



## Peran *Change Management* dan *Flexible Work* dalam Meningkatkan *Employee Adaptability* Melalui *Organizational Culture*

Najwa Salsabilla<sup>1\*</sup>, Febri Intan Monica<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pelita Bangsa

E-mail: najwasalsabilla.112110393@mhs.pelitabangsa.ac.id

Received: 01-10-2025

Revised : 18-10-2025, 27-10-2025

Accepted : 28-10-2025

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Change Management Practices* dan *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* dengan peran mediasi *Organizational Culture*. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan penyebaran kuesioner pada karyawan di perusahaan manufaktur kawasan EJIP yang sedang menghadapi transformasi digital. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Change Management Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Adaptability*, di mana penerapan komunikasi yang jelas, pelatihan, dan dukungan kepemimpinan mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan. *Flexible Work Arrangements* juga berpengaruh signifikan, menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memperkuat kemampuan adaptif karyawan. Selain itu, *Organizational Culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Adaptability*, menegaskan pentingnya budaya organisasi yang kuat dan fleksibel. *Change Management Practices* juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Culture*, sedangkan *Flexible Work Arrangements* tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Dalam pengujian mediasi, *Organizational Culture* terbukti memediasi hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*, namun tidak memediasi hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Employee Adaptability*. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan adaptasi karyawan terhadap perubahan sangat bergantung pada efektivitas manajemen perubahan dan budaya organisasi yang mendukung, serta memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas literatur manajemen perubahan pada konteks manufaktur Indonesia. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi manajer HR untuk merancang strategi komunikasi, pelatihan, dan penguatan budaya organisasi yang lebih efektif dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

**Kata kunci:** *Change Management Practices, Flexible Work Arrangements, Employee Adaptability, Organizational Culture, Manufacturing*

### Abstract

This study aims to analyze the effect of *Change Management Practices* and *Flexible Work Arrangements* on *Employee Adaptability* with the mediating role of *Organizational Culture*. A quantitative approach is used by distributing questionnaires to employees in manufacturing companies in the EJIP area who are facing digital transformation. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results showed that *Change Management Practices* have a positive and significant effect on *Employee Adaptability*, where the application of clear communication, training, and leadership support can improve employee adaptability. *Flexible Work Arrangements* also have a significant effect, indicating that flexibility in work time and location strengthens employee adaptability. In addition, *Organizational Culture* has a

*significant effect on Employee Adaptability, confirming the importance of a strong and flexible organizational culture. Change Management Practices also had a significant effect on Organizational Culture, while Flexible Work Arrangements showed no significant effect. In mediation testing, Organizational Culture was shown to mediate the relationship between Change Management Practices and Employee Adaptability, but did not mediate the relationship between Flexible Work Arrangements and Employee Adaptability. These findings confirm that successful employee adaptation to change is highly dependent on effective change management and a supportive organizational culture. They also provide theoretical contributions by extending the change management literature to the Indonesian manufacturing context. Practically, this study provides recommendations for HR managers to design more effective communication, training, and organizational culture strengthening strategies to support successful digital transformation.*

**Keywords:** *Change Management Practices, Flexible Work Arrangements, Employee Adaptability, Organizational Culture, Manufacturing.*

## Pendahuluan

*Employee Adaptability* atau kemampuan karyawan untuk beradaptasi telah menjadi aspek krusial dalam lingkungan kerja modern yang terus berubah. Kemampuan ini mencerminkan sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan perilaku, kognisi, dan emosi mereka untuk merespons perubahan dan ketidakpastian di tempat kerja (Baran & Woznyj, 2021). Di era disrupsi teknologi dan transformasi digital yang pesat, karyawan dituntut untuk terus mengembangkan keterampilan baru, mengadopsi cara kerja yang berbeda, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan organisasi (Bouwman *et al.*, 2024).

Pentingnya *Employee Adaptability* semakin menonjol seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis. Karyawan yang adaptif cenderung lebih siap menghadapi tantangan, lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih efektif dalam mengelola stres kerja (Park & Park, 2019). Mereka juga menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lebih mungkin untuk bertahan dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan signifikan (Iyaji *et al.*, 2023). Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi dan meningkatkan *Employee Adaptability* menjadi prioritas bagi banyak organisasi dalam upaya mereka untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan. Namun, sebagian besar studi sebelumnya masih berfokus pada sektor jasa dan teknologi, sehingga kontribusi penelitian ini menjadi lebih eksplisit dengan menempatkan konteks manufaktur Indonesia khususnya kawasan industri EPIP Cikarang sebagai arena analisis yang memiliki karakteristik unik berupa tingkat otomasi tinggi, tekanan rantai pasok global, serta kebutuhan adaptabilitas karyawan yang berbeda dibanding sektor lain.

Fenomena global menunjukkan bahwa *Employee Adaptability* menjadi semakin penting dalam menghadapi disrupsi Teknologi. Menurut survei global yang dilakukan oleh McKinsey & Company pada tahun (2021), 87% eksekutif melaporkan adanya kesenjangan keterampilan dalam organisasi mereka atau mengantisipasi hal tersebut dalam beberapa tahun mendatang (McKinsey & Company, 2021). Hal ini menyoroti kebutuhan mendesak akan karyawan yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan keterampilan dan tuntutan pekerjaan (Deloitte, 2021).

Tren serupa juga terlihat di Indonesia. Berdasarkan laporan dari *World Economic Forum* pada tahun (2023), 50% pekerja di Indonesia akan memerlukan peningkatan

keterampilan yang signifikan hingga tahun 2025 untuk tetap relevan dalam pekerjaan mereka (World Economic Forum, 2023). Data menunjukkan bahwa *Employee Adaptability* bukan hanya menjadi kebutuhan global, tetapi juga merupakan tantangan nyata bagi tenaga kerja dan organisasi di Indonesia dalam menghadapi perubahan lanskap pekerjaan yang cepat (Asian Development Bank, 2021).

Tantangan *Employee Adaptability* menjadi semakin kompleks pada perusahaan manufaktur. Era Industri 4.0 telah mendorong otomatisasi dan digitalisasi yang pesat dalam proses produksi, menuntut karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan metode kerja yang berbeda (Mariani & Borghi, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2021), 63% perusahaan manufaktur global melaporkan kesulitan dalam menemukan talenta dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi Industri 4.0. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan adaptabilitas dalam industri manufaktur dan kemampuan karyawan saat ini untuk memenuhi tuntutan tersebut (Deloitte, 2021). Fenomena ini menggarisbawahi urgensi penerapan *Change Management Practices* yang efektif dalam organisasi manufaktur. *Change Management Practices* menjadi krusial karena dapat menjembatani kesenjangan adaptabilitas yang ada melalui pendekatan sistematis dalam mengelola transisi karyawan menghadapi perubahan teknologi. *Change Management Practices* memainkan peran penting dalam memfasilitasi transisi karyawan melalui pendekatan sistematis untuk mengelola perubahan organisasi. Praktik ini mencakup komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, dukungan kepemimpinan, dan pelatihan pengembangan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kemampuan *Adaptability Employee* dengan memperkuat kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.

Hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability* telah menjadi fokus berbagai penelitian. Beberapa studi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara kedua variabel ini. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Riyadi *et al.* (2024) Studi ini meneliti *Change Management Practices* terhadap *Employee Adaptability* dalam era teknologi, dengan hasil menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Adaptability* (Riyadi *et al.*, 2024). Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Iyaji *et al.* (2023) menyoroti peran penting dari strategi *Change Management Practices* yang efektif, termasuk komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, dukungan kepemimpinan, dan pelatihan, dalam meningkatkan keterlibatan karyawan selama transisi organisasi. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan adaptabilitas mereka terhadap perubahan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi (Iyaji *et al.*, 2023). Tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Studi yang dilakukan oleh Pramudito *et al.* (2024) pada perusahaan manufaktur di Asia Tenggara tidak menemukan hubungan yang signifikan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*. Peneliti tersebut berpendapat bahwa faktor budaya dan konteks organisasi tidak mempengaruhi efektivitas *Change Management Practices* dalam meningkatkan *Employee Adaptability* (Pramudito *et al.*, 2024). *Flexible work arrangements* juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan *Employee Adaptability* yang memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan adaptasi mereka secara lebih organik dalam menghadapi berbagai perubahan. Ketika karyawan diberikan fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja, mereka secara tidak langsung dilatih untuk mengelola perubahan dan ketidakpastian dengan lebih efektif, sehingga dapat

meningkatkan kapasitas mereka dalam beradaptasi dengan teknologi dan metode kerja baru di era Industri 4.0.

Hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Employee Adaptability* juga telah diteliti secara ekstensif. Penelitian yang dilakukan oleh Çivilidağ & Durmaz (2024) menemukan hasil yang berpengaruh signifikan antara pengaruh *Flexible Work Arrangements* terhadap kinerja karyawan, yang memiliki hubungan positif dengan tingkat *Employee Adaptability* mereka. *Flexible Work Arrangements* memberikan karyawan kontrol lebih besar atas keseimbangan kerja-hidup mereka, yang meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan di tempat kerja (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Studi lain yang dilakukan oleh Orishede & Igbigbisie (2022) Pengaturan jam kerja fleksibel berpengaruh positif bagi karyawan dimana *Flexible Work Arrangements* meningkatkan *Employee Adaptability* mereka terhadap perubahan dalam organisasi, dan fleksibilitas jadwal kerja meningkatkan *Employee Adaptability* terhadap perubahan dalam organisasi (Orishede & Igbigbisie, 2022). Meskipun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Aura & Desiana (2023) pada sektor teknologi informasi di Indonesia tidak menemukan hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, mereka berpendapat bahwa sifat pekerjaan di industri teknologi informasi, yang sering kali memerlukan kehadiran fisik karyawan untuk kolaborasi dan interaksi tim, dapat membatasi efektivitas *Flexible Work Arrangements* dalam meningkatkan kemampuan *Employee Adaptability*. Aura dan Desiana (2023) mencatat bahwa meskipun perusahaan berusaha menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel, tantangan dalam komunikasi dan koordinasi tim membuat dampak *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* tidak terlihat secara signifikan (Aura & Desiana, 2023).

Ketidakkonsistenan temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*, serta variasi hasil penelitian tentang keterkaitan *Flexible Work Arrangements* dengan *Employee Adaptability*, mengisyaratkan pentingnya mengidentifikasi variabel mediasi untuk memahami mekanisme hubungan tersebut secara lebih komprehensif. *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana *Change Management Practices* dan *Flexible Work Arrangements* berinteraksi dengan nilai-nilai serta norma organisasi dalam membentuk dan memperkuat kapabilitas adaptif karyawan pada berbagai situasi dan kondisi yang berbeda (Angayarkanni, 2024; Orishede & Igbigbisie, 2022).

Hubungan antara *Change Management Practices*, *Organizational Culture*, dan *Employee Adaptability*, beberapa penelitian telah menunjukkan peran penting *Organizational Culture* sebagai mediator. Studi yang dilakukan oleh Sabuhari *et al.* (2021) pada perusahaan di Indonesia menemukan bahwa *Organizational Culture* yang adaptif memperkuat hubungan antara *Change Management Practices* dan kemampuan *Employee Adaptability*. Mereka melaporkan bahwa efek mediasi *Organizational Culture* meningkatkan pengaruh *Change Management Practices* terhadap *Employee Adaptability* sebesar 45% (Sabuhari *et al.*, 2021). Sejalan dengan itu, penelitian oleh Susanto (2023) di sektor jasa mengungkapkan bahwa *Organizational Culture* yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan memediasi hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*, dengan efek mediasi sebesar 38% (Susanto, 2023). Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan *Organizational Culture* yang mendukung adaptabilitas untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi perubahan.





Terkait hubungan antara *Flexible Work Arrangements*, *Organizational Culture*, dan *Employee Adaptability*, penelitian terbaru juga menunjukkan peran mediasi yang signifikan dari *Organizational Culture*. Penelitian yang dilakukan oleh Onyekwelu *et al.* (2022), ditemukan bahwa *Organizational Culture* yang mendukung fleksibilitas dan kolaborasi secara signifikan memperkuat hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan kemampuan *Employee Adaptability*. Penelitian ini melaporkan bahwa efek mediasi dari *Organizational Culture* mencapai 38%, menunjukkan bahwa *Organizational Culture* yang positif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga secara signifikan meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan pengaturan kerja yang fleksibel. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat memanfaatkan *Flexible Work Arrangements* secara optimal (Onyekwelu *et al.*, 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan *Employee Adaptability*. Penelitian oleh Indradewa & Prasetio (2023) menunjukkan bahwa manajemen perubahan dapat membantu organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang timbul selama proses adaptasi, sehingga transisi ke era digital dapat berjalan lebih lancar dan sesuai dengan tujuan organisasi (Indradewa & Prasetio, 2023).

Perkembangan dinamis sektor manufaktur di kawasan industri *East Jakarta Industrial Park* (EJIP) menjadi landasan observasi dan analisis terhadap objek penelitian yang dilaksanakan dengan pendekatan yang komprehensif. Kawasan industri yang berlokasi strategis di Cikarang, kabupaten Bekasi ini, menjadi epicentrum aktivitas manufaktur yang mengintegrasikan berbagai aspek *operational excellence* dan *sustainable manufacturing*. Penetapan objek penelitian difokuskan pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang telah beroperasi minimal lima tahun, memiliki sertifikasi ISO 9001:2015, dan menerapkan sistem *lean manufacturing*. Sejalan dengan pendapat Sugiyono (2018) yang menyatakan bahwa teknik *purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, pengambilan objek penelitian dilakukan melalui seleksi berbasis kriteria spesifik meliputi kapabilitas produksi, implementasi teknologi industri 4.0, serta kontribusinya terhadap rantai pasok global. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan bisnis, dampak lingkungan, serta kepatuhan terhadap regulasi industri yang berlaku (Sugiyono, 2018).

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada integrasi antara *Change Management Practices*, *Flexible Work Arrangements*, dan *Employee Adaptability* dalam konteks industri manufaktur yang mengalami transformasi digital. Industri ini menghadapi tantangan besar akibat otomatisasi, digitalisasi, dan perubahan pola kerja yang menuntut karyawan untuk lebih adaptif terhadap lingkungan kerja yang dinamis (Mariani & Borghi, 2019). *Change Management Practices* yang efektif dapat membantu karyawan menghadapi perubahan dengan lebih baik melalui strategi komunikasi, pelatihan, dan dukungan kepemimpinan (Riyadi *et al.*, 2024). Sementara itu, *Flexible Work Arrangements* memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan organisasi (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Dengan menggabungkan kedua faktor ini, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami bagaimana strategi organisasi dapat meningkatkan *Employee Adaptability* secara lebih efektif di sektor manufaktur, serta dengan memasukkan *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi, penelitian ini menegaskan kontribusi teoritis baru dengan memperluas literatur manajemen perubahan di sektor

manufaktur Indonesia, sekaligus menawarkan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi manajer HR untuk mengelola transformasi digital secara lebih efektif.

Penelitian ini juga menyoroti *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Change Management Practices*, *Flexible Work Arrangements*, dan *Employee Adaptability*. *Organizational Culture* yang fleksibel dan inovatif dapat memperkuat efektivitas *Change Management Practices* dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan teknologi (Sabuhari *et al.*, 2021). *Organizational Culture* juga dapat meningkatkan dampak *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kerja kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan (Onyekwelu *et al.*, 2022). Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menegaskan bahwa *Organizational Culture* bukan sekadar elemen pendukung, tetapi juga faktor strategis yang menentukan sejauh mana perubahan organisasi dapat meningkatkan *Employee Adaptability* dalam industri manufaktur.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami pengaruh *Change Management Practices* dan *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* dengan *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di kawasan EJIP. Secara spesifik, penelitian ini berupaya mengidentifikasi bagaimana *Change Management Practices* dan *Flexible Work Arrangements* dapat mempengaruhi kemampuan *Employee Adaptability* dalam konteks transformasi digital dan Industri 4.0, sebagaimana diungkapkan oleh Mariani & Borghi (2019) bahwa era ini telah mendorong otomatisasi dan digitalisasi yang pesat dalam proses produksi (Mariani & Borghi, 2019). Sejalan dengan temuan Deloitte (2021) yang mengungkapkan bahwa 63% perusahaan manufaktur global mengalami kesulitan dalam menemukan talenta dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi Industri 4.0, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi peran *Organizational Culture* sebagai mediator dalam menjembatani kesenjangan antara *Change Management Practices*, *Flexible Work Arrangements*, dan *Employee Adaptability*, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur yang menerapkan prinsip *sustainable manufacturing* (Deloitte, 2021).

