

---

## Pengaruh Budaya Organisasi dan Fleksibilitas Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan di Perusahaan Rintisan (*Startup*)

Mariza Ningtyas Febriyanti\*, Laili Qomariyah

Psikologi, Psikologi dan Humaniora, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

\*email: [marizaningtyasfebriyanti@gmail.com](mailto:marizaningtyasfebriyanti@gmail.com)

DOI: [10.31603/bpsr.9278](https://doi.org/10.31603/bpsr.9278)

---

### Abstrak

Perkembangan perusahaan rintisan (*startup*) berkembang sangat pesat di Indonesia namun memiliki tingkat kegagalan yang cukup tinggi yaitu 95% dikarenakan adanya komitmen organisasi yang rendah. Komitmen organisasi perusahaan *startup* dibentuk dengan adanya budaya organisasi yang dinamis sesuai dengan situasi, inovasi ataupun produktivitas dalam Perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan fleksibilitas terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan rintisan (*startup*). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *convenience sampling* dengan kriteria karyawan tetap atau kontrak dengan minimal bekerja enam bulan di perusahaan *startup*. Responden pada penelitian ini sejumlah 69 yang bersedia mengisi skala budaya organisasi, skala fleksibilitas dan skala komitmen organisasi. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda dengan bantuan *software SPSS 25*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi di perusahaan *startup*, dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 3,816 > 1,670$ . Sedangkan fleksibilitas tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi di perusahaan *startup*, dengan nilai sig.  $0,070 > 0,05$  dan  $t_{hitung} -1,843 < 1,670$ . Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan fleksibilitas secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*, dengan nilai sig.  $0,001 < 0,05$  dan  $F_{hitung} 7,515 > 3,136$  dan nilai R square = 0,185. Besaran pengaruh yang ditemukan adalah 18,5% sehingga terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Dampak dari penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi perusahaan *startup* dalam menciptakan kebijakan dengan memperhatikan budaya organisasi, kebijakan fleksibilitas dan komitmen organisasi.

Kata-kata kunci: Budaya organisasi; Fleksibilitas; Komitmen organisasi; Perusahaan startup



## *The Influence of Organizational Culture and Flexibility on Organizational Commitment to Employees in Startup Companies*

### **Abstract**

*The development of start-up companies is growing very rapidly in Indonesia but has a fairly high failure rate, namely 95% due to low organizational commitment. The organizational commitment of startup companies is formed by the existence of a dynamic organizational culture in accordance with the situation, innovation or productivity within the company. This research aims to determine the influence of organizational culture and flexibility on organizational commitment among employees in startup companies. The sampling technique used a convenience sampling technique with the criteria being permanent or contract employees with a minimum of six months working at a startup company. There were 69 respondents in this study who were willing to fill out the organizational culture scale, flexibility scale and organizational commitment scale. The questionnaire was distributed online and analyzed using multiple linear regression tests with the help of SPSS 25 software. The results of hypothesis testing show that organizational culture influences organizational commitment in startup companies, with a sig.  $0.000 < 0.05$  and t count  $3.816 > 1.670$ . Meanwhile, flexibility has no effect on organizational commitment in startup companies, with a value of sig.  $0.070 > 0.05$  and t count  $-1.843 < 1.670$ . The research results also show that organizational culture and flexibility simultaneously influence organizational commitment among employees in startup companies, with a value of sig.  $0.001 < 0.05$  and F count  $7.515 > 3.136$  and R square value = 0.185. The magnitude of the influence found was 18.5%, so there are other factors that can influence organizational commitment. The impact of this research can be a reference for startup companies in creating policies by paying attention to organizational culture, flexibility policies and organizational commitment.*

Keywords: *Flexibility; Organizational culture; Organizational commitment; Startup company*

