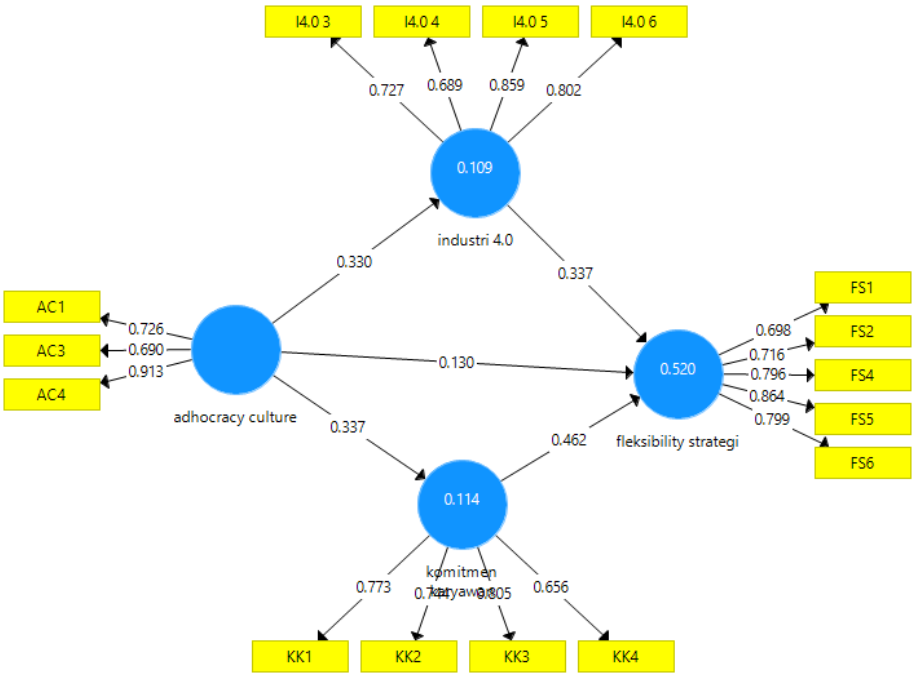
Jabatan	Frekuansi	Persentase
Manajer	7	8,2%
Manajer Operator	3	3,5%
Manajer Teknik	1	1,1%
Akuntan	10	11,7%
Pemasaran	7	8,2%
Hrd	9	10,5%
Staf Sales	7	8,2%
Admin	6	8%
Operator	15	17,6%
QC	3	3%
Leader Team	17	20%
Jumlah	85	100%

Sumber : Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 5, menunjukkan bahwa responden dengan jabatan *leader team* yang paling banyak dan mendominasi dalam penelitian ini dengan jumlah 17 dengan persentase 20%

Analisis Data

1. Model Pengukuran *(Outer Model)*



Gambar 1. *Outer Model*

Sumber:Data Primer diolah, 2024

a. Validitas Konvergen

Tabel .6 *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer loading
Adhocracy Culture (X1)	AC 1	0.726
	AC3	0.690
	AC4	0.913
Industri 4.0 (X2)	I4.03	0.727
	I4.04	0.689
	I4.05	0.859
	I4.06	0.802
Komitmen Karyawan (X3)	KK1	0.773
	KK2	0.744
	KK3	0.805
	KK4	0.656
Fleksibility Strategi (Y)	FS1	0.698
	FS2	0.716
	FS4	0.796
	FS5	0.864
	FS6	0.799

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa setiap indikator dari variabel penelitian memiliki nilai outer loading > 0,7. Data di atas mengungkapkan bahwa tidak ada indikator variabel yang nilai outer loadingnya di bawah 0,5, maka semua indikator dinyatakan praktis atau valid untuk digunakan dalam penelitian dan

dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

b. Validtas Diskriminan

Tabel 7. ***Average Variance Extracted*** **(AVE)**

Variabel	**AVE (*Average Variance Extracted*)**	**Keterangan**
Adhocracy Culture (X1)	0.612	Valid
Industri 4.0 (X2)	0.596	Valid
Komitmen Karyawan (X3)	0.557	Valid
Fleksibility Strategi (Y)	0.604	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE (Average Variance Extrancted) >0,5, mengacu pada tabel 7. Budaya adhocracy memiliki penilaian sebesar 0,612, industri 4.0 memiliki nilai 0,596, komitmen karyawan memiliki nilai 0,557, dan fleksibilitas strategi memiliki nilai 0,604. Hal ini menggambarkan bahwa, validitas diagnostik dari setiap variabel dalam penelitian ini valid.