## Metode

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional yang bertujuan untuk menguji hubungan antara *Change Management Practices* dan *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* dengan *Organizational Culture* sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di kawasan East Jakarta Industrial Park (EJIP), sedangkan sampel ditentukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun, terlibat langsung dalam proses operasional maupun administrasi, serta memiliki pengalaman dalam menghadapi perubahan sistem kerja digital di perusahaan. Penggunaan purposive sampling dipilih untuk memastikan bahwa responden benar-benar memiliki pengalaman relevan dengan fenomena yang diteliti, sehingga data yang diperoleh lebih representatif terhadap konteks penelitian. Ukuran sampel ditetapkan dengan merujuk pada aturan Hair *et al.* (2019), yang menyarankan minimal 5–10 kali jumlah indikator dalam model PLS-SEM, sehingga jumlah responden dalam penelitian ini telah memenuhi standar kecukupan untuk menghasilkan estimasi yang reliabel dan valid. Data dikumpulkan melalui kuesioner sebagai

instrumen utama yang disusun menggunakan skala Likert, serta dilengkapi dengan studi pustaka untuk memperkuat analisis. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS, yang meliputi uji validitas, reliabilitas, evaluasi outer model, evaluasi inner model, serta pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh langsung maupun mediasi antarvariabel.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,682
X2	0,514
Y	0,639
Z	0,660

Tabel 1 menyajikan hasil uji Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk menilai validitas konvergen setiap variabel dalam penelitian. Nilai AVE yang diperoleh untuk Change Management Practices, Flexible Work Arrangements, Employee Adaptability, dan Organizational Culture seluruhnya berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu lebih dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan pada setiap variabel mampu merepresentasikan konstruksinya dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas pengukuran yang memadai, di mana setiap indikator dapat menjelaskan variabel laten yang diukur secara konsisten dan akurat.

### Uji Cronbach's Alpha

Tabel 2. Hasil Uji Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>
X1	0,947
X2	0,918
Y	0,937
Z	0,943

Tabel 2 menampilkan hasil uji reliabilitas melalui Cronbach's Alpha untuk variabel Change Management Practices, Flexible Work Arrangements, Employee Adaptability, dan Organizational Culture. Semua variabel menunjukkan nilai yang sangat tinggi, melampaui batas minimum 0,7, sehingga dapat dipastikan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang kuat. Artinya, setiap indikator dalam variabel mampu mengukur konstruksinya secara stabil dan konsisten, sehingga data yang diperoleh dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

### Uji *Composite Reliability*

Tabel 3. Hasil Uji *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
X1	0,955
X2	0,913
Y	0,946
Z	0,951

Tabel 3 menampilkan hasil uji *Composite Reliability* untuk variabel *Change Management Practices*, *Flexible Work Arrangements*, *Employee Adaptability*, dan *Organizational Culture*. Seluruh variabel memperoleh nilai yang jauh di atas batas minimum 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam variabel mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, sehingga layak digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

### Uji *R Square*

Tabel 4. Hasil Uji *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Y	0,602	0,594
Z	0,510	0,503

Tabel 4 menyajikan hasil uji *R Square* yang digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model penelitian. Nilai *R Square* pada variabel *Employee Adaptability* dan *Organizational Culture* menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan proporsi variasi kedua variabel tersebut secara cukup baik. Hal ini berarti variabel independen yang digunakan dalam penelitian memiliki pengaruh yang relevan dan signifikan dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen, sehingga model penelitian dapat dikategorikan memiliki kekuatan prediktif yang memadai.

### Uji *Path Coefficient*

Tabel 5. Hasil Uji *Path Coefficient*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
X1 -> Y	0,525	0,528	0,079	6,681	0,000
X1 -> Z	0,664	0,676	0,080	8,325	0,000
X2 -> Y	0,171	0,176	0,065	2,655	0,008
X2 -> Z	0,079	0,075	0,095	0,827	0,409
Z -> Y	0,174	0,170	0,074	2,337	0,020





Tabel 5 menyajikan hasil uji Path Coefficient yang menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa Change Management Practices berpengaruh signifikan terhadap Employee Adaptability dan Organizational Culture, sementara Flexible Work Arrangements hanya berpengaruh signifikan terhadap Employee Adaptability namun tidak terhadap Organizational Culture. Selain itu, Organizational Culture terbukti berpengaruh signifikan terhadap Employee Adaptability. Temuan ini menegaskan bahwa praktik manajemen perubahan memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi sekaligus meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan, sedangkan fleksibilitas kerja lebih berperan langsung dalam meningkatkan adaptabilitas karyawan tanpa membentuk budaya organisasi secara signifikan.

### Uji *Spesific Indirect Effect*

Tabel 6. Hasil Uji *Spesific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Z -> Y	0,116	0,115	0,055	2,094	0,037
X2 -> Z -> Y	0,014	0,012	0,018	0,758	0,449

Tabel 6 menampilkan hasil uji Specific Indirect Effect yang mengukur pengaruh mediasi Organizational Culture dalam hubungan antarvariabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa Organizational Culture memediasi secara signifikan hubungan antara Change Management Practices terhadap Employee Adaptability, sehingga praktik manajemen perubahan yang baik dapat meningkatkan adaptasi karyawan melalui penguatan budaya organisasi. Sebaliknya, mediasi Organizational Culture pada hubungan antara Flexible Work Arrangements dan Employee Adaptability tidak signifikan, yang berarti fleksibilitas kerja tidak cukup kuat untuk membentuk budaya organisasi sehingga tidak mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan melalui jalur tersebut.

### Pembahasan

#### Change Management Practices (X1) terhadap Employee Adaptability (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Change Management Practices* (CMP) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Adaptability* (EA). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (Original Sample/O) sebesar 0,525, nilai T-Statistics sebesar 6,681 ( $>1,96$ ), dan nilai P-Values sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *Change Management Practices* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kemampuan karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dengan demikian, praktik seperti komunikasi yang jelas, keterlibatan karyawan, pelatihan pengembangan, dukungan kepemimpinan, hingga evaluasi terhadap implementasi perubahan, memiliki kontribusi nyata dalam memperkuat resiliensi dan fleksibilitas karyawan dalam merespons dinamika organisasi. Hasil ini mempertegas urgensi bagi organisasi, khususnya di sektor manufaktur, untuk mengelola perubahan secara sistematis dan terstruktur guna menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap transformasi teknologi dan operasional di era industri 4.0.



Efektivitas *Change Management Practices* dalam membentuk *Employee Adaptability* juga memiliki keterkaitan yang erat dengan karakteristik demografis responden. Berdasarkan data penelitian, mayoritas responden adalah perempuan berusia di atas 35 tahun, yang mencerminkan tingginya tingkat kedewasaan emosional dan pengalaman kerja dalam menyikapi perubahan organisasi. Di sisi lain, latar belakang pendidikan responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK dan S1, yang menunjukkan bahwa penerapan *Change Management Practices* efektif di berbagai tingkat pendidikan, tanpa memerlukan spesialisasi akademik yang tinggi. Mayoritas responden juga berasal dari divisi produksi dan menduduki posisi sebagai staf, dengan masa kerja 1-3 tahun, yang mengindikasikan bahwa *Change Management Practices* mampu meningkatkan *Employee Adaptability* secara signifikan pada level operasional. Fakta bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan masa kerja yang masih tergolong baru menunjukkan bahwa praktik manajemen perubahan yang efektif mampu membangun kesiapan mental dan keterampilan adaptasi sejak awal masa kerja. *Change Management Practices* tidak hanya memperkuat kapasitas adaptif karyawan yang berpengalaman, tetapi juga menjadi alat strategis dalam mengembangkan kesiapan adaptasi di kalangan karyawan baru.

Temuan dalam penelitian ini mendapat dukungan kuat dari beberapa penelitian terdahulu. Riyadi *et al.* (2024) menemukan bahwa *Change Management Practices* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Adaptability*, terutama melalui pendekatan komunikasi yang terbuka dan pelatihan yang adaptif, yang secara langsung memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks yang sama, Iyaji *et al.* (2023) menyebutkan bahwa *Change Management Practices* yang dijalankan secara efektif melalui keterlibatan karyawan dan dukungan manajerial dapat meningkatkan keterlibatan dan adaptabilitas karyawan secara simultan, yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi. Temuan yang serupa juga dijelaskan oleh penelitian Mahmoud *et al.* (2024) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa *Change Management Practices* meningkatkan *Employee Adaptability* dengan koefisien jalur 0,542, dengan penekanan khusus pada peran kepemimpinan dan dukungan organisasi selama proses perubahan (Mahmoud *et al.*, 2021). Efek ini menjelaskan bagaimana praktik perubahan yang diterapkan organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku adaptif, tetapi juga memperkuat nilai-nilai dan norma organisasi yang mendukung perubahan berkelanjutan. Ketiga penelitian tersebut memberikan bukti empiris yang konsisten dan memperkuat kesimpulan bahwa *Change Management Practices* merupakan elemen strategis dalam membentuk *Employee Adaptability*, terutama di tengah perubahan cepat dan kompleksitas kerja di era digital.

