



Adaptasi Praktik Kerja Dalam Perspektif Manajemen Perubahan: Peran Fleksibilitas Kerja Dan Kompensasi Dalam Membangun Kepuasan Karyawan

Adapting Work Practices from a Change Management Perspective: The Role of Work Flexibility and Compensation in Building Employee Satisfaction

Restutanti Borman^{1*}, Qalbu²

^{1,2}Universitas Abdul Azis Lamadjido

***Corresponding Author: E-mail: restutanty1309@gmail.com**

Artikel Penelitian

Article History:

Received: 25 Feb, 2026

Revised: 15 Apr, 2026

Accepted: 17 May, 2026

Kata Kunci:

Adaptasi Praktik Kerja;
Manajemen Perubahan;
Fleksibilitas Kerja; Kompensasi;
Kepuasan Karyawan

Keywords:

*Work Practice Adaptation;
Change Management; Work
Flexibility; Compensation;
Employee Satisfaction*

DOI: 10.56338/jks.v9i5.12093

ABSTRAK

Dinamika lingkungan kerja menuntut organisasi tidak hanya melakukan penyesuaian pada aspek operasional, tetapi juga mengelola pengalaman karyawan sebagai bagian dari proses adaptasi. Dalam perspektif manajemen perubahan, fleksibilitas kerja dan kompensasi dapat dipahami sebagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dalam mempertemukan tuntutan organisasi dengan kebutuhan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran fleksibilitas kerja dan kompensasi dalam membangun kepuasan karyawan serta menginterpretasikan temuan tersebut melalui perspektif manajemen perubahan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional pada 92 karyawan Mie Gacoan Kota Palu. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis melalui regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan ($B=0,169$; $t=2,420$; $p=0,018$). Kompensasi juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan ($B=0,180$; $t=2,463$; $p=0,016$). Secara simultan, fleksibilitas kerja dan kompensasi menunjukkan model yang signifikan ($F=21,051$; $p<0,001$), dengan koefisien determinasi sebesar 0,321. Temuan menunjukkan bahwa fleksibilitas menyediakan ruang penyesuaian dalam pengaturan kerja, sedangkan kompensasi merepresentasikan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Dari perspektif manajemen perubahan, kedua praktik tersebut memperlihatkan pentingnya pengelolaan aspek manusia dalam adaptasi kerja, khususnya pada lingkungan operasional berbasis shift. Penelitian menegaskan bahwa adaptasi organisasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan cara kerja, tetapi juga dengan pengelolaan pengalaman karyawan yang menjalankan perubahan tersebut.

ABSTRACT

Dynamic work environments require organizations not only to adjust operational arrangements but also to manage employee experience as part of the adaptation process. From a change management perspective, work flexibility

and compensation can be understood as human resource management practices that help reconcile organizational demands with employee needs. This study aims to analyze the role of work flexibility and compensation in building employee satisfaction and to interpret the empirical findings through a change management perspective. A quantitative cross-sectional design was employed involving 92 employees of Mie Gacoan in Palu City. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression. The results show that work flexibility is positively and significantly associated with employee satisfaction ($B=0.169$; $t=2.420$; $p=0.018$). Compensation is also positively and significantly associated with employee satisfaction ($B=0.180$; $t=2.463$; $p=0.016$). Simultaneously, work flexibility and compensation form a significant model ($F=21.051$; $p<0.001$), with a coefficient of determination of 0.321. The findings indicate that flexibility provides room for adjustment in work arrangements, while compensation represents organizational recognition of employee contributions. From a change management perspective, these practices highlight the importance of managing the human side of work adaptation, particularly in shift-based operational environments. The study emphasizes that organizational adaptation concerns not only changes in how work is organized but also how organizations manage the experiences of employees who carry out those adjustments.