c. Uji Reliabilitas

Tabel 8 ***Compostie Reability***

Variabel	***Composite Reliability***
Adhocracy Culture (X1)	0.823
Industri 4.0 (X2)	0.854
Komitmen Karyawan (X3)	0.834
Strategi Fleksibility (Y)	0.883

Sumber: Data primer diolah, 2024

Semua variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas komposit yang lebih tinggi dari 0,7, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8. Budaya demokrasi, industri 4.0, kerja keras karyawan, dan kemampuan beradaptasi strategis memiliki nilai masing-masing sebesar 0,823, 0,854, dan 0,883. Karena setiap variabel memenuhi atau melebihi reliabilitas komposit, ini menunjukkan bahwa semuanya memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Uji reliabilitas kedua disebut Cronbach's Alpha. Metode statistik untuk memeriksa konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik melibatkan uji Cronbach's Alpha. Sebuah konstruk akan dianggap kredibel jika nilai Cronbach alpha lebih dari 0.60, mengikuti Cronbach (1951). Di bawah ini adalah nilai-nilai Cronbach. Dalam penelitian ini, alpha:

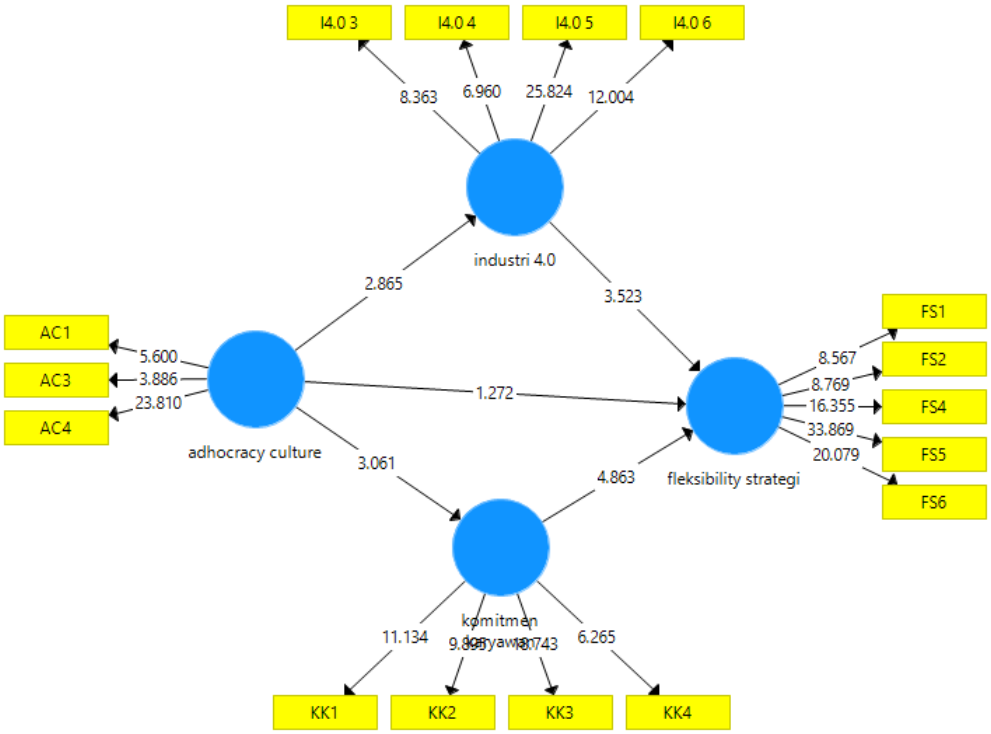
Tabel 9. ***Cronbach's Alpha***

Variabel	*Cronbachs Alpha*
Adhocracy Culture (X1)	0.703
Industri 4.0 (X2)	0.774
Komitmen Karyawan (X3)	0.742
Strategi Fleksibility (Y)	0.836

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 9 menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach alpha >0,6, yang mengindikasikan bahwa nilai Cronbach alpha memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk dianggap reliabel untuk semua kategori.