Dari sisi praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyusun program manajemen perubahan yang menyeluruh dan menyesuaikan strategi *Change Management Practices* dengan karakteristik demografi karyawan. Bagi organisasi dengan dominasi staf operasional dan karyawan dengan masa kerja pendek, seperti dalam penelitian ini, penting untuk menyertakan program pelatihan onboarding yang adaptif, coaching selama masa transisi, serta komunikasi yang partisipatif untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan. Hal ini akan membantu mempercepat pembentukan budaya kerja adaptif dan memperkecil resistensi terhadap inovasi. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen perubahan dengan mengkonfirmasi bahwa *Change Management Practices* memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap *Employee Adaptability*, baik secara statistik maupun praktis. Penelitian ini juga menegaskan



bahwa faktor demografis seperti usia, pendidikan, dan masa kerja dapat memengaruhi efektivitas *Change Management Practices*, dan oleh karena itu penting untuk diperhitungkan sebagai variabel moderator atau segmentasi dalam penelitian lanjutan. Temuan ini membuka peluang untuk mengembangkan teori manajemen perubahan berbasis konteks organisasi, khususnya dalam industri manufaktur yang tengah mengalami transformasi besar-besaran akibat perkembangan teknologi digital dan otomasi.

### **Flexible Work Arrangements (X2) terhadap Employee Adaptability (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangements* (FWA) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Adaptability* (EA). Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,171, nilai T-Statistics sebesar 2,655 (lebih besar dari 1,96), dan nilai P-Values sebesar 0,008 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, *Flexible Work Arrangements* terbukti memiliki hubungan positif yang bermakna terhadap kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, terutama dalam konteks industri manufaktur. Penerapan *Flexible Work Arrangements* yang meliputi fleksibilitas waktu kerja, lokasi kerja, pengaturan jam kerja, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Di tengah tuntutan digitalisasi dan transformasi industri 4.0, *Flexible Work Arrangements* menjadi strategi penting yang memungkinkan karyawan untuk lebih mandiri dalam mengatur pekerjaan sekaligus mempertahankan produktivitas. Hal ini menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil dan mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan kesiapan serta kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap proses, sistem, dan tuntutan baru. Temuan ini memperkuat urgensi bagi organisasi untuk mengintegrasikan *Flexible Work Arrangements* sebagai bagian dari strategi manajemen perubahan yang berorientasi pada peningkatan fleksibilitas dan ketahanan tenaga kerja di era digital.

Efektivitas *Flexible Work Arrangements* dalam membentuk *Employee Adaptability* juga memiliki keterkaitan yang erat dengan karakteristik demografis responden. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan berusia di atas 35 tahun, yang mencerminkan tingginya tingkat kedewasaan emosional dan pengalaman kerja dalam menyikapi perubahan organisasi. Di sisi lain, latar belakang pendidikan responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK dan S1, yang menunjukkan bahwa penerapan *Flexible Work Arrangements* efektif di berbagai tingkat pendidikan, tanpa memerlukan spesialisasi akademik yang tinggi. Mayoritas responden juga berasal dari divisi produksi dan menduduki posisi sebagai staf, dengan masa kerja 1-3 tahun, yang mengindikasikan bahwa *Flexible Work Arrangements* mampu meningkatkan *Employee Adaptability* secara signifikan pada level operasional. Fakta bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan masa kerja yang masih tergolong baru menunjukkan bahwa praktik kerja fleksibel yang efektif mampu membangun kesiapan mental dan keterampilan adaptasi sejak awal masa kerja. *Flexible Work Arrangements* tidak hanya memperkuat kapasitas adaptif karyawan yang berpengalaman, tetapi juga menjadi alat strategis dalam mengembangkan kesiapan adaptasi di kalangan karyawan baru.

Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan berbagai hasil penelitian terdahulu yang mendukung pentingnya *Flexible Work Arrangements* dalam mendorong *Employee Adaptability*. Penelitian oleh Çivilidağ&Durmaz (2024), menyatakan bahwa *Flexible Work*



*Arrangements* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Adaptability* dengan memberikan kontrol lebih besar atas keseimbangan kerja-hidup mereka (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Studi oleh Orishede & Ogheneochuko (2022) juga menegaskan bahwa *Flexible Work Arrangements* berpengaruh positif bagi karyawan dimana *Flexible Work Arrangements* meningkatkan adaptabilitas mereka terhadap perubahan dalam organisasi, dan fleksibilitas jadwal kerja meningkatkan *Employee Adaptability* terhadap perubahan dalam organisasi (Orishede & Igbigbisie, 2022). Penelitian oleh Yugi *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa fleksibilitas kerja secara signifikan meningkatkan perasaan otonomi karyawan, yang memperkuat determinasi diri dan potensi intrinsik mereka untuk berkembang dan beradaptasi (Yugi *et al.*, 2023). Ketiga penelitian tersebut memberikan bukti empiris yang konsisten dan memperkuat kesimpulan bahwa *Flexible Work Arrangements* merupakan elemen strategis dalam membentuk *Employee Adaptability*, terutama di tengah perubahan cepat dan kompleksitas kerja di era digital.

Dari sisi praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyusun program kerja fleksibel yang menyeluruh dan menyesuaikan strategi *Flexible Work Arrangements* dengan karakteristik demografi karyawan. Bagi organisasi dengan dominasi staf operasional dan karyawan dengan masa kerja pendek, seperti dalam penelitian ini, penting untuk menyertakan program pelatihan onboarding yang adaptif, coaching selama masa transisi, serta komunikasi yang partisipatif untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan. Hal ini akan membantu mempercepat pembentukan budaya kerja adaptif dan memperkecil resistensi terhadap inovasi. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen perubahan dengan mengkonfirmasi bahwa *Flexible Work Arrangements* memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap *Employee Adaptability*, baik secara statistik maupun praktis. Penelitian ini juga menegaskan bahwa faktor demografis seperti usia, pendidikan, dan masa kerja dapat memengaruhi efektivitas *Flexible Work Arrangements*, dan oleh karena itu penting untuk diperhitungkan sebagai variabel moderator atau segmentasi dalam penelitian lanjutan. Temuan ini membuka peluang untuk mengembangkan teori manajemen perubahan berbasis konteks organisasi, khususnya dalam industri manufaktur yang tengah mengalami transformasi besar-besaran akibat perkembangan teknologi digital dan otomatisasi.

### **Organizational Culture (Z) terhadap Employee Adaptability (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* (OC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Adaptability* (EA). Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur sebesar 0,174, nilai T-Statistics sebesar 2,337 yang lebih besar dari batas signifikansi 1,96, dan nilai P-Values sebesar 0,020, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini secara statistik menegaskan bahwa semakin kuat dan adaptif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan. Budaya organisasi yang positif yang mencakup nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap perubahan, norma perilaku yang mendukung kolaborasi, sistem komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang partisipatif menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk tumbuh dan menyesuaikan diri. Dalam konteks perusahaan manufaktur yang tengah mengalami transformasi digital, budaya organisasi yang progresif dan mendukung inovasi menjadi landasan penting dalam meningkatkan kesiapan dan fleksibilitas tenaga kerja terhadap perubahan teknologi, sistem kerja, maupun struktur organisasi. Oleh karena itu,



*Organizational Culture* bukan hanya sekadar kerangka nilai, tetapi juga menjadi kekuatan pendorong yang memungkinkan karyawan bertahan dan berkembang dalam situasi yang dinamis dan menantang.

Efektivitas *Organizational Culture* dalam membentuk *Employee Adaptability* juga berkaitan erat dengan karakteristik demografis responden. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan berusia di atas 35 tahun, yang mencerminkan tingkat kedewasaan dan pengalaman kerja yang tinggi dalam menyikapi perubahan organisasi. Latar belakang pendidikan responden yang didominasi oleh lulusan SMA/SMK dan S1 menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dapat diterapkan secara efektif di berbagai tingkat pendidikan. Mayoritas responden juga berasal dari divisi produksi dan menduduki posisi sebagai staf, dengan masa kerja 1-3 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa *Organizational Culture* mampu meningkatkan *Employee Adaptability* secara signifikan pada level operasional. Karyawan dengan masa kerja yang masih tergolong baru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu membangun kesiapan mental dan keterampilan adaptasi sejak awal masa kerja. Dengan demikian, *Organizational Culture* tidak hanya memperkuat kapasitas adaptif karyawan yang berpengalaman, tetapi juga menjadi alat strategis dalam mengembangkan kesiapan adaptasi di kalangan karyawan baru.

