

Pengaruh *Clan Culture* dan *Adhocracy Culture* terhadap *Organizational Commitment* di PT Ebiz Prima Nusa

Rini Nur Halimah^{1*}, Mohammad Rizal Gaffar²

Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung
rini.nur.abs421@polban.ac.id, mohammad.rizal@polban.ac.id

Received 28 April 2025 | Revised 08 Mei 2025 | Accepted 16 Mei 2025

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi tipe klan dan adhokrasi terhadap komitmen karyawan Generasi Z di PT Ebiz Prima Nusa, *startup edutech* di Kota Bandung, Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan teknik sensus, melibatkan seluruh populasi sebanyak 50 responden, terdiri atas karyawan dan peserta magang Generasi Z. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2. Hasil analisis *outer model* menunjukkan seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Analisis *inner model* menghasilkan nilai R-square sebesar 0,540, mengindikasikan budaya klan dan adhokrasi secara bersama-sama berkontribusi terhadap 54% variasi komitmen organisasi. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya klan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien 0,400 ($p\text{-value} = 0,026$), sedangkan budaya adhokrasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,366 ($p\text{-value} = 0,034$). Temuan ini memperkuat bukti bahwa budaya kekeluargaan dan inovatif berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan Generasi Z di lingkungan *startup*. Penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi perusahaan sebagai acuan merancang budaya kerja yang relevan dengan karakteristik generasi masa kini, sekaligus memperkaya literatur terkait manajemen sumber daya manusia di era dominasi Generasi Z.

Keywords: Budaya Organisasi; Budaya Klan; Budaya Adhokrasi; Komitmen Organisasi; Generasi Z.

Abstract

This study aims to analyze the influence of clan and adhocracy culture on the commitment of Generation Z employees at PT Ebiz Prima Nusa, an edutech startup in Bandung City, Indonesia. A quantitative approach was used with a census technique, involving the entire population of 50 respondents, consisting of Generation Z employees and interns. Primary data were collected through interviews and questionnaires, then analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through SmartPLS software version 4.1.1.2. The results of the outer model analysis showed that all indicators met the validity and reliability criteria. The inner model analysis produced an R-square value of 0.540, indicating that clan and adhocracy cultures together contributed to 54% of the variation in organizational commitment. Hypothesis testing showed that clan culture had a positive and significant influence on organizational commitment with a coefficient of 0.400 ($p\text{-value} = 0.026$), while adhocracy culture also had a positive and significant influence with a coefficient of 0.366 ($p\text{-value} = 0.034$). These findings strengthen the evidence that family and innovative cultures play an important role in increasing the commitment of Generation Z employees in a startup environment. This study provides strategic implications for companies as a reference for designing a work culture that is relevant to the characteristics of the current generation, while enriching the literature related to human resource management in the era of Generation Z dominance.

Keywords: Organizational Culture; Clan Culture; Adhocracy Culture; Organizational Commitment; Generation Z.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis modern kian ketat, terutama di sektor *startup* yang tumbuh pesat dan menuntut inovasi terus menerus. Didukung perkembangan ekonomi digital, Indonesia dijuluki “*The New Tiger of Southeast Asia*” (Natanson, 2019), dengan 2.562 *startup* per Januari 2024, menempatkan Indonesia sebagai negara dengan *startup* terbesar di Asia Tenggara, kedua di Asia, dan keenam di dunia (Annur, 2024). *Startup* sebagai perusahaan rintisan berbasis teknologi dan berusia di bawah 10 tahun menghadapi persaingan tinggi dengan tingkat kegagalan mencapai 90% pada 2024 (Howarth, 2025). Artinya, keberhasilan tidak cukup hanya mengandalkan produk, tapi juga ditentukan oleh kemampuan organisasi beradaptasi dan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkelanjutan.

Adaptasi dan pengelolaan SDM merupakan faktor keberhasilan organisasi. SDM tidak hanya berperan sebagai aset, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Sektor *Educational Technology (Edutech)* yang memanfaatkan teknologi dalam pendidikan menunjukkan pertumbuhan signifikan. Data menunjukkan jumlah *startup edutech* meningkat dari 210 perusahaan pada 2021 menjadi 342 perusahaan pada 2022. Persaingan yang semakin ketat di industri ini menuntut pengelolaan SDM yang lebih efektif, namun banyak *startup* menghadapi tantangan rendahnya komitmen karyawan (Saruksuk et al., 2022).

Upaya mengatasi tantangan di sektor *edutech*, PT Ebiz Prima Nusa mengadopsi dua budaya organisasi, yaitu *clan culture* dan *adhocracy culture*. Menurut Cameron & Quinn (2011), *clan culture* fokus pada kekeluargaan dan pengembangan individu, sementara *adhocracy culture* menekankan inovasi dan pengambilan risiko untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Kedua budaya ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mendukung pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan ketat.