2. Model Struktural *(Inner Model)*



Gambar 2. *Inner Model*

Sumber:Data Primer diolah, 2024

a. Uji Kelayakan Model *(Goodness of Fit)*

Tabel 10. *Nilai R-Square*

	R-Square	*R-Square Adjusted*
Industri 4.0	0.109	0.098
Komitmen karyawan	0.114	0.103
Fleksibility strategi	0.520	0.503

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 10 dengan asumsi bahwa R-Square menunjukkan bahwa variabel Budaya Adhokrasi memiliki dampak sebesar 0,109, atau 10%,

terhadap industri 4.0, dapat dikatakan bahwa hubungan ini lemah., Sedangan hubungan antara Adhocracy culture terhadap komitmen karyawan 0.114 atau 11,4% dapat di katakan sebagai hubungan yang lemah juga. Dan pada hubungan Adhocracy Culture terhadap Fleksibility Strategi sebesar 0.520 atau 52% yang dapat dikatakan hubungan moderat atau sedang.

Uji selanjutnya adalah uji Q-Square. Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai Q-Square :

Q-Square = 1 – [(1 – R21) X (1 – R22) X (1 – R23)]
=1- [(1- 0.109) X (1 – 0.114) X (1 – 0.520)]
= 1- (0.891) X (0.886) X (0,48)
= 1- (0,378)
= 0,622

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, nilai Q-Square adalah 0,662. Angka ini menunjukkan bahwa 62,2% dari keberagaman data penelitian dapat dijabarkan oleh model penelitian, dengan faktor-faktor lain di luar cakupan model ini mengambil 37,8% sisanya. Berdasarkan hasil dari perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki *goodness of fit* yang baik..

3. Uji Hipotesis

Uji T *(T-test)*

Tabel 11. Analisis *T-test*

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
Adhocracy Culture -> Industri 4.0	H1	0.330	2.623	0.009	Diterima
Adhocracy Culture -> Komitmen Karyawan	H2	0.337	2.989	0.003	Diterima
Adhocracy Culture -> Flesksibility Strategi	H3	0.130	1.254	0.211	Ditolak
Industri 4.0 -> Flesksibility Strategi	H4	0.337	3.726	0.000	Diterima
Komitmen Karyawan -> Flesksibility Strategi	H5	0.462	4.635	0.000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 11 di atas, dapat dilihat bahwa Hipotesis pertama mengeksplorasi apakah budaya adhocracy memberi dampak secara signifikan dan positif oleh Industri 4.0. Sesuai dengan tabel, nilai p-value adalah 0,009, tingkat pengaruh adalah 0,330, dan nilai t-statistik adalah 2,623. Hipotesis kedua diterima ketika nilai t-statistik kurang

dari 1,96 dan nilai p-value lebih dari 0,05.

Hipotesis kedua mengeksplorasi apakah komitmen karyawan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh budaya adhocracy. Sesuai dengan tabel, nilai p-value adalah 0,003, tingkat pengaruh adalah 0,337, dan nilai t-statistik adalah 2,989. Hipotesis kedua diterima ketika nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan nilai p-value lebih dari 0,05.

Hipotesis ketiga mengeksplorasi apakah adhocracy culture dipengaruhi secara signifikan dan positif pada. Sesuai dengan tabel, nilai p-value adalah 0,211, tingkat pengaruh adalah 0,130, dan nilai t-statistik adalah 1,254. Hipotesis ketiga ditolak ketika nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan nilai p-value lebih dari 0,05.

Hipotesis empat mengeksplorasi apakah industri 4.0 memberi dampak secara signifikan dan positif oleh fleksibility strategi. Sesuai dengan tabel, nilai p-value adalah 0,000, tingkat pengaruh adalah 0,337, dan nilai t-statistik adalah 3,726. Hipotesis empat diterima ketika nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan nilai p-value lebih dari 0,05.

Hipotesis kelima mengeksplorasi apakah budaya adhocracy memberi dampak secara signifikan dan positif oleh industri 4.0. Sesuai dengan tabel, nilai p-value adalah 0,000, tingkat pengaruh adalah 0,462, dan nilai t-statistik adalah 4,635. Hipotesis kedua diterima ketika nilai t-statistik kurang dari 1,96 dan nilai p-value lebih dari 0,05..