Temuan dalam penelitian ini konsisten dengan berbagai hasil penelitian terdahulu yang mendukung pentingnya *Organizational Culture* dalam mendorong *Employee Adaptability*. Misalnya, Studi oleh Malik & Garg (2020) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dapat memperkuat kemampuan adaptasi karyawan (Malik & Garg, 2020). Penelitian oleh Indradewa & Prasetyo (2023) *Organizational Culture* yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan *Employee Adaptability* (Indradewa & Prasetyo, 2023). Schein & Schein (2016)) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan (Schein & Schein, 2016). Ketiga penelitian tersebut memberikan bukti empiris yang konsisten dan memperkuat kesimpulan bahwa *Organizational Culture* merupakan elemen strategis dalam membentuk *Employee Adaptability*, terutama di tengah perubahan cepat dan kompleksitas kerja di era digital.

Dari sisi praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun budaya organisasi yang adaptif dan mendukung perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Bagi organisasi dengan dominasi staf operasional dan karyawan dengan masa kerja pendek, penting untuk menyertakan program pelatihan dan pengembangan yang mendukung pembentukan budaya organisasi yang adaptif. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen perubahan dengan mengkonfirmasi bahwa *Organizational Culture* memiliki dampak langsung terhadap *Employee Adaptability*. Penelitian ini juga menegaskan bahwa faktor demografis seperti usia, pendidikan, jabatan, dan masa kerja dapat memengaruhi efektivitas *Organizational Culture*, dan oleh karena itu penting untuk diperhitungkan sebagai variabel moderator dalam penelitian lanjutan. Temuan ini membuka peluang untuk mengembangkan teori manajemen perubahan berbasis konteks organisasi, khususnya dalam industri manufaktur yang tengah mengalami transformasi besar-besaran akibat perkembangan teknologi digital dan otomatisasi.





### **Change Management Practices (X1) terhadap Organizational Culture (Z)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Change Management Practices* (CMP) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap *Organizational Culture* (OC). Berdasarkan hasil analisis SmartPLS yang ditampilkan dalam Tabel Path Coefficient, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,664, dengan nilai T-Statistics sebesar 8,325 dan P-Values sebesar 0,000. Ketiga nilai ini menunjukkan bahwa *Change Management Practices* tidak hanya berpengaruh secara statistik, namun juga secara substantif dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Implementasi *Change Management Practices* yang efektif meliputi komunikasi terbuka mengenai perubahan, keterlibatan karyawan dalam proses transisi, pelatihan adaptif, dan kepemimpinan yang suportif mampu mengarahkan karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai baru organisasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur, proses perubahan yang dilakukan secara sistematis dapat memperkuat budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan proaktif terhadap tantangan. *Change Management Practices* dalam hal ini bertindak sebagai mekanisme penting dalam membangun budaya organisasi yang tidak hanya mampu bertahan menghadapi disrupsi, tetapi juga mendorong transformasi berkelanjutan. Ketika perubahan dikelola dengan strategi yang matang, budaya organisasi yang tercipta bukan hanya menjadi hasil akhir, melainkan kekuatan utama dalam memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Efektivitas *Change Management Practices* dalam membentuk budaya organisasi yang kuat juga berkaitan erat dengan karakteristik demografis responden dalam penelitian ini. Mayoritas responden merupakan perempuan berusia di atas 35 tahun, yang menandakan tingkat kedewasaan emosional dan pengalaman kerja yang tinggi, sehingga lebih siap untuk menerima nilai-nilai budaya organisasi yang baru. Selain itu, latar belakang pendidikan yang didominasi oleh lulusan SMA/SMK dan S1 menunjukkan bahwa pendekatan manajemen perubahan yang komunikatif dan praktis mampu menjangkau berbagai tingkat pemahaman karyawan, tanpa harus bergantung pada tingkat pendidikan tinggi. Posisi responden yang mayoritas adalah staf di departemen produksi dengan masa kerja 1-3 tahun, mengindikasikan bahwa implementasi *Change Management Practices* yang baik dapat menjangkau lini bawah organisasi, yang merupakan elemen penting dalam pembentukan budaya kerja sehari-hari. Karyawan yang berada pada masa awal karir biasanya lebih terbuka terhadap pembentukan kebiasaan baru, sehingga *Change Management Practices* yang dijalankan dengan konsisten akan lebih mudah diterima dan diinternalisasi dalam praktik kerja mereka. Dengan demikian, profil demografis ini memperkuat bahwa *Change Management Practices* dapat efektif diterapkan di berbagai jenjang organisasi dan usia kerja untuk membentuk budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya peran *Change Management Practices* dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Stouten *et al.* (2018) dalam kajiannya menyatakan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas praktik manajemen perubahan yang dilakukan, yang pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif dan progresif. Hasil serupa ditunjukkan oleh Rosenbaum *et al.* (2018) yang menyebutkan bahwa proses perubahan yang terencana dan dikelola dengan baik tidak hanya berdampak pada struktur organisasi, tetapi juga secara mendalam membentuk nilai-nilai dan norma yang baru. Lebih lanjut, Davidescu *et al.* (2020) menambahkan bahwa *Change Management Practices* yang responsif terhadap dinamika kerja, seperti fleksibilitas dan pelibatan karyawan, sangat

berperan dalam membentuk *Organizational Culture* yang humanis dan berorientasi pada keberlanjutan (Davidescu *et al.*, 2020). Ketiga penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa *Change Management Practices* bukan hanya sebagai sarana untuk mengelola transisi teknis dalam organisasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membentuk identitas kolektif organisasi, yang termanifestasi dalam *Organizational Culture* sehari-hari. Konsistensi hasil antara penelitian ini dengan literatur sebelumnya memperkuat posisi *Change Management Practices* sebagai faktor krusial dalam menciptakan *Organizational Culture* yang selaras dengan visi perubahan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan arahan yang jelas bagi manajer dan pimpinan organisasi untuk menjadikan *Change Management Practices* sebagai alat utama dalam membentuk *Organizational Culture*. Untuk sektor manufaktur, yang seringkali memiliki struktur hierarkis dan rutinitas tinggi, penerapan *Change Management Practices* yang partisipatif dan transparan dapat membantu menurunkan resistensi terhadap perubahan budaya. Praktik seperti pelatihan berkelanjutan, keterlibatan lintas fungsi, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang konsisten sangat diperlukan agar transformasi budaya dapat berjalan mulus dan menyentuh seluruh lini organisasi. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara manajemen perubahan dan budaya organisasi dengan menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan. Penelitian ini juga membuka peluang pengembangan teori yang lebih kontekstual, khususnya dalam pengaruh demografis terhadap efektivitas *Change Management Practices* dalam membentuk budaya. Artinya, selain aspek struktural dan prosedural, aspek personal dan sosial juga perlu diperhitungkan dalam mengembangkan kerangka teoretis manajemen perubahan dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini relevan untuk menjadi rujukan di masa depan dalam membangun organisasi yang adaptif dan resilien terhadap tantangan zaman, khususnya di tengah transformasi industri yang berlangsung cepat.

### **Flexible Work Arrangements (X2) terhadap Organizational Culture (Z)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangements* (FWA) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Culture* (OC). Berdasarkan hasil analisis dengan SmartPLS, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,079, T-Statistics sebesar 0,827, dan P-Values sebesar 0,409. Karena nilai  $T < 1,96$  dan  $P > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Flexible Work Arrangements* terhadap *Organizational Culture* tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, meskipun organisasi telah menerapkan bentuk kerja fleksibel baik berupa fleksibilitas waktu, lokasi kerja, maupun pengaturan tugas kerja, hal tersebut belum mampu membentuk atau memperkuat nilai, norma, dan perilaku kolektif dalam organisasi secara konsisten. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya integrasi *Flexible Work Arrangements* dengan sistem nilai budaya organisasi yang telah ada, atau rendahnya keterlibatan karyawan dalam merasakan nilai-nilai budaya selama pelaksanaan *Flexible Work Arrangements*. Dalam lingkungan kerja manufaktur yang umumnya menekankan kehadiran fisik, keteraturan proses, dan kepatuhan terhadap prosedur operasional, penerapan *Flexible Work Arrangements* bisa saja berjalan hanya secara administratif tanpa menyentuh ranah kultural. Oleh karena itu, meskipun *Flexible Work Arrangements* dapat memberikan kenyamanan operasional bagi individu, ia belum tentu mampu mendorong perubahan budaya yang bersifat kolektif, apalagi jika tidak didukung oleh komunikasi, kepemimpinan, atau proses internalisasi nilai yang konsisten. Temuan ini



mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja perlu dikaitkan secara lebih strategis dengan sistem budaya organisasi agar dapat memberikan dampak yang bermakna dalam membentuk perilaku kerja dan nilai-nilai bersama dalam organisasi.