Membangun budaya organisasi yang selaras dengan preferensi generasi karyawan, khususnya Generasi Z, menjadi tantangan bagi perusahaan ini. Generasi Z, yang diperkirakan mendominasi 30% tenaga kerja dunia pada 2030, mengutamakan lingkungan kerja yang fleksibel, inklusif, kolaboratif, dan mendukung pengembangan diri (Hanifah & Wardono, 2020; Moeins et al., 2024; Fajriyanti et al., 2023). Tren kerja fleksibel memberi peluang bagi Generasi Z untuk membentuk budaya kerja masa depan, sementara perusahaan yang gagal beradaptasi berisiko kehilangan loyalitas karyawan (Moeins et al., 2024). Hal ini menegaskan pentingnya bagi perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap dinamika keberlanjutan dan sejalan dengan visi strategis.

PT Ebiz Prima Nusa, dengan 92,59% karyawan dari Generasi Z, menerapkan *clan culture* dan *adhocracy culture* melalui program yang mempererat hubungan antar karyawan, mendorong pengembangan keterampilan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Namun, tantangan muncul terkait kejelasan jenjang karier, karena perusahaan belum memiliki struktur jenjang karier yang jelas. Studi Alpha JWC Ventures dalam (Tammi et al., 2024) menunjukkan 91% karyawan *startup* siap pindah perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor kompensasi, visi perusahaan, dan peluang pengembangan karier.

Penelitian Tammi et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama bagi Generasi Z yang menuntut jenjang karier yang jelas dan peluang pengembangan diri. Tanpa prospek karier yang pasti, loyalitas cenderung menurun. PT Ebiz Prima Nusa, sebagai *startup* dengan struktur organisasi yang ramping menghadapi tantangan dalam menyediakan jalur karier yang sistematis. Ketidakpastian ini berpotensi melemahkan komitmen karyawan. Sebagai alternatif, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang relevan dengan karakteristik generasi muda agar tetap mampu mendorong loyalitas meski tanpa struktur karier yang formal.

Penelitian ini mengkaji pengaruh dari budaya organisasi tipe klan dan adhokrasi terhadap komitmen karyawan Generasi Z di PT Ebiz Prima Nusa. Topik ini penting karena Generasi Z diprediksi akan mendominasi dunia kerja, termasuk di lingkungan *startup*. Di sisi lain, kajian yang secara khusus membahas hubungan antara budaya organisasi tipe klan dan adhokrasi dengan komitmen Generasi Z dalam konteks *startup* masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang menciptakan peluang untuk dieksplorasi secara lebih mendalam. Hasil penelitian diharapkan bisa menjadi masukan strategis bagi perusahaan dalam merancang budaya kerja yang lebih relevan dan efektif, sekaligus memperkaya literatur dalam ranah pengelolaan sumber daya manusia.

Budaya klan ialah tipe budaya organisasi dalam kerangka *Competing Values Framework (CVF)* yang dicetuskan oleh (Cameron & Quinn, 2011). Budaya ini menyerupai keluarga besar yang

menekankan kerja sama, kebersamaan, loyalitas, serta partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin berperan sebagai pembimbing, sementara hubungan antar individu lebih diutamakan dibanding aturan formal. Leal-Rodríguez et al. (2015) menambahkan bahwa budaya klan bersifat fleksibel dan terdesentralisasi, mendorong pemberdayaan dan kontrol diri karyawan. Fokus utamanya pada kesejahteraan SDM dan moral organisasi.

Menurut Mikušová et al. (2023) budaya ini berbasis tim dan nilai bersama, dengan suasana kerja yang hangat dan komitmen tinggi. Kerja sama tim, partisipasi aktif, dan kesepakatan bersama menjadi pilar utamanya. Secara keseluruhan, budaya klan menekankan hubungan kekeluargaan, kesejahteraan karyawan, dan kolaborasi dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif (Cameron & Quinn, 2011; Leal-Rodríguez et al., 2015; Mikušová et al., 2023). Budaya klan dianggap ideal bagi organisasi yang menjadikan pengembangan SDM sebagai aset utama, karena dalam jangka panjang, budaya ini dapat membangun loyalitas tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang ramah, dan mendorong kesuksesan melalui sinergi antar individu (Cameron & Quinn, 2011).