## **1. Pendahuluan**

Indonesia merupakan salah satu negara yang mengalami pertumbuhan *startup* dengan sangat tinggi. Data menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara ke-5 di dunia dengan total 2.322 perusahaan *startup* pada tahun 2021 setelah Amerika, India, Inggris, dan Kanada ([Startup Ranking, 2021](#)). Indonesia juga menjadi negara dengan peringkat ke-11 dunia dengan 5 unicorn *startup* ([Rudden, 2021](#)). Berkembangnya *startup* dengan sangat pesat menjadikan Indonesia dikenal sebagai “*The New Tiger of Southeast Asia*” dalam bidang ekonomi digital ([Rahmat, 2021](#)). Di sisi lain *startup* secara global maupun dalam negeri tidak sejalan dengan tingkat keberhasilan *startup* ([Hardiansyah & Tricahyono, 2019](#)). Diketahui bahwa tingkat kegagalan startup sebesar 95% ([Gage, 2012](#)). Hal ini diakibatkan oleh kesulitan perusahaan akan komitmen karyawan yang rendah ([Saruksuk, Hidayat & Lutria, 2022](#)). Sedangkan pertumbuhan instansi di Indonesia yang semakin berkembang sehingga mengakibatkan sumber daya manusia (SDM) berperan penting di sebuah organisasi atau perusahaan ([Pawaka, Husna & Zahra, 2022](#)).

Komitmen menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi, dapat diartikan sebagai loyalitas suatu organisasi atau anggota perusahaan dengan cara melakukan hal yang terbaik

(Triatna, 2015). Berdasarkan teori Allen dan Mayer, komitmen organisasi terdiri dari tiga bentuk yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif (Ariyani & Sugiyanti, 2020). Komitmen normatif adalah adanya rasa kewajiban untuk bertahan dalam organisasi dengan alasan moral dan etis, sedangkan komitmen berkelanjutan adalah adanya nilai ekonomi yang mendasari karyawan untuk bertahan di sebuah perusahaan dan komitmen afektif merupakan perasaan emosional yang menghadirkan rasa keterikatan pada organisasi atau perusahaan dan yakin akan nilai-nilai perusahaan tersebut (Robbins & Timothy, 2008). Komitmen organisasi yang berkembang dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu adanya kepercayaan dan penerimaan atas tujuan dan nilai organisasi (Pathan, Natsir & Adda, 2016), dimana nilai organisasi merupakan bentuk dari budaya organisasi dalam perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Wibawa & Putra, 2018).

Teori yang dikemukakan oleh Robbins yang mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Arianty, 2014). Budaya *startup* yang dikenal lebih fleksibel dan cepat mampu meningkatkan minat para generasi muda di Indonesia. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa fleksibilitas di tempat kerja tidak hanya sebagai suatu hal yang penting melainkan kebutuhan yang *esensial* (Sakitri, 2021). Dalam lingkungan kerja fleksibilitas dapat diartikan sebagai pengaturan peraturan yang fleksibel. Menurut teori Carlos, peraturan kerja fleksibel merupakan kebijakan formal ataupun informal yang mengatur pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan, yang ditetapkan oleh pihak manajemen (Gunawan & Franksiska, 2020). Fleksibilitas juga menjadi salah satu kebijakan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Sidauruk & Anindita, 2022). Namun, pengaturan kerja yang fleksibel tidak mempengaruhi komitmen organisasi yang disebabkan oleh belum jelasnya sistem dan aturan terkait pelaksanaan pengaturan kerja yang fleksibel (Rosyadi & Bayudhigantara, 2021).

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa budaya organisasi dan fleksibilitas berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun, belum ada yang meneliti terkait budaya organisasi dan fleksibilitas terhadap komitmen organisasi pada perusahaan *startup* serta adanya kesenjangan dalam penelitian fleksibilitas terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk menentukan kebijakan yang tepat dengan memperhatikan budaya organisasi, fleksibilitas dan komitmen organisasi pada perusahaan *startup*. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut terkait pengaruh budaya organisasi dan fleksibilitas terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*.

## 2. Metode

### 2.1. Partisipan

Partisipan pada penelitian ini merupakan karyawan perusahaan *startup* dengan kriteria merupakan karyawan tetap atau kontrak dengan minimal bekerja selama enam bulan di perusahaan *startup*. Sebanyak 69 karyawan *startup* menjadi partisipan pada penelitian ini. Partisipan didapatkan dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Teknik *convenience sampling*

merupakan teknik pengambilan sampel berdasarkan kemudahan peneliti, yaitu yang ditemui peneliti secara kebetulan, dipandang cocok, serta bersedia menjadi sumber data dan sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sari & Ratnaningsih, 2018).