Ketiadaan pengaruh signifikan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Organizational Culture* dalam penelitian ini dapat dipahami lebih dalam dengan menelaah profil demografis responden. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah karyawan perempuan berusia di atas 35 tahun, dengan tingkat pendidikan SMA/SMK dan S1, dan sebagian besar bekerja sebagai staf di bagian produksi dengan masa kerja 1–3 tahun. Karakteristik ini merepresentasikan kelompok pekerja yang umumnya bekerja dalam sistem terstruktur dan prosedural, yang lebih terbiasa dengan jam kerja tetap dan tugas rutin dibandingkan sistem kerja fleksibel. Meskipun *Flexible Work Arrangements* diterapkan dalam organisasi, kemungkinan besar para responden tidak merasakan fleksibilitas tersebut secara langsung atau mendalam, sehingga tidak terjadi perubahan persepsi ataupun perilaku yang mencerminkan budaya baru. Latar belakang pendidikan yang tidak terlalu tinggi dan dominasi posisi staf operasional dapat menyebabkan rendahnya tingkat partisipasi dalam proses refleksi budaya organisasi. Dalam hal ini, *Flexible Work Arrangements* mungkin hanya dipandang sebagai kebijakan administratif, bukan sebagai mekanisme pembentukan nilai dan norma baru. Selain itu, masa kerja yang relatif pendek juga membuat responden belum sepenuhnya menyerap nilai-nilai budaya organisasi, sehingga efek dari *Flexible Work Arrangements* terhadap pembentukan budaya menjadi sulit terlihat. Oleh karena itu, korelasi demografis ini mengindikasikan bahwa efektivitas *Flexible Work Arrangements* dalam membentuk *Organizational Culture* sangat bergantung pada konteks penerapannya, serta sejauh mana fleksibilitas yang diberikan dapat dirasakan, dimaknai, dan dikaitkan dengan nilai-nilai organisasi oleh kelompok karyawan yang ada.

Temuan bahwa *Flexible Work Arrangements* tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi bertolak belakang dengan beberapa penelitian terdahulu, namun tetap relevan untuk dipahami dalam konteks spesifik industri. Penelitian oleh Austin-Egole *et al.* (2020) menyatakan bahwa *Flexible Work Arrangements* dapat memperkuat budaya kerja yang berbasis kepercayaan, otonomi, dan keseimbangan hidup-kerja, terutama ketika fleksibilitas diiringi dengan komunikasi yang transparan dan dukungan dari atasan (Austin-Egole *et al.*, 2020). Begitu pula dengan temuan dari Penelitian oleh Rahman *et al.* (2020) menyatakan bahwa *Flexible Work Arrangements* dapat memperkuat *Organizational Culture* yang berbasis kepercayaan, otonomi, dan keseimbangan hidup-kerja, terutama ketika fleksibilitas diiringi dengan komunikasi yang transparan dan dukungan dari atasan. Di sisi lain, studi oleh Hasim *et al.* (2024), yang menunjukkan bahwa FWA meningkatkan budaya inovatif pada organisasi jasa, di mana karyawan diberi kebebasan untuk mengatur jam dan tempat kerja (Hasim *et al.*, 2024). Temuan dari Wang *et al.* (2021) juga memperkuat bahwa dalam lingkungan yang sangat bergantung pada proses kerja fisik dan supervisi langsung, dampak *Flexible Work Arrangements* terhadap budaya cenderung bersifat marginal, kecuali jika disertai program transformasi nilai dan kepemimpinan yang proaktif. Meskipun studi terdahulu menunjukkan pengaruh positif *Flexible Work Arrangements* terhadap budaya organisasi, hasil penelitian ini memberikan nuansa baru bahwa konteks organisasi dan karakteristik karyawan menjadi faktor kunci yang memoderasi hubungan tersebut.

Temuan ini memiliki sejumlah implikasi praktis dan teoritis yang penting untuk dicermati. Dari segi praktis, organisasi tidak bisa serta-merta mengasumsikan bahwa



penerapan *Flexible Work Arrangements* akan secara otomatis membentuk budaya kerja yang fleksibel, inovatif, atau adaptif. *Flexible Work Arrangements* harus dirancang secara strategis dan dikomunikasikan dengan pendekatan budaya, bukan sekadar kebijakan teknis atau administratif. Untuk sektor manufaktur, di mana sebagian besar karyawan bekerja di lini produksi dan terikat pada struktur kerja tetap, penerapan *Flexible Work Arrangements* memerlukan penyesuaian yang tidak hanya menyasar aspek operasional, tetapi juga menyentuh dimensi nilai, perilaku, dan simbol budaya. Ini berarti perlunya program pendampingan, dialog antar level organisasi, dan pelatihan nilai budaya agar *Flexible Work Arrangements* benar-benar menjadi bagian dari transformasi organisasi. Dari sisi teoritis, hasil ini memperkaya diskursus manajemen SDM dan perubahan organisasi dengan menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangements* tidak selalu efektif dalam membentuk *Organizational Culture*, terutama dalam industri yang bersifat rigid. Hal ini membuka ruang penelitian lanjutan mengenai peran moderator kontekstual, seperti jenis industri, struktur kerja, dan kepemimpinan, dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kebijakan fleksibilitas dan budaya organisasi. Penelitian ini juga menekankan pentingnya mengintegrasikan *Flexible Work Arrangements* dengan strategi *Organizational Culture* agar manfaatnya dapat dirasakan secara menyeluruh, bukan hanya di level individu tetapi juga kolektif. Secara operasional, fleksibilitas perlu diterjemahkan ke praktik yang kompatibel dengan realitas shopfloor, misalnya penjadwalan berbasis tim, mekanisme tukar shift yang terstruktur, fleksibilitas mikro pada jeda kerja, serta rotasi tugas yang tetap menjaga target produksi, disertai pelatihan bagi supervisor untuk memainkan peran sebagai agen budaya yang menyisipkan nilai fleksibilitas dalam ritual kerja harian seperti briefing dan gemba walk.

### **Organizational Culture (Z) Memediasi Pengaruh Change Management Practices (X1) terhadap Employee Adaptability (Y)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* (OC) secara signifikan memediasi hubungan antara *Change Management Practices* (CMP) terhadap *Employee Adaptability* (EA). Berdasarkan hasil pengujian menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan SmartPLS, nilai koefisien jalur tidak langsung  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  sebesar 0,116, dengan nilai T-Statistics 2,094 ( $>1,96$ ) dan P-Values 0,037 ( $<0,05$ ). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa *Organizational Culture* bukan hanya sebagai elemen pendukung, tetapi berfungsi sebagai jembatan penting yang memperkuat pengaruh *Change Management Practices* terhadap kemampuan adaptif karyawan. Artinya, ketika proses perubahan dikelola secara efektif melalui komunikasi terbuka, pelatihan yang memadai, keterlibatan karyawan, dan dukungan kepemimpinan, maka nilai-nilai baru akan mulai membentuk *Organizational Culture* yang lebih terbuka, kolaboratif, dan adaptif. *Organizational Culture* yang kuat ini kemudian menciptakan ekosistem kerja yang mendorong kesiapan dan fleksibilitas karyawan dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, keberhasilan *Change Management Practices* dalam meningkatkan *Employee Adaptability* tidak hanya ditentukan oleh kualitas intervensi langsungnya, tetapi juga oleh seberapa besar budaya organisasi mampu menginternalisasi semangat perubahan itu sendiri. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan terintegrasi, di mana perubahan tidak hanya ditargetkan pada sistem atau struktur, tetapi juga pada aspek nilai dan perilaku kerja kolektif yang mendasari ketahanan organisasi.





Efektivitas *Organizational Culture* sebagai mediator dalam hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability* juga berkaitan erat dengan karakteristik demografis responden dalam penelitian ini. Mayoritas responden merupakan perempuan dengan usia dominan di atas 35 tahun, memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK hingga S1, bekerja sebagai staf di bagian produksi, dan memiliki masa kerja antara 1–3 tahun. Karakteristik ini menunjukkan bahwa kelompok responden yang relatif matang dari sisi usia dan cukup berpengalaman secara profesional, namun masih berada dalam tahap awal adaptasi *Organizational Culture*, memiliki potensi tinggi untuk dipengaruhi oleh intervensi manajerial seperti *Change Management Practices*. Budaya organisasi yang dikembangkan secara aktif melalui strategi *Change Management Practices* cenderung lebih mudah diterima oleh karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi, serta memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional. Selain itu, masa kerja 1–3 tahun merupakan masa pembentukan identitas profesional, di mana nilai-nilai organisasi masih bersifat lentur dan dapat dibentuk. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang terbentuk sebagai hasil dari manajemen perubahan mampu menjadi jembatan antara instruksi manajerial dan perilaku adaptif karyawan. Dengan kata lain, budaya yang dibentuk dari proses perubahan yang dikelola dengan baik menjadi sarana efektif untuk memperkuat persepsi dan perilaku adaptif para karyawan, khususnya mereka yang baru memasuki struktur organisasi dan sedang dalam proses menyesuaikan diri.