Ciri khas budaya ini meliputi hubungan kekeluargaan yang erat, kepemimpinan yang membimbing, perhatian besar terhadap pelatihan dan kesejahteraan karyawan, serta kerja sama tim yang solid, dengan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, budaya klan juga didasari pada keyakinan bahwa keterlibatan tim sangat penting untuk mengatasi tantangan organisasi, fokus pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan, serta membangun suasana lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan emosional dan profesional karyawan.

Budaya adhokrasi menurut Cameron & Quinn (2011) ialah budaya yang tumbuh dalam lingkungan dinamis dan selalu berubah dengan fokus pada inovasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko. Organisasi yang menerapkan budaya ini cenderung berorientasi pada masa depan dan mendorong semangat kewirausahaan di semua tingkat anggota. Leal-Rodríguez et al. (2015) menambahkan bahwa budaya adhokrasi bersifat kreatif, dinamis, dan adaptif, mengutamakan efisiensi sekaligus fokus pada inovasi dan pengembangan sumber daya baru. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan mengambil risiko besar yang berdampak positif terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi.

Mikušová et al. (2023) menggambarkan budaya ini sebagai lingkungan yang dinamis dan kreatif dengan karyawan didorong untuk berani mengambil risiko, sementara manajer berperan sebagai visioner yang mendorong inovasi dan eksperimen. Budaya adhokrasi ditandai oleh adaptasi tinggi dan struktur fleksibel, dapat merespons cepat terhadap perubahan lingkungan dengan pembentukan tim sesuai kebutuhan proyek. Budaya ini umum di industri inovatif seperti perangkat lunak, kedirgantaraan, dan konsultasi (Cameron & Quinn, 2011).

Secara keseluruhan, budaya adhokrasi menekankan inovasi, kewirausahaan, dan adaptasi terhadap perubahan serta mendorong kreativitas, pengambilan risiko, dan pengembangan produk baru, dengan manajer berperan sebagai visioner yang memprioritaskan efisiensi dan pertumbuhan (Cameron & Quinn, 2011; Leal-Rodríguez et al., 2015; Mikušová et al., 2023).

Komitmen organisasi merujuk pada konsep psikologis yang menggambarkan perasaan dan keyakinan karyawan terhadap hubungannya dengan organisasi yang dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas (Meyer & Allen, 1991). Menurut Robbins & Judge (2013), komitmen organisasi mencakup identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi yang memengaruhi ketahanan terhadap tekanan pekerjaan. Fajriyanti et al. (2023) menambahkan bahwa komitmen tinggi mendorong dedikasi dan motivasi karyawan untuk bekerja optimal demi mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan hubungan psikologis karyawan dengan organisasi yang mendorong dedikasi, tanggung jawab, dan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Fajriyanti et al., 2023; Meyer & Allen, 1991; Robbins & Judge, 2013).

Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas individu terhadap organisasi yang terlihat melalui partisipasi aktif, kepatuhan, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga komponen utama, meliputi *affective commitment* (keinginan tetap bertahan karena pengalaman positif), *continuance commitment* (kebutuhan bertahan karena pertimbangan biaya yang ditanggung jika keluar), dan *normative commitment* (kewajiban moral untuk tetap setia) (Meyer & Allen, 1991). Ketiga komponen ini saling mendukung dalam menentukan tingkat komitmen karyawan dan memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja.

Komitmen organisasi terdiri dari enam aspek utama, yaitu identifikasi organisasi, kesediaan untuk melakukan pekerjaan tambahan, loyalitas, semangat kerja, internalisasi, dan penerimaan nilai-

nilai organisasi (Bokhari et al., 2024). Hal ini memotivasi karyawan untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, memberikan ide, dan menunjukkan sikap positif (Ependi & Sudirman, 2021).

Hipotesis

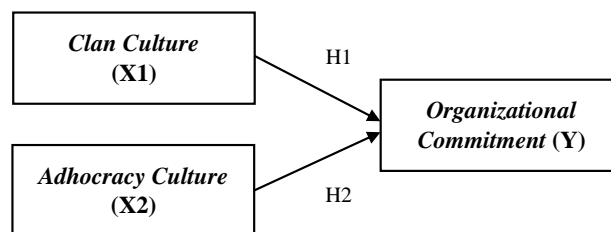
Budaya klan yang menekankan kebersamaan dan kekeluargaan terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Wijaya & Kurniawan (2023), budaya klan meningkatkan keterikatan kerja yang mendorong komitmen organisasi melalui kepemilikan psikologis. (Nurlina et al., 2024) menemukan bahwa budaya klan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada komitmen organisasi. Penelitian oleh Febriyanti & Qomariyah (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi di *startup* memperkuat komitmen karyawan melalui rasa stabilitas dan rasa memiliki. Bokhari et al. (2021) dan Rofiq et al. (2023) juga menegaskan pentingnya budaya kerja yang tertanam kuat dalam organisasi akan meningkatkan komitmen, inovasi, dan efektivitas organisasi. Berdasarkan landasan teoritis dan hasil penelitian sebelumnya, diajukan hipotesis:

H1: Clan culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Budaya adhokrasi dicirikan oleh fleksibilitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Menurut Baldonado (2018), budaya ini relevan dengan Generasi Z yang menghargai pengakuan, peluang berkembang, dan lingkungan kerja yang menstimulasi pertumbuhan pribadi. Penelitian oleh Bokhari et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas dapat meningkatkan komitmen karyawan, khususnya di *startup*. Leal-Rodríguez et al. (2015) juga menegaskan bahwa budaya adhokrasi mendorong kapabilitas inovasi perusahaan. Selain itu, Sánchez-Báez et al. (2020) menyimpulkan bahwa budaya adhokrasi meningkatkan inovasi produk, organisasi, dan pemasaran, penting untuk menarik serta mempertahankan talenta muda. Penelitian oleh Gaan & Sahoo (2023) menunjukkan bahwa budaya adhokrasi memperkuat hubungan antara *mindfulness* individu dan kinerja tim, terutama dalam kerja jarak jauh. Berdasarkan landasan teoritis dan temuan penelitian sebelumnya, diajukan hipotesis:

H2: Adhocracy culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Desain Penelitian
Sumber: Data Diolah (2025)

Penelitian melibatkan dua variabel independen, *clan culture* (X1) dan *adhocracy culture* (X2), berperan dalam memengaruhi *organizational commitment* (Y) sebagai variabel dependen. Kedua variabel independen tersebut diharapkan dapat memberikan dampak terhadap komitmen organisasi. Hubungan antar variabel ini dianalisis untuk meneliti pengaruh budaya klan dan adhokrasi terhadap tingkat komitmen organisasi.

METODE

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menilai keterkaitan antar variabel secara objektif (Chaniago et al., 2023). Objek penelitian mencakup *clan culture* dan *adhocracy culture* yang diduga berpengaruh terhadap *organizational commitment*, dengan subjek karyawan dan peserta magang Generasi Z (lahir 1997-2012) di PT Ebiz Prima Nusa. Populasi berjumlah 50 orang dan seluruhnya dijadikan responden dengan metode sensus. Data primer didapatkan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner menggunakan Google Form, serta data sekunder dari literatur terkait. Instrumen penelitian berupa kuesioner diadaptasi dari studi terdahulu yang terdiri atas 16 item pertanyaan, telah divalidasi dan diuji reliabilitasnya. Skala Likert 1-5 digunakan untuk pengukuran. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dan diolah melalui SmartPLS versi 4.1.1.2. Proses ini melalui dua tahap, yaitu *outer model* untuk menguji validitas dengan

menilai sejauh mana item kuesioner akurat mengukur variabel dimaksud dan reliabilitas untuk memastikan konsistensi jawaban responden pada pengukuran berulang, dan *inner model* untuk menguji keterkaitan antar variabel laten serta uji hipotesis dengan *bootstrapping*.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 50 responden termasuk karyawan dan peserta magang Generasi Z di PT Ebiz Prima Nusa. Karakteristik responden mencakup jenis kelamin, tahun lahir, status kepegawaian, dan lama bekerja. Mayoritas responden adalah perempuan (64%), lahir pada tahun 2003 (30%), berstatus magang (68%), dan memiliki lama bekerja kurang dari 6 bulan (54%) berikut disajikan data lebih rinci:

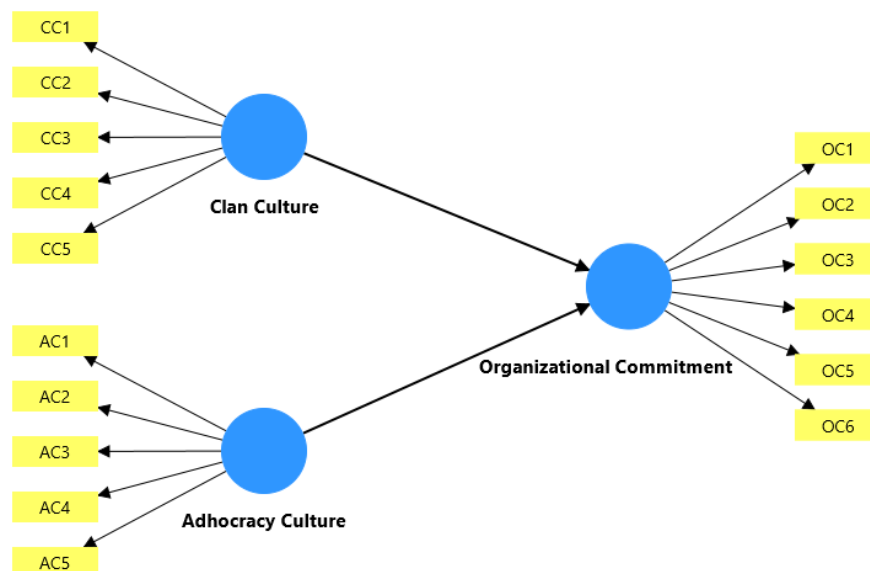
Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Demografi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	64%
	Perempuan	18	36%
Tahun Kelahiran	1998	1	2%
	1999	4	8%
	2000	3	6%
	2001	13	26%
	2002	9	18%
	2003	15	30%
	2004	4	8%
	2005	1	2%
Status Kepegawaian	Karyawan	16	68%
	Magang	34	32%
Lama Bekerja	≤ 6 bulan	27	54%
	> 6 bulan – ≤ 1 tahun	10	20%
	> 1 tahun – ≤ 2 tahun	7	14%
	> 2 tahun	6	12%

Sumber: Data Diolah (2025)

Analisis Pengukuran Model PLS (Outer Model)

Model variabel laten dalam penelitian ini menggambarkan keterkaitan antar variabel yang diuji.



Gambar 2. Model Latent Variabel Penelitian

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Hasil Uji Convergent Validity

Tabel 2. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 1

Instrumen	Adhocracy Culture	Clan Culture	Organizational Commitment	Ket.
AC1	0.808			Valid
AC2	0.733			Valid
AC3	0.718			Valid
AC4	0.746			Valid
AC5	0.717			Valid
CC1		0.740		Valid
CC2		0.821		Valid
CC3		0.497		Unvalid
CC4		0.793		Valid
CC5		0.656		Unvalid
OC1			0.809	Valid
OC2			0.701	Valid
OC3			0.766	Valid
OC4			0.678	Unvalid
OC5			0.591	Unvalid
OC6			0.521	Unvalid

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Tabel 2 di atas menunjukkan pengujian tahap pertama, dua indikator pada *clan culture* dan tiga indikator *organizational commitment* tidak memenuhi kriteria validitas karena memiliki loading factor < 0,70.

Tabel 3. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity Tahap 2

Instrumen	Adhocracy Culture	Clan Culture	Organizational Commitment	Ket.
AC1	0.793			Valid
AC2	0.731			Valid
AC3	0.718			Valid
AC4	0.766			Valid
AC5	0.715			Valid
CC1		0.804		Valid
CC2		0.840		Valid
CC4		0.802		Valid
OC1			0.864	Valid
OC2			0.809	Valid
OC3			0.718	Valid

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Setelah penghapusan, pengujian ulang yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan semua indikator tersisa valid dengan loading factor $\geq 0,70$ (Hair et al., 2021; Hamid & Anwar, 2019; Savitri et al., 2021).

Tabel 4. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Ket.
<i>Adhocracy Culture</i>	0.555	Valid
<i>Clan Culture</i>	0.665	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	0.639	Valid

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Hasil menunjukkan nilai AVE untuk *adhocracy culture* (0,555), *clan culture* (0,665), dan *organizational commitment* (0,639) semuanya $\geq 0,50$, sehingga seluruh variabel dinyatakan valid (Hair et al., 2021 dan Savitri et al., 2021).

Hasil Uji Discriminant Validity

Tabel 5. Hasil Cross Loading Uji Discriminant Validity

Instrumen	Adhocracy Culture	Clan Culture	Organizational Commitment	Ket.
AC1	0.793	0.739	0.484	Valid
AC2	0.731	0.592	0.520	Valid
AC3	0.718	0.625	0.423	Valid
AC4	0.766	0.618	0.533	Valid
AC5	0.715	0.558	0.611	Valid
CC1	0.608	0.804	0.506	Valid



Instrumen	Adhocracy Culture	Clan Culture	Organizational Commitment	Ket.
CC2	0.736	0.840	0.611	Valid
CC4	0.693	0.802	0.602	Valid
OC1	0.622	0.673	0.864	Valid
OC2	0.594	0.557	0.809	Valid
OC3	0.444	0.434	0.718	Valid

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Hasil menunjukkan bahwa nilai cross loading setiap indikator lebih tinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lain. Dapat disimpulkan, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas diskriminan dan model mampu membedakan masing-masing konstruk secara jelas.