## 2.2. Pengumpulan Data

Data dari para partisipan diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner yang terdiri dari skala budaya organisasi, skala fleksibilitas dan skala komitmen organisasi. Hasil validitas isi Aiken's V skala komitmen organisasi pada rentang 0,58-0,92 dengan 8 item valid, skala budaya organisasi pada rentang 0,41-0,92 dengan 23 item valid dan skala fleksibilitas pada rentang 0,66-0,92 dengan 6 item valid. Hasil reliabilitas pada skala komitmen organisasi sebesar 0,880, skala budaya organisasi sebesar 0,909 dan skala fleksibilitas sebesar 0,884 yang mengartikan ketiga skala reliabel karena memiliki nilai koefisien Cronbach's alpha  $\geq 0,80$ . Skala komitmen organisasi disusun dengan menggunakan teori menurut Allen & Meyer (1990) yang mengacu pada tiga aspek yaitu komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan. Sedangkan skala budaya organisasi berdasarkan teori menurut Khangembam (2022) yang menggambarkan lima indikator yaitu stimulasi inovasi dan kreativitas, pertukaran ide yang bebas, transparansi informasi, hierarki yang datar dan berorientasi pada orang. Skala fleksibilitas disusun berdasarkan teori Carlos yang mengemukakan dimensi dari fleksibilitas terdiri dari *time flexibility*, *timing flexibility* dan *place flexibility* (Gunawan & Franksiska, 2020). Ketiga skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan kuesioner melalui *google form* dengan respon skala likert yaitu skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu. Item dalam skala berupa pernyataan dengan lima pilihan jawaban yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Cukup Sesuai (CS), Sesuai (S) dan Sangat Sesuai (SS). Rentang skor dalam skala Likert ini adalah 1-5.

## 2.3. Analisis Data

Pada analisis uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinier yang digunakan untuk mengetahui adanya hubungan linier antar variabel, uji normalitas dengan menggunakan metode pendekatan Monte Carlo dalam Kolmogorov-Smirnov, uji korelasi pada penelitian ini digunakan untuk mengukur derajat hubungan antara dua variabel atau lebih dan uji linieritas digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas dan terikat mempunyai hubungan linear atau tidak. Pada uji hipotesis penelitian ini menggunakan model regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Analisis data pada penelitian ini dibantu dengan teknik komputerisasi program IBM SPSS *statistic 25 for Windows*.

---

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Hasil

#### Deskripsi karakteristik subjek penelitian

Subjek penelitian berjumlah 69 orang karyawan perusahaan startup yang telah bekerja selama minimal enam bulan.

Tabel 1. Karakteristik Partisipan

Karakteristik	Σ Subjek	
	N	%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	29	42%
Perempuan	40	58%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Usia</b>		
18-23 tahun	21	30,4%
24-29 tahun	32	46,4%
>30 tahun	16	23,2%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Pendidikan</b>		
SMP	1	1,4%
SMA	8	11,7%
S1	59	85,5%
S2	1	1,4%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Status Perkawinan</b>		
Belum Kawin	47	68.1%
Kawin	22	31.9%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Lama bekerja</b>		
≥ 6 bulan	19	27.5%
≥1 tahun ≤ 2 tahun	38	55,1%
>2 tahun	12	17.4%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Status pegawai</b>		
Pegawai tetap	28	40.6%
Pegawai kontrak	41	59.4%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Hari efektif kerja</b>		
5 hari	33	47.8%
6 hari	27	39.1%
Lainnya	9	13.1%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Lama bekerja</b>		
<30 jam	10	14.5%
30-40 jam	35	50.7%
>40 jam	24	34.8%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>
<b>Jenis Pekerjaan</b>		
Administrasi	6	8.7%
Customer Service	9	13.1%
Business Development	4	5.8%
Marketing	12	17.4%
Human Resource	11	16%
UI/UX Design	5	7.2%
Finance	4	5.8%
Data Analyst	1	1.4%
IT	7	10.2%
Digital	5	7.2%
Content	3	4.3%
Engineering	2	2.9%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