Pembahasan

1. Pengaruh adhocracy culture terhadap industri 4.0

Menurut (Kafetzopoulos & Katou, 2023) Kunci bagi perusahaan yang ingin terus berinovasi adalah dengan melakukan pelatihan dan pemahaman tentang integrasi teknologi serta tata kelola kemampuan 4.0. Perusahaan harus mempertimbangkan hambatan budaya organisasi dan mendesain ulang struktur perusahaan. Beberapa faktor utama dalam penerapan Industri 4.0 di sektor manufaktur termasuk kepemimpinan dan Organizational Knowledge Integration (OKI). Laporan ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan OKI adalah elemen kunci dalam transformasi 4.0, menunjukkan hubungan positif antara budaya adhocracy dan kemampuan industri 4.0 dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan yang di lakukan oleh (Kafetzopoulos & Katou, 2023), karena adhocracy culture berpengaruh terhadap industri 4.0.

2. Pengaruh adhocracy culture terhadap komitmen karyawan

Menurut (Ng, 2023) Keyakinan seseorang untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan yang mereka miliki. Kepercayaan ini didasarkan pada keyakinan terhadap kompetensi dan motivasi orang lain, serta keyakinan bahwa orang lain akan bertindak sesuai harapan. Jika seseorang merasa bahwa rekan kerjanya tidak memiliki kompetensi yang relevan, maka kemungkinan untuk mempercayai mereka akan lebih rendah dan hal ini akan semakin rendah jika mereka merasa bahwa

rekan tersebut kurang antusias. Namun, kepercayaan karyawan cenderung meningkat jika orang tersebut menunjukkan integritas pribadi, keadilan dalam bekerja, serta dukungan terhadap rekan kerjanya. Seseorang cenderung enggan berbagi pengetahuan pribadi yang penting dengan orang yang tidak mereka percayai. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi landasan bagi kerjasama interpersonal karena memungkinkan berbagi pengetahuan dan mendorong dialog. Dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh (Ng, 2023) karena adhocrasi berpengearuh terhadap komitmen karyawan.

3. Pengaruh adhocracry culture terhadap Fleksibilitas strategis

Kapabilitas Industri 4.0 dan orientasi pasar dipandang sebagai faktor utama dalam mendukung fleksibilitas strategis yang didorong oleh budaya organisasi. Mekanisme kapabilitas Industri 4.0 dan orientasi pasar dapat dipercepat apabila budaya organisasi dikelola secara efektif untuk mencapai fleksibilitas strategis. Dengan demikian, budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempercepat adopsi praktik-praktik baru dari kapabilitas Industri 4.0 dan orientasi pasar untuk memperluas fleksibilitas strategis. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, melalui kapabilitas Industri 4.0 dan orientasi pasar, adalah pendorong kunci dalam mencapai fleksibilitas strategis. Oleh karena itu, budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi fleksibilitas strategis melalui penerapan kapabilitas Industri 4.0 dan orientasi pasar. (Kafetzopoulos & Katou, 2023). Pada penelitian ini kurang sejalan penelitian sebelumnya karena budaya adhocracy lebih fokus pada penciptaan inovasi cara-cara atau metode baru dan eksplorasi peluang baru dalam jangka pendek berbeda dengan flexibily strategi yang memerlukan perubahan yang lebih hati-hati dan terencana dalam jangka panjang.

4. Pengaruh industri 4.0 terhadap fleksibilitas strategis

terdapat beberapa hipotesis yang diajukan terkait penerapan teknologi Industry 4.0 khususnya penggunaan robot mobil otonom (AMR) dalam sistem produksi industri proses untuk meningkatkan fleksibilitas strategisnya. Pertama, diprediksi bahwa teknologi utama Industry 4.0 seperti cloud computing dan kecerdasan buatan akan memungkinkan sistem produksi untuk dapat merekonfigurasi diri secara dinamis melalui konektivitas dan pertukaran informasi yang cepat. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas strategis dalam merespons perubahan pasar dan permintaan secara real-time. Kedua, penelitian ini mengusulkan bahwa penggunaan jaringan produksi berbasis cloud manufacturing yang didukung AMR akan mampu menciptakan sistem produksi dengan fleksibilitas strategis yang tinggi karena kemampuannya menyesuaikan kapasitas berdasarkan data permintaan secara otomatis. Sistem ini dihipotesiskan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap fluktuasi pasar. Selain itu, diprediksi pula bahwa sistem produksi berbasis AMR akan lebih fleksibel secara strategis dibandingkan sistem konvensional lantaran mampu mengakomodasi variasi produk lebih besar dengan biaya

lebih rendah. Akhirnya, model analisis yang dikembangkan dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana hipotesis tersebut dapat terbukti. (Fragapane et al., 2022). Pada penelitian ini terbukti bahwa indusri 4.0 berpengaruh terhadap fleksibility strategi.