Hasil Construct Reliability

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Ket.
Adhocracy Culture	0.801	Reliable
Clan Culture	0.749	Reliable
Organizational Commitment	0.718	Reliable

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Berdasarkan tabel, nilai Cronbach's Alpha untuk *adhocracy culture* (0,801), *clan culture* (0,749), dan *organizational commitment* (0,718) seluruhnya $\geq 0,70$ menunjukkan konsistensi internal yang baik (Savitri et al., 2021).

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite reliability (rho_c)	Ket.
Adhocracy Culture	0.862	Reliabel
Clan Culture	0.856	Reliabel
Organizational Commitment	0.841	Reliabel

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Tabel 7 di atas menunjukkan hasil pengujian yang masing-masing memiliki nilai sebesar 0,862, 0,856, dan 0,841 juga memenuhi kriteria $\geq 0,70$. Oleh karena itu, seluruh variabel konstruk pada penelitian ini terbukti reliabel (Savitri et al., 2021).

Analisis Model Struktural (Inner Model)

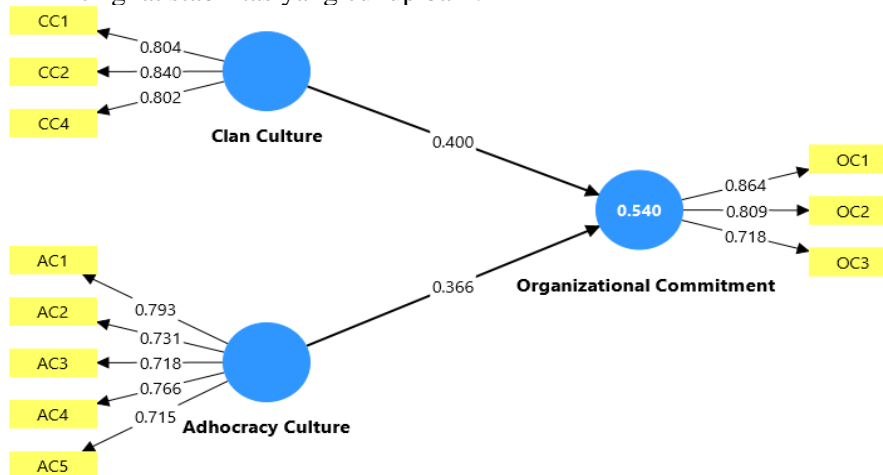
Hasil R-Square

Tabel 8. Hasil Uji R-square

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Organizational Commitment	0.540	0.520

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Hasil uji R-square menunjukkan *clan culture* dan *adhocracy culture* secara bersama-sama mampu menjelaskan 54% variasi pada *organizational commitment*, termasuk kategori prediktif moderat (Hair et al., 2021 dan Savitri et al., 2021). Nilai adjusted R-square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa model ini memiliki tingkat stabilitas yang cukup baik.



Gambar 3. Output Model PLS SEM Algorithm

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Gambar 3 di atas menunjukkan hasil analisis hubungan struktural menggunakan PLS-SEM. *Clan culture* berpengaruh positif sebesar 0,400 terhadap *organizational commitment*, menunjukkan bahwa penerapan budaya kekeluargaan dan partisipatif meningkatkan komitmen organisasi sebesar 40%. *Adhocracy culture* memberikan pengaruh sebesar 0,366, yang berarti bahwa budaya inovatif dan kreatif mendorong peningkatan komitmen organisasi sebesar 36,6%. Secara keseluruhan, model ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antar variabel dengan kontribusi variabel independen sebesar 54% terhadap perubahan komitmen organisasi.

Hasil Signifikansi (Uji Hipotesis)

Pengujian signifikansi dalam PLS-SEM dilakukan melalui teknik bootstrapping untuk menilai hubungan antar variabel laten. Hubungan dianggap signifikan, jika p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,65 (*one-tailed test*) (Savitri et al., 2021).

Tabel 9. Hasil Bootstrapping (Direct Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Adhocracy Culture -> Organizational Commitment	0.366	0.403	0.201	1.824	0.034
Clan Culture -> Organizational Commitment	0.400	0.373	0.207	1.937	0.026

Sumber: Data Keluaran Smart-PLS4 (2025)

Berdasarkan hasil *bootstrapping*, *adhocracy culture* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai koefisien jalur 0,366, nilai t-statistic 1,824, dan p-value 0,034. Menunjukkan bahwa budaya inovasi, kreativitas, dan keberanian mengambil risiko meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Maka, H2 dinyatakan diterima.

Clan culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan koefisien jalur sebesar 0,400, nilai t-statistic 1,937, dan p-value 0,026. Ini mengindikasikan bahwa budaya kekeluargaan, kebersamaan, dan dukungan interpersonal mendorong peningkatan komitmen karyawan. Meskipun kedua budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan, *clan culture* memiliki kontribusi yang sedikit lebih kuat terhadap peningkatan komitmen organisasi. Hal ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis sekaligus adaptif, terutama untuk mendukung kebutuhan dan preferensi generasi Z di tempat kerja. Dengan demikian, H1 juga dinyatakan diterima.