. Data karakteristik dari responden penelitian dijelaskan pada **Tabel 1**, dimana dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian yaitu perempuan dengan 58% dengan rentang usia 24-29 sebanyak 46,4% yang memiliki pendidikan akhir S1 sebanyak 85,5% dan dengan status belum kawin 68,1%. Selain itu, mayoritas lama bekerja dalam rentang  $1 \geq \text{tahun} \leq 2$  sebanyak 55,1% dengan status pegawai kontrak 59,4% yang memiliki 5 hari efektif sebanyak 47,8% dimana dalam satu minggu durasi bekerja sebanyak 30-40 jam 50,7%. Responden yang mengisi kuesioner penelitian ini mayoritas bekerja sebagai marketing 17,4% dan human resource 16%.

### Hasil uji asumsi klasik

#### a. Uji multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi dalam antar variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas yang diketahui berdasarkan nilai tolerance  $\geq 0,10$  dan nilai  $VIF \leq 10$  (Mardiatmoko, 2020).

**Tabel 2. Hasil uji multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,902	1,109	Tidak terjadi multikolinieritas
Fleksibilitas Kerja (X2)	0,902	1,109	Tidak terjadi multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada **Tabel 2** diketahui nilai *tolerance* untuk variabel budaya organisasi (X1) dan fleksibilitas kerja (X2) adalah 0,902 lebih besar dari 0,10 (*tolerance*  $\geq 0,10$ ). Sedangkan, nilai VIF untuk variabel budaya organisasi (X1) dan fleksibilitas kerja (X2) adalah 1,109 lebih kecil dari 10 ( $VIF \leq 10$ ). Mengacu pada dasar-dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinieritas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada variabel bebas dalam model regresi budaya organisasi dan fleksibilitas kerja.

#### b. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas penelitian ini menggunakan metode uji kalmogorov Smirnov dengan menggunakan Monte Carlo. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$  (Mardiatmoko, 2020).

**Tabel 3. Hasil uji normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	0,337

Berdasarkan uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov* pada **Tabel 3** diperoleh Monte Carlo Sig. (2-tailed) dengan *confidence level* 95% adalah 0,337 sehingga Monte Carlo Sig.  $> 0,05$ . Sedangkan pada variabel budaya organisasi diperoleh uji normalitas 0,373  $> 0,050$  dan variabel fleksibilitas diperoleh uji normalitas sebesar 0,567  $> 0,050$ . Berdasarkan hasil tersebut menyimpulkan data dari variabel budaya organisasi dan fleksibilitas juga uji normalitas kedua

variabel terhadap variabel komitmen organisasi berdistribusi normal. Sehingga asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

#### c. Uji Korelasi

Uji korelasi digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara dua variabel atau lebih dan menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan dari variabel tersebut. Kuat atau lemahnya hubungan variabel diketahui berdasarkan koefisien korelasi ( $r$ ). Nilai yang semakin mendekati  $+1/-1$  maka hubungan dianggap sempurna atau kuat dan nilai yang mendekati 0 mengartikan semakin lemah.

**Tabel 4. Hasil uji korelasi**

		Budaya Organisasi	Fleksibilitas	Komitmen Organisasi
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	0.313**	0.379**
	Sig. (2-tailed)		0.009	0.001
	N	69	69	69
Fleksibilitas	Pearson Correlation	0.313**	1	-0.076
	Sig. (2-tailed)	0.009		0.536
	N	69	69	69
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	0.379**	-0.076	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.536	
	N	69	69	69

Pada **Tabel 4** terlihat korelasi antara budaya organisasi dengan fleksibilitas menghasilkan angka koefisien 0,313 dan sig 0.009 < 0.05 yang menunjukkan adanya korelasi signifikan antara variabel budaya organisasi dan fleksibilitas dengan hubungan rendah. Koefisien korelasi pada budaya organisasi dengan komitmen organisasi menghasilkan angka 0,379 dan signifikansi 0.001 < 0,05 yang menunjukkan adanya korelasi signifikan antara variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan hubungan rendah. Angka tersebut menunjukkan hubungan yang rendah karena nilai  $r$  berada pada rentang 0,200-0,399 yang memiliki arti tingkat hubungan rendah (Razak, 2017). Sedangkan korelasi antara fleksibilitas dengan komitmen organisasi menghasilkan angka sebesar -0,076 mengartikan adanya korelasi negatif dan sangat rendah karena ketentuan rentang koefisien  $r$  antara 0,000-0,199 yang memiliki arti tingkat hubungan sangat rendah (Razak, 2017).