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan bagian yang melekat dalam kehidupan organisasi. Perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, pola kerja, tuntutan pelayanan, dan karakteristik tenaga kerja mendorong organisasi untuk terus melakukan penyesuaian terhadap cara pekerjaan dirancang dan dilaksanakan. Dalam perspektif manajemen perubahan, keberhasilan organisasi melakukan penyesuaian tidak hanya ditentukan oleh perubahan sistem dan prosedur, tetapi juga oleh bagaimana individu yang menjalankan pekerjaan merespons lingkungan kerja yang berkembang.

Aspek manusia menjadi penting karena perubahan organisasi pada akhirnya diterjemahkan ke dalam perilaku dan pengalaman individu di tempat kerja. Al-Nakeeb dan Ghadi (2024) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam perubahan organisasi, termasuk komunikasi tujuan perubahan, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan hubungan selama proses perubahan.

Salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam kondisi tersebut adalah kepuasan karyawan. Kepuasan menggambarkan evaluasi individu terhadap pengalaman pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, kepuasan menjadi relevan karena organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang mampu memenuhi tuntutan operasional, tetapi juga perlu mempertimbangkan bagaimana praktik kerja tersebut dialami oleh karyawan.

Salah satu praktik yang relevan adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas memberikan ruang bagi karyawan dan organisasi untuk melakukan penyesuaian terhadap pengaturan pekerjaan. Çivilidağ dan Durmaz (2024) menunjukkan bahwa flexible working arrangements berkaitan dengan berbagai outcome karyawan dan organisasi, termasuk kepuasan kerja.

Pada pekerjaan operasional berbasis shift, fleksibilitas memiliki karakteristik berbeda dengan fleksibilitas pada pekerjaan jarak jauh. Fleksibilitas tidak berarti kebebasan penuh menentukan waktu dan tempat bekerja, tetapi dapat berbentuk kemampuan melakukan penyesuaian jadwal di dalam batas kebutuhan operasional organisasi.

Selain fleksibilitas, kompensasi merupakan aspek penting dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Kompensasi merepresentasikan penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi yang diberikan. Ketika tuntutan dan pengaturan pekerjaan mengalami penyesuaian, evaluasi terhadap keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan penghargaan yang diterima menjadi bagian dari pengalaman kerja karyawan.

Persoalan tersebut relevan pada lingkungan food and beverage yang memiliki karakteristik pelayanan intensif dan sistem kerja berbasis shift. Dalam konteks Mie Gacoan Kota Palu, penelitian yang menjadi basis empiris artikel ini mendokumentasikan adanya mekanisme pertukaran shift dan kebutuhan karyawan melakukan penyesuaian terhadap sistem serta ritme kerja. Kondisi tersebut menyediakan konteks yang relevan untuk memahami fleksibilitas bukan sekadar sebagai fasilitas kerja, tetapi sebagai salah satu bentuk adaptasi praktik kerja.

Literatur mengenai fleksibilitas kerja banyak berkembang dalam konteks flexible working arrangements, teleworking, maupun pekerjaan dengan otonomi waktu dan lokasi. Sementara itu, literatur manajemen perubahan menunjukkan bahwa praktik HRM memiliki peran penting dalam membantu organisasi mengelola dimensi manusia dari perubahan. Kondisi tersebut membuka ruang untuk menjembatani diskursus MSDM dan manajemen perubahan, khususnya dengan membaca fleksibilitas dan kompensasi sebagai praktik pengelolaan tenaga kerja dalam proses adaptasi pada lingkungan operasional berbasis shift.

Novelty penelitian ini terletak pada interpretasi fleksibilitas kerja dan kompensasi bukan semata-mata sebagai prediktor kepuasan karyawan, tetapi sebagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dalam adaptasi praktik kerja dari perspektif manajemen perubahan. Penelitian ini tidak mengukur manajemen perubahan sebagai variabel empiris; manajemen perubahan digunakan sebagai lensa konseptual untuk menginterpretasikan hubungan antara fleksibilitas kerja, kompensasi, dan kepuasan karyawan.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis peran fleksibilitas kerja dalam membangun kepuasan karyawan; menganalisis peran kompensasi dalam membangun kepuasan karyawan; serta menganalisis peran kedua praktik tersebut secara bersama-sama dan menginterpretasikan temuan empiris melalui perspektif manajemen perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Data berasal dari survei terhadap karyawan Mie Gacoan Kota Palu yang menjadi basis empiris penelitian. Populasi penelitian berjumlah 92 karyawan dan seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden, sehingga teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai Sangat Setuju. Penelitian mengukur tiga konstruk. Fleksibilitas kerja (X1) diukur melalui enam item, kompensasi (X2) melalui tujuh item, dan kepuasan karyawan (Y) melalui 15 item.