5. **Pengaruh komitmen karyawan terhadap fleksibility strategis**

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam kinerja dan retensi karyawan. Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen meliputi fleksibilitas strategis, kekompakan kelompok, kepuasan kerja, dan iklim organisasi. Fleksibilitas strategis memoderasi hubungan antara komitmen terhadap karyawan dan kinerja di perusahaan jasa (Vicente Roca-Puig et al., 2005). Kekompakan kelompok memiliki mubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi (O. Achmad Dwityanto & Pramudhita Ayu Amalia, 2012). Kepuasan kerja dan iklim organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap komitmen karyawan (Bayu Aktami, 2011). Dalam konteks pandemi COVID-19, Waktu yang fleksibel untuk bekerja dan keseimbangan yang sehat antara kehidupan dan pekerjaan telah muncul sebagai faktor penting yang memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan, khususnya di kalangan milenial (Khoe Abiel Ivan Rahardjo, 2023). Komitmen karyawan bertindak sebagai mediator, memperkuat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Temuan-temuan ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor dalam menumbuhkan komitmen karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Pada penelitian ini dapat di nyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap fleksibility strategis

SIMPULAN

Beberapa pengamatan dapat ditarik dari analisis dan diskusi yang dibahas dalam penelitian ini ada pengaruh Adhocracy culture terhadap industri 4.0 pada responden dari beberapa pt diboyolali. Hasil ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t*hitung* sebesar 2.623 lebih besar dari t*tabel* 0.330 membuktikan hipotesis pertama yaitu Budaya organisasi memperkuat kapabilitas industri 4.0 dalam organisasi. Ada pengaruh adhocracy culture terhadap komitmen karyawan pada responden dari beberapa pt diboyolali. Hasil ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t*hitung* sebesar 2.989 lebih besar dari t*tabel* 0.337 membuktikan hipotesis kedua yaitu Kepercayaan afektif terhadap rekan kerja berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dengan kecenderungan berbagi pengetahuan. Tidak ada pengaruh adhocracy culture terhadap fleksibility strategi pada responden dari beberapa pt diboyolali. Hasil ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t*hitung* sebesar 1.252 lebih kecil dari t*tabel* 0.130 membuktikan hipotesis ketiga yaitu tidak terdapat Pengaruh positif dan siknifikan dari budaya organisasi terhadap fleksibilitas strategis yang semakin kuat ketika budaya organisasi diterapkan secara bersamaan mempengaruhi kemampuan industri 4.0 dan orientasi pasar. Ada pengaruh industri 4.0 terhadap fleksibility strategi pada

responden dari beberapa pt diboyolali. Hasil ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t*hitung* sebesar 3.726 lebih besar dari t*tabel* 0.337 membuktikan hipotesis keempat yaitu penerapan teknologi Industry 4.0 akan meningkatkan fleksibilitas strategis sistem produksi. Ada pengaruh Komitmen karyawan terhadap fleksibility strategi pada responden dari beberapa pt diboyolali. Hasil ini dibuktikan dengan uji t dimana nilai t*hitung* sebesar 4.635 lebih besar dari t*tabel* 0.4.62 membuktikan hipotesis keempat yaitu bahwa semakin tinggi affective commitment karyawan, maka akan semakin meningkatkan fleksibilitas strategis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA (12pt)

Aabo, T., Pantzalis, C., Park, J. C., Trigeorgis, L., & Wulff, J. N. (2024). CEO personality traits, strategic flexibility, and firm dynamics. *Journal of Corporate Finance*, *84*. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102524

Alamsjah, F., & Yunus, E. N. (2022). Achieving Supply Chain 4.0 and the Importance of Agility, Ambidexterity, and Organizational Culture: A Case of Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(2). https://doi.org/10.3390/joitmc8020083

Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(23), 1–21. https://doi.org/10.3390/su12239993

Annisa, A. (2021). Sejarah revolusi industri dari 1.0 sampai 4.0. *Artikel Mahasiswa Sistem Telekomunikasi*, *1*(January), 2–3. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20215.24488