Pembahasan

Pengaruh *Clan Culture* Terhadap *Organizational Commitment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *clan culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan koefisien 0,400, nilai t-statistic 1,937, dan p-value 0,026. Artinya, semakin kuat budaya kekeluargaan, kolaborasi, dan dukungan antar karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dan mendukung penelitian Wijaya & Kurniawan (2023); Nurlina et al. (2024); Bokhari et al. (2021) yang menegaskan bahwa budaya klan memperkuat keterikatan kerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan.

Pada PT Ebiz Prima Nusa, budaya klan diimplementasikan melalui berbagai program internal yang mempererat hubungan dan rasa kekeluargaan antar karyawan. Program seperti Training, Kelas Transformasi, Growth Card, Ebiz Book Party, dan Wall of Appreciation dirancang untuk mendorong kolaborasi, pengembangan diri, serta memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan. Selain itu, Fun Day, Ebiz Birthday, Perayaan Hari Besar, Ramadhan Bersama Ebiz, dan Ebiz Well Physic memperkuat rasa kebersamaan dan mempererat ikatan emosional antar karyawan. Program-program ini relevan dengan karakteristik Generasi Z yang mengutamakan lingkungan kerja inklusif, suportif, dan kolaboratif (Mikušová et al., 2023). Dengan kontribusi sebesar 40% terhadap peningkatan *organizational commitment*, *clan culture* menjadi fondasi penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan muda di lingkungan *startup* yang dinamis.

Pengaruh *Adhocracy Culture* Terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian, *adhocracy culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan koefisien 0,366, nilai t-statistic 1,824, dan p-value 0,034. Menunjukkan bahwa budaya yang menekankan inovasi, kreativitas, serta keberanian mengambil risiko

mampu meningkatkan komitmen organisasi sebesar 36,6%. Temuan ini konsisten dengan karakteristik Generasi Z yang mendominasi PT Ebiz Prima Nusa, yang mengutamakan pertumbuhan pribadi, inovasi, dan fleksibilitas (Moeins et al., 2024; Fajriyanti et al., 2023; Baldonado, 2018).

Implementasi budaya adhokrasi di PT Ebiz Prima Nusa tercermin dalam berbagai inisiatif yang mendorong inovasi dan keterlibatan aktif karyawan. Program seperti Leader of The Week, Quick Class – Let’s Play in the Class, Ngobraz – Ngobrol Asik Bareng Ebiz, Ebiz Olympic – Learner, Challenger & Together, serta Skill Improvement – Practice Makes Perfect menjadi wadah untuk mengasah kreativitas, keterampilan, serta membangun rasa percaya diri dalam lingkungan kerja yang dinamis. Hal ini mendukung kebutuhan Generasi Z terhadap kesempatan berkembang dan berkontribusi secara aktif di tempat kerja (Cameron & Quinn, 2011). Hasil ini diperkuat dan mendukung berbagai penelitian sebelumnya, seperti Bokhari et al. (2021); Leal-Rodríguez et al. (2015); Gaan & Sahoo (2023); Baldonado (2018); Sánchez-Báez et al. (2020) yang menunjukkan pentingnya budaya inovatif untuk mendorong komitmen dan mempertahankan karyawan muda.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *clan culture* dan *adhocracy culture* terhadap *organizational commitment* karyawan Generasi Z di PT Ebiz Prima Nusa. *Clan culture* berkontribusi 40% dalam meningkatkan komitmen melalui penguatan nilai kekeluargaan dan kolaborasi, sementara *adhocracy culture* berkontribusi 36,6% dengan mendorong inovasi dan kreativitas. Penerapan budaya yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan di *startup*.

PT Ebiz Prima Nusa perlu mempertahankan suasana kekeluargaan, memperjelas pembagian tugas, serta mengembangkan program *coaching* individu 1-on-1 antara senior dan junior untuk mendukung adaptasi dan memperkuat *clan culture*. Kemudian, untuk mendorong *adhocracy culture*, perusahaan disarankan menyelenggarakan sesi rutin *brainstorming* atau kompetisi ide guna memperkuat budaya inovasi, serta merancang jalur pengembangan karir yang lebih terstruktur dan berbasis kinerja.