#### d. Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui linieritas data yaitu apakah variabel bebas dan variabel terikat mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Uji linieritas yang digunakan adalah uji F dengan signifikansi 5%. Apabila F hitung lebih besar atau sama dengan F tabel maka terdapat hubungan linier (Istiarini & Sukanti, 2012).

Hasil uji linieritas pada variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi diketahui  $f$  hitung <  $f$  tabel sebesar 1,502 < 3,136 dan signifikansi 0,119 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki hubungan linear terhadap komitmen organisasi. Sedangkan pada variabel komitmen organisasi dan fleksibilitas kerja diketahui  $f$  hitung <  $f$  tabel sebesar 0,946 < 3,136 dan signifikansi 0,532 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel fleksibilitas memiliki hubungan linear terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Tabel 5. Hasil uji linearitas

Variabel	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
Komitmen organisasi (Y) * budaya organisasi (X1)	1,502	3,136	0,119	Linier
Komitmen organisasi (Y) * fleksibilitas kerja (X2)	0,946	3,136	0,532	Linier

## e. Hasil uji hipotesis

Berdasarkan analisis regresi linear berganda menggunakan Teknik komputerisasi program *IBM SPSS statistic 25 for Windows* didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil uji hipotesis

Variabel	Konstanta	Koefisien Regresi	t <sub>hitung</sub>	Sig.	R Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
Budaya Organisasi (X1)	10,900	0,309	3,816	0,000	0,185	7,515	0,001
Fleksibilitas (X2)		-0,261	-1,843	0,070			

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada **Tabel 6** dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel bebas pertama ( $X_1$ ) bertanda positif yaitu  $b_1 = 0,309$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas pertama ( $X_1$ ) memiliki **hubungan positif** dengan variabel terikat (Y) karena koefisien regresi  $b_1$  bernilai positif ( $b_1 = 0,309$ ). Hasil uji regresi linear berganda memperoleh nilai koefisien korelasi determinan (R square) sebesar 0,185 yang mengartikan bahwa variabel budaya organisasi dan fleksibilitas dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebesar 18,5%, sedangkan 81,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan signifikansi pada budaya organisasi  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,816 > 1,670$  mengartikan bahwa  $H_1$  diterima karena budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Signifikansi fleksibilitas sebesar  $0,070 > 0,05$  dan  $t_{hitung} -1,843 < 1,670$  mengartikan bahwa  $H_2$  ditolak karena fleksibilitas tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan berdasarkan output di atas diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara simultan atau bersama-sama terhadap Y adalah sebesar  $0,001 < 0,05$  dan  $F_{hitung} 7,515 > 3,136$  sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  diterima yang berarti terdapat pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara signifikan terhadap Y.

### 3.2. Pembahasan

Hasil analisis penelitian pada  $H_1$  menunjukkan bahwa hipotesis diterima dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} 3,816 > 1,670$  sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Hal tersebut menggambarkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel budaya organisasi mampu memberikan kontribusi secara positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian [Bokhari, Aftab, & Shahid \(2021\)](#), [Wibawa & Putra \(2018\)](#), dan [Oupen, Agung & Yudana \(2020\)](#) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Komitmen organisasi yang baik akan membentuk kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai tujuan agar dapat mempertahankan perusahaan sebagai bagian dalam kondisi apapun (Meutia & Hudada, 2019). Komitmen berhubungan dengan budaya organisasi dimana budaya dapat membangun komitmen dalam mewujudkan visi, menenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan (Lanjar dkk., 2017). Budaya organisasi membentuk gaya hidup dalam suatu organisasi yang mencerminkan kepercayaan dari karyawan sehingga budaya dapat merubah karyawan menjadi pendukung yang tidak hanya berkontribusi pada budaya organisasi melainkan ikut serta dalam mempromosikan dan menjalankannya secara internal dan eksternal (Trang, 2013). Adanya budaya juga membantu mempertahankan karyawan karena adanya perasaan menjadi bagian dari suatu organisasi sehingga dapat membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Muharman, Rachim & Albert, 2022). Hasil ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen kolektif diantara seluruh anggota organisasi yang memberikan identitas organisasi dan membentuk stabilitas sistem sosial di dalam organisasi (Wibawa & Putra, 2018).