Antoniadis, J., Arzoumanian, Z., Babak, S., Bailes, M., Bak Nielsen, A. S., Baker, P. T., Bassa, C. G., Bécsy, B., Berthereau, A., Bonetti, M., Brazier, A., Brook, P. R., Burgay, M., Burke-Spolaor, S., Caballero, R. N., Casey-Clyde, J. A., Chalumeau, A., Champion, D. J., Charisi, M., … Zhu, X. J. (2022). The International Pulsar Timing Array second data release: Search for an isotropic gravitational wave background. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, *510*(4), 4873–4887. https://doi.org/10.1093/mnras/stab3418

Beier, G., Ullrich, A., Niehoff, S., Reißig, M., & Habich, M. (2020). Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review. *Journal of Cleaner Production*, *259*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120856

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present,*

and Future. Academy of Management Perspectives, 27(4), 324-338.

Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *22*(4), 337–353. https://doi.org/10.1108/02656710510591192

Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, *12*(May), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749

Eka Satya, V. (2018). Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0. *Info Singkat Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, *10*(9), 19–24.

Fadlurrohim, I., Husein, A., Yulia, L., Wibowo, H., & Raharjo, S. T. (2020). Memahami Perkembangan Anak Generasi Alfa Di Era Industri 4.0. *Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial*, *2*(2), 178. https://doi.org/10.24198/focus.v2i2.26235

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajmen* (edisi 5). Badan Penelitian Unversitas Diponegoro.

Fragapane, G., Ivanov, D., Peron, M., Sgarbossa, F., & Strandhagen, J. O. (2022). Increasing flexibility and productivity in Industry 4.0 production networks with autonomous mobile robots and smart intralogistics. *Annals of Operations Research*, *308*(1–2), 125–143. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03526-7

Ghazlani, M. E. L., & Ph, D. (2024). *EXPLORING THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT AND VALIDATION OF THE CAMERON AND QUINN ' S ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) EXPLORATION DE L ' ÉVALUATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET VALIDATION DE L ' INSTRUMENT D ' ÉVALUATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE (IECO) DE CAMERON ET QUINN ISSN : 2489-2068 Vol 9 – No . 2 (2024)*. *9*(2), 311–343.

Haffar, M., Al-Karaghouli, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, *155*(October 2021). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396

Hamzah, M. I., Othman, A. K., Fikry, A., & Abdullah, M. Z. (2023). The interaction effects of adhocracy culture, work experience on information acquisition and job performance of bank salespeople. *Journal of Financial Services Marketing*, *28*(3), 544–557. https://doi.org/10.1057/s41264-022-00166-9

Hess, D. J. (2016). The politics of niche-regime conflicts: Distributed solar energy in the United States. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *19*, 42–50. https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.002

Kafetzopoulos, D., & Katou, A. A. (2023). Expanding strategic flexibility through organizational culture, industry 4.0 and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010

Karuhanga, B. N. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, *34*(1), 1–5.

MCHAIZI, V., OKWEMBA, PhD, E., & OTSYULA, PhD, J. (2023). Influence of Adhocracy Culture on Performance of Public Universities in Western Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *10*(4), 84–103. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v10i4.2753

Ng, K. Y. N. (2023). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, *27*(4), 1140–1164. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191

O'Reilly, D. (2000). On the Precipice of a Revolution with Hamel and Prahalad. *Journal of Marketing Management*, *16*(1–3), 95–109. https://doi.org/10.1362/026725700785100398

Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2015). Revolusi Industri 4.0 Dan Tantangan Perubahan Sosial. *Journal of Proceedings Series* , *5*, 22–27.

Pudjiarti, E. S., & Putranti, H. R. D. (2020). Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai Second-order Factor terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, *10*(1), 73. https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.693

Terhadap, C., Dan, K., & Karyawan, K. (2024). *Abstrak Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis pengaruh*. *9*(3).

Tortorella, G. L., Cawley Vergara, A. Mac, Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, *219*(June 2019), 284–294. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023

Yang Bachelor, L.-H. (2022). Exploring the Relationship Among Transformational Leadership, Employees' Commitment To an Organization, Clan Culture and Adhocracy Culture Within Taiwan'S Nurturing Fundation for the Disabled Within Taiwan. *IJOI The International Journal of Organizational Innovation*, *15*(2), 2022–1264. https://www.ijoi-online.org/