Temuan ini selaras dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya peran *Organizational Culture* sebagai mediator dalam hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*. Studi oleh Sabuhari *et al.* (2021) menyatakan bahwa *Change Management Practices* yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Adaptability* yang dimediasi oleh *Organizational Culture* sebesar 45% (Sabuhari *et al.*, 2021). Studi lain oleh Susanto (2023) hasil penelitian menyatakan bahwa *Organizational Culture* yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan memediasi hubungan antara *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*, dengan efek mediasi sebesar 38% yang menghasilkan pengaruh yang signifikan (Susanto, 2023). Fernandez dan Rainey (2021) menggarisbawahi pentingnya budaya organisasi sebagai elemen kunci dalam menginternalisasi arah perubahan strategis organisasi. Secara keseluruhan, temuan dari penelitian ini memperkuat klaim teoritis dan empiris bahwa budaya organisasi memainkan peran penting sebagai perantara antara kebijakan manajemen perubahan dan kesiapan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Secara praktis, temuan ini memberikan rekomendasi yang jelas kepada organisasi bahwa keberhasilan implementasi *Change Management Practices* tidak cukup hanya dilakukan melalui intervensi formal dan struktural. Dibutuhkan upaya yang serius dalam membentuk *Organizational Culture* yang mendukung perubahan, sebagai medium kolektif yang menginternalisasi semangat, nilai, dan arah perubahan tersebut. Untuk organisasi manufaktur, hal ini dapat diwujudkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih partisipatif, menghargai pembelajaran, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap nilai organisasi baru. Salah satu caranya adalah dengan mengaitkan pelatihan, evaluasi kinerja, serta insentif pada nilai-nilai budaya yang ingin dibentuk. Dari sisi teoritis, hasil ini memperkuat konsep mediasi *Organizational Culture* dalam model hubungan *Change Management Practices* dan *Employee Adaptability*, yang selama ini lebih banyak dibahas secara konseptual dibandingkan empiris. Penelitian ini memperkaya literatur perubahan





organisasi dengan menyajikan bukti statistik bahwa *Organizational Culture* adalah variabel antara yang krusial dalam proses perubahan perilaku karyawan. Temuan ini juga membuka ruang pengembangan model teoritis baru yang mengintegrasikan faktor demografis dan budaya dalam kerangka adaptasi organisasi, khususnya di industri yang menghadapi transformasi struktural dan digital. Penelitian ini memiliki kontribusi nyata, baik untuk pengembangan strategi manajerial maupun kajian akademik di bidang manajemen perubahan dan sumber daya manusia.

### **Organizational Culture (Z) Memediasi Pengaruh Flexible Work Arrangement (X2) terhadap Employee Adaptability (Y)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Culture* (OC) tidak memediasi pengaruh *Flexible Work Arrangements* (FWA) terhadap *Employee Adaptability* (EA) secara signifikan. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,014, nilai T-Statistics sebesar 0,758, dan P-Values sebesar 0,449, yang tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik ( $T < 1,96$  dan  $P > 0,05$ ). Meskipun organisasi telah menerapkan fleksibilitas kerja, baik dalam bentuk fleksibilitas waktu, lokasi, maupun metode kerja, hal ini belum mampu menciptakan *Organizational Culture* yang mendukung, dan pada akhirnya juga tidak berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan *Employee Adaptability*. Kemungkinan penerapan *Flexible Work Arrangements* di lingkungan organisasi belum terintegrasi secara strategis dengan sistem nilai, norma, dan praktik *Organizational Culture* yang berlaku. Dalam konteks manufaktur, di mana kehadiran fisik dan kedisiplinan menjadi bagian penting dari budaya kerja, *Flexible Work Arrangements* mungkin dipersepsi sebagai kebijakan administratif semata, bukan sebagai refleksi nilai-nilai budaya baru. Oleh karena itu, meskipun *Flexible Work Arrangements* memiliki potensi dalam meningkatkan kenyamanan kerja individu, dalam penelitian ini kebijakan tersebut belum menunjukkan efektivitasnya dalam menginternalisasi nilai-nilai *Organizational Culture* yang mendorong adaptabilitas.

Tidak signifikannya peran mediasi *Organizational Culture* dalam hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Employee Adaptability* juga bisa dijelaskan melalui profil demografis responden. Mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan perempuan, berusia di atas 35 tahun, dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK dan S1, bekerja sebagai staf di bagian produksi, dan memiliki masa kerja 1–3 tahun. Karakteristik ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada posisi operasional yang relatif membutuhkan struktur kerja yang tetap, terjadwal, dan tidak fleksibel secara signifikan. Dalam situasi tersebut, kebijakan *Flexible Work Arrangements* cenderung tidak dirasakan manfaatnya secara nyata oleh responden, khususnya dalam konteks budaya kerja yang menekankan kehadiran fisik, kedisiplinan waktu, serta pengawasan langsung. Selain itu, karena sebagian besar responden berada pada posisi staf dengan masa kerja yang masih tergolong baru, mereka mungkin belum sepenuhnya memahami atau terlibat dalam proses pembentukan *Organizational Culture*, sehingga nilai-nilai dari fleksibilitas kerja tidak terinternalisasi secara mendalam. Kombinasi antara karakteristik usia, latar pendidikan, jabatan fungsional, dan masa kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi persepsi terhadap kebijakan *Flexible Work Arrangements*. Hal ini memperkuat dugaan bahwa dampak *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* tidak tersampaikan secara optimal melalui *Organizational Culture*, terutama jika karyawan belum memiliki akses atau kapasitas untuk memahami perubahan nilai-nilai kerja yang menyertai kebijakan tersebut.



Dengan demikian, efek *Flexible Work Arrangements* terhadap adaptabilitas cenderung berjalan melalui jalur psikologis individual seperti otonomi dan keseimbangan kerja hidup, bukan melalui internalisasi norma kolektif, sehingga peran mediasi budaya menjadi tidak terlihat pada konteks ini.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Flexible Work Arrangements* dapat berdampak positif terhadap *Organizational Culture* dan adaptabilitas karyawan, terutama dalam konteks sektor jasa dan teknologi. *Flexible Work Arrangement* sering kali dianggap mampu meningkatkan inovasi dan motivasi karyawan, namun dampaknya terhadap *Organizational Culture* tidak selalu positif atau langsung. Penelitian yang dilakukan oleh Jiang (2023) menemukan bahwa meskipun *Flexible Work Arrangements* dapat memicu perilaku inovatif, keberhasilan ini sangat dipengaruhi oleh pendekatan manajerial dan sistem dukungan organisasi. Tanpa pendekatan holistik yang mempertimbangkan elemen *Organizational Culture*, *Flexible Work Arrangements* dapat menghasilkan ketegangan struktural dan keterputusan komunikasi (Jiang *et al.*, 2023). Penelitian Gašić *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *Organizational Culture* memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan hasil kinerja, menyoroti bahwa tanpa tingkat komitmen yang tinggi, manfaat *Flexible Work Arrangements* terhadap *Employee Adaptability* yang cenderung tidak optimal (Gašić *et al.*, 2024). Lebih lanjut lagi, penelitian terkini yang dilakukan oleh Bah (2024) dan Shifrin & Michel (2022) menunjukkan bahwa hubungan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Organizational Culture* tidak selalu signifikan dalam meningkatkan *Employee Adaptability*. Studi di sektor telekomunikasi dan manufaktur mengungkapkan bahwa efektivitas *Flexible Work Arrangements* sering kali dipengaruhi oleh faktor lain, seperti keterlibatan karyawan dan struktur kepemimpinan, sedangkan *Organizational Culture* yang kurang mendukung justru dapat menjadi hambatan terhadap *Employee Adaptability* (Bah *et al.*, 2024; Shifrin & Michel, 2022). *Flexible Work Arrangements* lebih efektif ketika dikombinasikan dengan kebijakan kerja-kehidupan yang mendukung, tetapi hasilnya tetap bervariasi tergantung pada kondisi organisasi dan individu (Shifrin & Michel, 2022). Penelitian ini mendukung perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa *Flexible Work Arrangements* tidak serta-merta mampu menghasilkan perubahan signifikan dalam *Organizational Culture* atau *Employee Adaptability*.