Hasil analisis penelitian pada H2 menunjukkan bahwa hipotesis ditolak dengan nilai signifikansi  $0,070 > 0,05$  dan  $t_{hitung} -1,843 < 1,670$  sehingga fleksibilitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Komitmen organisasi yang merupakan gabungan dari identifikasi, keterlibatan seseorang, dan kedekatan emosional dapat terbentuk dengan adanya kebijakan yang berlaku di perusahaan seperti adanya kerja fleksibel di perusahaan *startup*. Kebijakan fleksibilitas dalam perusahaan merupakan bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan (Sidauruk & Anindita, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian mengartikan bahwa indikator dari fleksibilitas yaitu *time flexibility*, *timing flexibility* dan *place flexibility* tidak mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup* sehingga fleksibilitas belum tentu dapat meningkatkan maupun menurunkan komitmen organisasi. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak mempengaruhi komitmen organisasi karena belum jelasnya sistem dan aturan terkait pelaksanaan pengaturan kerja yang fleksibel seperti tidak ada batasan yang jelas dalam pelaksanaannya, meskipun ada pengaturan kerja yang fleksibel (Rosyadi & Bayudhigantara, 2021).

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Sidauruk & Anindita (2022) dengan subjek karyawan rumah sakit, Kangogo & Wanambiro (2019) dengan subjek 86 karyawan rumah sakit, dan Menezes & Kelliher (2017) dengan subjek 2617 di empat perusahaan besar dengan kebijakan kerja fleksibel yang baik menyimpulkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dan bentuk pengaturan kerja fleksibel melalui pengaturan kerja jarak jauh memiliki efek tidak langsung yang positif melalui komitmen organisasi. Perbedaan hasil penelitian ini dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan subjek dan objek penelitian serta adanya kemungkinan bias pada jawaban responden.

Analisis penelitian pada H3 menunjukkan bahwa hipotesis diterima dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  dan  $F_{hitung} 7,515 > 3,136$  sehingga budaya organisasi dan fleksibilitas memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Artinya,

semakin tinggi budaya organisasi dan fleksibilitas yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan startup maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki. Sedangkan hasil uji linear regresi berganda memperoleh nilai koefisien korelasi determinan ( $R^2$ ) sebesar 0,185 yang mengartikan bahwa variabel budaya organisasi dan fleksibilitas dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasi sebesar 18,5% dan 81,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang menyebutkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional (Sidauruk & Anindita, 2022). Sedangkan menurut Kangogo & Wanambiro (2019) jadwal kerja yang fleksibel berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Bentuk pengaturan kerja fleksibel melalui pengaturan kerja jarak jauh memiliki efek tidak langsung yang positif melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Menezes & Kelliher, 2017). Budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi di perusahaan dimana berbagai jenis budaya organisasi memiliki dampak positif pada komitmen organisasi karyawan (Bokhari, Aftab, & Shahid, 2021). Semakin meningkatnya budaya organisasi dengan baik, maka akan meningkatkan pula komitmen karyawan dalam perusahaan tersebut (Azizollah, Abolghasem, & Mohammad, 2015). Selain itu, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Wibawa & Putra, 2018). Oupen, Agung & Yudana (2020) juga mengemukakan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional.