Penelitian ini terbatas pada satu *startup* dengan fokus pada karyawan dan peserta magang Generasi Z, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke dalam konteks perusahaan lain atau generasi berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek studi ke berbagai sektor industri atau ke beberapa *startup*, serta mempertimbangkan penambahan variabel seperti kepuasan kerja, motivasi, atau keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annur, C. M. (2024, Januari 15). *Indonesia, Negara dengan Startup Terbanyak ke-6 di Dunia Awal 2024*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/infografik/2024/01/15/indonesia-negara-dengan-startup-terbanyak-ke-6-di-dunia-awal-2024>
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56–60. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601008>
- Bokhari, S. A. A., Aftab, M., & Shahid, M. (2021). A Study on the Co-Relation of Organizational Culture and Organizational Commitment Among Startup Companies Employees. *Industry Promotion Research*, 6(4), 95–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.21186/IPR.2021.6.4.095>
- Bokhari, S. A. A., Ali, M., Yaqub, M. Z., Salam, M. A., & Park, S. Y. (2024). Moderating Role Of National Culture On The Association Between Organizational Culture And Organizational Commitment Among SME’s Personnel. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100623>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework. In *Sustainability (Switzerland)* (Third Edition, Nomor 1). Jossey-Bass.
- Chaniago, H., Muharam, H., & Efawati, Y. (2023). *Metode Riset Bisnis Dan Permodelan* (Y. Efawati (ed.)). PT Edukasi Riset Digital.
- Ependi, N. H., & Sudirman, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (Trust) terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 172–181. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang



- Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Febriyanti, M. N., & Qomariyah, L. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Fleksibilitas Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan di Perusahaan Rintisan (Startup). *Borobudur Psychology Review*, 3(1), 16–29. <https://doi.org/10.31603/bpsr.9278>
- Gaan, N., & Sahoo, A. (2023). Adhocracy Culture Buffers For Mindfulness Outcome: A Cross-Level Moderated Mediation Analysis. *Telematics and Informatics Reports*, 11(100071), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2023.100071>
- Hair, J. F., Danks, N. P., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Handbook of Market Research* (The Third Edition, Nomor October 2023). Springer International Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia. https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=14946
- Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 628–642. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>
- Howarth, J. (2025, Februari 23). *Startup Failure Rate Statistics (2024)*. Exploding Topics. <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats#top-startup-failure-stats>
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Fernández, E. J. (2015). Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0344-6>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mikušová, M., Klabusayová, N., & Meier, V. (2023). Evaluation Of Organisational Culture Dimensions And Their Change Due To The Pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Moeins, A., Alhempri, R., Goenawan, D., & Lukas, A. (2024). *Strategi Penguatan Kinerja Generasi Z dalam Menghadapi Indonesia Emas 2045* (W. Purwanto (ed.)). Takaza Innovatix Labs.
- Natanson, E. (2019, Mei 14). *Indonesia: The New Tiger of Southeast Asia*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/eladnatanson/2019/05/14/indonesia-the-new-tiger-of-southeast-asia/>
- Nurlina, N., Mulyadi, M., & Wahyu, W. (2024). Pengaruh Budaya Klan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Universitas Al Asyariah Mandar. *Journal Peqquruang: Conference Series (JPCS)*, 6(2), 713–720. <https://doi.org/10.35329/jp.v6i2.5780>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (S. Yagan (ed.); 15th ed.). Pearson.
- Rofiq, M. W., Emilissa, N., & Puspa, T. (2023). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Employee Commitment, Organizational Innovation Dan Organizational Effectiveness Pada Pegawai Organisasi Publik Pemerintah. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 15–32. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15557>
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2020). Organizational Culture and Innovation in Small Businesses in Paraguay. *Regional Science Policy & Practice*, 12(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12203>
- Saruksuk, M., Hidayat, N., & Lutfia, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Afektif terhadap Komitmen Afektif Karyawan Startup Bidang Edutech. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(2), 560–578. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jbmk/article/view/31106>
- Savitri, C., Fadilla, S. P., Irmawartini, Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., Sihombing, P. R., Kismawadi, E. R., Pujiyanto, A., Mulyati, A., Astuti, Y., Adinugroho, W. C., Imanuddin, R., Kristia, Nuraini, A., & Siregar, M. T. (2021). *Statistik Multivariat dalam Riset* (I. Ahmaddien (ed.)). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Tammi, H. I., Mulyana, D., & Komaludin, A. (2024). Faktor Retensi Karyawan Generasi Z Startup

- Unicorn di Jabodetabek : Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 6(4), 565–574.
- Wijaya, V., & Kurniawan, J. E. (2023). Pengaruh Budaya Klan Terhadap Keterikatan Kerja Pada Generasi Milenial Dengan Kepemilikan Psikologis Sebagai Mediator. *Edunomika*, 08(01), 1–14.