Secara praktis, hasil ini memberikan pelajaran penting bahwa penerapan *Flexible Work Arrangements* perlu disesuaikan dengan konteks *Organizational Culture*. Dalam lingkungan kerja manufaktur yang memiliki kebutuhan tinggi akan pengawasan langsung dan keteraturan, *Flexible Work Arrangements* harus dikaji ulang dari sisi operasional dan kultural sebelum diimplementasikan sebagai strategi manajemen perubahan. Selain itu, agar *Flexible Work Arrangements* dapat berfungsi sebagai instrumen pembentuk budaya dan peningkatan adaptabilitas, organisasi perlu melibatkan karyawan dalam perumusan kebijakan, memberikan edukasi terkait nilai-nilai baru yang ingin dibentuk, serta mengaitkan kebijakan tersebut dengan sistem penghargaan dan pengakuan. Dari sisi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen SDM dan perubahan organisasi, dengan menunjukkan bahwa peran mediasi budaya organisasi *Organizational Culture* tidak selalu signifikan, tergantung pada jenis industri dan profil tenaga kerja. Temuan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang menguji peran moderator kontekstual seperti struktur kerja, jenis jabatan, serta budaya nasional dalam hubungan antara *Flexible Work*

*Arrangements* dan *Employee Adaptability*. Dengan demikian, pendekatan satu ukuran untuk semua (one-size-fits-all) dalam penerapan *Flexible Work Arrangements* perlu dihindari, dan sebagai gantinya, organisasi harus menyusun strategi yang kontekstual, partisipatif, dan responsif terhadap nilai-nilai budaya yang ingin dibentuk.

## Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Change Management Practices dan Flexible Work Arrangements berpengaruh positif terhadap Employee Adaptability, dengan Organizational Culture berperan sebagai mediator parsial, yang memperkaya literatur manajemen perubahan dalam konteks manufaktur Indonesia melalui bukti empiris mengenai peran budaya organisasi sebagai mediator parsial serta membedakan jalur pengaruh antara Change Management Practices dan Flexible Work Arrangements. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Change Management Practices tidak hanya meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan budaya organisasi yang adaptif, dengan mekanisme internalisasi nilai-nilai inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan yang menegaskan hubungan antara praktik manajemen perubahan dan perilaku adaptif karyawan. Sementara itu, Flexible Work Arrangements terbukti berpengaruh langsung terhadap adaptabilitas karyawan, namun tidak melalui mediasi budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa pengaruh fleksibilitas kerja lebih bersifat individual dan belum sepenuhnya membentuk norma kolektif dalam struktur kerja manufaktur yang cenderung rigid, sehingga faktor kontekstual seperti jenis pekerjaan, standar operasional, dan dukungan kepemimpinan perlu dipertimbangkan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan Employee Adaptability di sektor manufaktur sangat dipengaruhi oleh efektivitas praktik manajemen perubahan dan penguatan budaya organisasi yang mendukung, sementara fleksibilitas kerja lebih berfungsi pada tingkat individu tanpa memberikan dampak yang kuat pada budaya kolektif, dan secara praktis penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mengintegrasikan program manajemen perubahan dengan upaya memperkuat budaya inovatif melalui pelatihan berkesinambungan, pembinaan kepemimpinan, forum komunikasi yang partisipatif, serta mekanisme penghargaan yang selaras dengan nilai-nilai organisasi adaptif.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada konteks spesifik kawasan industri EJP yang merepresentasikan perusahaan manufaktur dengan karakteristik tertentu, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, demografi responden yang relatif homogen dari sisi latar belakang pekerjaan dan pengalaman dapat membatasi keberagaman perspektif yang diperoleh. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas konteks pada sektor industri lain atau wilayah berbeda, memperkaya variasi demografis responden, serta menguji peran variabel moderator potensial seperti gaya kepemimpinan, tipe pekerjaan, atau tingkat digitalisasi organisasi agar pemahaman mengenai mekanisme adaptabilitas karyawan dapat lebih komprehensif.



## Daftar Pustaka

- Abdillah, W. (2018). *Metode penelitian terpadu sistem informasi: Pemodalan teoretis, pengukuran, dan pengujian statistis* (R. I. Utami, Ed.; Ed. 1). Andi.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 677–683. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Angayarkanni, Dr. R. (2024). Flexible Work Arrangements: A Comparative Analysis of their Impact on Work-Life Balance, Dr. Aarti Sharma. *Educational Administration: Theory and Practice*, 1603–1610. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5554>
- Asian Development Bank. (2021). *Asian Development Outlook 2021: Financing a Green and Inclusive Recovery*. Manila : Asian Development Bank.
- Aura, N. A. M., & Desiana, P. M. (2023). Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 381–398. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45960>
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E., & Nworie, C. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5).
- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100–787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bouwman, M., Lub, X., Orlowski, M., & Nguyen, T.-V. (2024). Developing the digital transformation skills framework: A systematic literature review approach. *PLOS ONE*, 19(7), e0304127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304127>
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 20(1), 20–39. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8(2).
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2021). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 421–437.





- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15).
- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends Report*. Deloitte Insights.
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *JURNAL BISNIS STRATEGI*, 32(2), 31–44. <https://doi.org/10.14710/jbs.32.2.31-44>
- Felstead, A., & Reuschke, D. (2020). *HOMEWORKING IN THE UK: BEFORE AND DURING THE 2020 LOCKDOWN*.
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hasim, M. A., Mahbob, N. N., & Musa, N. C. (2024). The Impact of Leadership Styles, Flexible Working Arrangements, Rewards, and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction: Evidence from Selected Commercial Banks in Johor, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 14(4).
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Indradewa, R., & Prasetyo, A. A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 449–476. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.9551>
- Iyaji, I. F., Agbana, J., & Bakare, A. A. (2023). The Influence of Change Management Practices on Employee Engagement and Organizational Performance in A Competitive Business Environment: A Conceptual Review. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4). <https://doi.org/10.53555/kuey.v29i4.8192>
- Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053242>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mariani, M., & Borghi, M. (2019). Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries. *Technological*



- Forecasting and Social Change*, 149, 119752.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119752>
- McKinsey & Company. (2021). *Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps*. McKinsey & Company.
- Naidoo, S., & Govender, K. K. (2022). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Performance in Commercial Banks in Two African Countries. *International Review of Management and Marketing*, 12(6), 64–76.  
<https://doi.org/10.32479/irmm.13795>
- Nizary, M. A., & Kholik, A. N. (2021). Validitas Instrumen Assesmen (Analisis Validitas Isi dan Konstruk Instrumen Asesmen Buku Pelajaran Al Quran Hadis Kelas 6 Madrasah Ibtidaiyah Materi Surat Ad Dhuha Bab VI). *Jurnal CONTEMPLATE Jurnal Pendidikan Bahasa Arab*, 2(1).
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118703>
- Onyekwelu, N. P., Monyei, E. F., & Muogbo, U. S. (2022). Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 303–314. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i3.1059>
- Orishede, F., & Igbigbisie, E. O. (2022). FLEXIBLE WORK CULTURE AND EMPLOYEES' ADAPTABILITY. *Advance Journal of Management and Social Sciences*, 6(06). <https://doi.org/https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.  
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Pramudito, D., Suharnomo, & Mahfudz. (2024). Change of adaptability to increase employee performance in state-owned enterprises in agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 10(2).  
<https://doi.org/10.51599/are.2024.10.02.10>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11), 457.  
<https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Rahmadhani, S., Abdullah, A., & Kartika, A. (2024). Workshop Pengolahan Data dengan Software SmartPLS Untuk Data Primer dan Sekunder dalam Riset. *Pangung Kebaikan : Jurnal Pengabdian Sosial*, 1(2), 48–53.  
<https://doi.org/10.62951/pangungkebaikan.v1i2.331>
- Riyadi, Dr. S., Helmita, A. C. H. S., & Anggoro, Y. (2024). The Effect of Change Management on Organizational Adaptability in The Age of Technology. *Maneggio*, 1(5), 85–97. <https://doi.org/10.62872/7dn4vx41>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif = qualitative research approach*. Deepublish.

- Sabuhari, R., Jabid, A. W., Rajak, A., & Soleman, M. M. (2021). The Role of Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction in Mediating Effects of Human Resource Flexibility on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 132–145. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15294/jdm.v12i1.27026>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide, 3rd Edition* (3rd Edition). John Wiley & Sons.
- Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60–85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka. *Journal of Education Research*, 5(4), 5599–5609. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1747>
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. PT. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF* (3rd ed.). CV. Alfabeta.
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Susanto, A. (2023). The Role of Organizational Culture as a Mediator Between the Influence of Motivation, Leadership, and Supply Chain Management on Employee Green Behavior. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 824–831. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.50999>
- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
- Yugi, A. M., Njeje, D., & Mwangi, E. (2023). Flexible Working Arrangements and Employee Satisfaction in Private Hospitals in Nairobi City County. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(3), 57–70. <https://doi.org/10.53819/81018102t5215>