Hubungan karyawan terhadap organisasi dengan tujuan, keinginan dan keterlibatan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya disebut sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi (Sutrisno, Haryono & Warso, 2018). Kepercayaan, kemauan dan keinginan yang terbentuk merupakan cerminan dari fungsi adanya budaya organisasi di suatu perusahaan karena budaya organisasi menggambarkan adanya nilai bersama, keyakinan dan asumsi yang mencirikan lingkungan organisasi dan menghasilkan norma perilaku bersama (Marina, 2018). Hal tersebut menggambarkan bahwa budaya dari suatu organisasi merupakan sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi (Wahyudi & Sabil, 2022).

Diketahui bahwa perusahaan *startup* memiliki hierarki dan birokrasi yang tergolong rendah sehingga lebih fleksibel dan cepat dalam merespons permintaan pasar (Kollman, Stoeckmann, Hensellek, & Kensbock, 2016). Fleksibilitas dalam bekerja merupakan kebijakan yang terjadi dalam perusahaan *startup* sedangkan perusahaan *startup* relatif berumur muda dan tidak memiliki sistem yang tepat sehingga fleksibilitas bersama-sama dengan budaya organisasi mampu berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Khangembam, 2022). Fleksibilitas dapat bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi dengan adanya budaya organisasi dikarenakan budaya organisasi merupakan pemaknaan bersama yang menghasilkan norma sehingga belum adanya sistem yang tepat untuk kebijakan fleksibilitas dapat memungkinkan adanya nilai, keyakinan, asumsi dan menghasilkan norma yang mengatur perilaku karyawan dalam suatu organisasi.

## 4. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang mengkaji pengaruh antara variabel independen yaitu budaya organisasi dan fleksibilitas terhadap variabel dependen yaitu komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki peran positif dalam mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Artinya, semakin kuat budaya organisasi maka semakin kuat pula komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Sedangkan pada hipotesis kedua tidak terdapat pengaruh pada variabel fleksibilitas terhadap komitmen organisasi, hal ini berarti bahwa fleksibilitas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Pada hipotesis ketiga diketahui bahwa terdapat pengaruh positif pada budaya organisasi dan fleksibilitas terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dan fleksibilitas memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan *startup*. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi dan fleksibilitas yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan *startup* maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki.

Terdapat beberapa keterbatasan sehingga sangat memungkinkan terpengaruhnya hasil akhir dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut yaitu 1) Keterbatasan akses bagi penulis untuk menjangkau perusahaan *startup* yang relatif masih baru sehingga penulis tidak mendapatkan responden dengan tempat kerja yang sama, 2) Kriteria responden yang kurang detail sehingga banyak responden yang mengisi kuesioner berasal dari berbagai divisi dengan perbedaan tugas di setiap pekerjaannya, 3) Kemungkinan terjadinya bias pada instrumen sehingga instrumen cenderung tidak valid. Dengan mempertimbangkan keterbatasan pada penelitian ini, maka penulis memberikan saran untuk peneliti selanjutnya yang diharapkan dapat memberikan manfaat untuk penelitian berikutnya terkait dengan budaya organisasi, fleksibilitas dan komitmen organisasi di perusahaan *startup*. Hal-hal yang penulis sarankan yaitu 1) Bermitra dengan pemerintahan yang menangani terkait perusahaan – perusahaan di Indonesia agar memudahkan dalam mendapatkan responden yang sesuai, 2) Menyusun kriteria responden secara detail sehingga dapat memberikan jawaban secara tepat karena memiliki kesamaan latar belakang atau pekerjaan yang mampu berdampak baik pada penelitian, 3) Perlu mengkaji kembali instrumen yang disusun dengan teori yang digunakan agar tidak terjadi bias instrument sehingga data yang di dapat valid.

---

## Referensi

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(02), 144–150.

- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2).
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Mohammad Amin, D. (2015). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195–202. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n7p195>
- Bokhari, S. A. A., Aftab, M., & Shahid, M. (2021). A study on the corelation of organizational culture and organizational commitment among startup companies employees. *Industry Promotion Research*, 6(4), 95–103. <https://doi.org/10.21186/IPR.2021.6.4.095>
- Gage, D. (2012, September). *The venture capital secret: 3 out of 4 start-ups fail*. The Wall Street Journal.
- Gunawan, T. M. E., & Franksiska, R. (2020). The influence of flexible working arrangement to employee performance with work life balance as mediating variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 308(3), 308–321. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Hardiansyah, R., & Tricahyono, D. (2019). Identifikasi faktor-faktor kesuksesan start up digital di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi*, 27(2), 134–145. <http://je.ejournal.unri.ac.id/>
- Istiarini, R., & Sukanti. (2012). Pengaruh sertifikasi guru dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMA negeri 1 sentolo kabupaten kulon progo tahun 2012. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, X, 98–113.
- Jaya, M. A., Ferdiana, R., & Fauziati, S. (2017). Analisis faktor keberhasilan startup digital di Yogyakarta. *Prosiding SNATIF*.
- Kangogo, J., & Wanambiro, V. (2019). Influence of flexible working schedules on organizational commitment of employees hospitals in Nakuru Town, Kenya. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*, 6(2), 62–76. [www.paperpublications.org](http://www.paperpublications.org)
- Khangembam, V. (2022). *Organizational culture: reasons for young employees to work at start-ups*.
- Kollman, T., Stoeckmann, C., Hensellek, S., & Kensbock, J. (2016). *European startup monitor*.
- Lanjar, F. A., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan (studi pada karyawan pabrik gula Kremboong). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 43(1), 10–16.
- Mardiatmoko, gun. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [canarium indicum L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333–342. <https://doi.org/10.30598/barekengvol14iss3pp333-342>
- Marina, C. (2018). *Startups, organizational culture and engagement*.
- Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 2–54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>

- Meutia, K. I., & Hudada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 119–126.
- Muharman, D., Rachim, W. N., & Albert. (2022). Penerapan green economy dalam budaya organisasi Kulaku Indonesia. *Warta Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 209–217.
- Oupen, S. M., Agung, & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 34–43. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>
- Pathan, R. D., Natsir, S., & Adda, H. W. (2016). Analisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT Radio Nebula Nada di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 2(2), 175–186.
- Pawaka, A. F., Husna, A. N., & Zahra, A. A. (2022). Job description tenaga kependidikan di perguruan tinggi. *Borobudur Psychology Review*, 2(1), 09–23. <https://doi.org/10.31603/bpsr.6878>
- Rahmat. (2021). *Ekonomi digital tumbuh pesat, Indonesia dijuluki macan asia tenggara baru*. SuaraPemerintah.ID.
- Razak, F. (2017). Hubungan kemampuan awal terhadap kemampuan berpikir kritis matematika pada siswa kelas VII SMP pesantren immim putri minasatene. *Mosharafa*, 6(1), 117–123. <http://e-mosharafa.org/index.php/mosharafa>
- Robbins, S. P., & Timothy, J. (2008). *Perilaku organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Rosyadi, H. I., & Bayudhigantara, M. E. (2021). The effect of flexible working arrangements and social support on organizational commitment with work-life balance as a mediation variable. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(09), 61–73. [www.ijebmr.com](http://www.ijebmr.com)
- Rudden, J. (2021). *Global unicorn-statistic and fact*. <https://www.statista.com/topics/5919/unicorns-worldwide/>.
- Sakitri, G. (2021). *Selamat datang gen Z, sang penggerak inovasi*.
- Sari, S. L., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan antara kontrol diri dengan intensi cyberloafing pada pegawai dinas x provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Empati*, 7(2), 160–166.
- Saruksuk, M., Hidayat, N., & Lutria, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif terhadap Komitmen afektif karyawan startup bidang edutech. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Keuangan*, 3(2).
- Sidauruk, T. M. E., & Anindita, R. (2022). Dampak kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja fleksibel terhadap komitmen organisasional melalui keterikatan karyawan saat Covid 19. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo*, 8(1), 60–71.
- Startup Ranking. (2021). *Startup ranking worldwide*. <https://www.startupranking.com/countries>.
- Sutrisno, Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Journal of Management*.

- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 208–216.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku organisasi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahyudi, D., & Sabil, R. (2022). Pengaruh leadership dan organization culture terhadap turnover dan job satisfaction sebagai mediator pada perusahaan startup digital. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, 8(3), 132–143.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja (studi pada PT Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3027–2058.
-