Reliabilitas instrumen menunjukkan Cronbach's Alpha fleksibilitas kerja sebesar 0,875, kompensasi sebesar 0,871, dan kepuasan karyawan sebesar 0,602. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan model $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$.

Pengujian asumsi yang terdokumentasi menunjukkan Asymp. Sig. normalitas residual sebesar 0,074. Uji Glejser menghasilkan signifikansi 0,741 untuk fleksibilitas dan 0,703 untuk kompensasi, sementara VIF kedua prediktor sebesar 2,057.

HASIL

Analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan kompensasi

berkaitan secara signifikan dengan kepuasan karyawan. Ringkasan hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Regresi

Variabel	B	t	p-value	Keputusan
Fleksibilitas Kerja	0,169	2,420	0,018	H1 didukung
Kompensasi	0,180	2,463	0,016	H2 didukung

Model penelitian menghasilkan $R=0,567$; $R^2=0,321$; Adjusted $R^2=0,306$; $F=21,051$; $p<0,001$. Nilai R^2 sebesar 0,321 menunjukkan bahwa 32,1% variasi kepuasan karyawan dalam model dapat dijelaskan oleh fleksibilitas kerja dan kompensasi. Variasi selebihnya berada di luar model penelitian dan tidak dapat diatribusikan kepada faktor tertentu karena variabel tersebut tidak diuji.

Fleksibilitas Kerja sebagai Praktik Adaptasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin positif penilaian responden terhadap fleksibilitas pengaturan kerjanya, semakin tinggi pula kepuasan karyawan dalam model penelitian.

Temuan tersebut memiliki kesesuaian dengan literatur fleksibilitas kerja. Çivilidağ dan Durmaz (2024) menunjukkan bahwa flexible working arrangements berkaitan dengan berbagai outcome positif, termasuk kepuasan kerja. Namun, konteks penelitian ini memiliki karakteristik tersendiri. Fleksibilitas pada pekerjaan restoran tidak identik dengan fleksibilitas pada remote working. Operasional restoran tetap membutuhkan kehadiran, koordinasi tim, dan kesinambungan pelayanan. Oleh karena itu, fleksibilitas lebih tepat dimaknai sebagai ruang penyesuaian di dalam batas kebutuhan operasional.

Praktik pertukaran shift yang terdokumentasi pada objek penelitian merupakan salah satu manifestasi penyesuaian tersebut. Dari perspektif manajemen perubahan, kondisi ini dapat dibaca sebagai bentuk adaptasi mikro dalam praktik kerja. Organisasi tidak harus melakukan perubahan struktural berskala besar untuk menunjukkan kapasitas adaptasi. Penyesuaian jadwal dan pengaturan pekerjaan juga menjadi mekanisme yang langsung memengaruhi pengalaman tenaga kerja.

Dengan demikian, fleksibilitas dapat ditempatkan sebagai kapasitas adaptif dalam pengelolaan tenaga kerja. Temuan ini selaras dengan literatur yang menunjukkan pentingnya praktik HRM dalam mendukung proses perubahan organisasi.

Kompensasi sebagai Penghargaan dalam Dinamika Kerja

Kompensasi juga berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Koefisien sebesar 0,180 dengan $p=0,016$ menunjukkan bahwa evaluasi yang lebih positif terhadap kompensasi berkaitan dengan kepuasan yang lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, kompensasi meliputi gaji, insentif, bonus, tunjangan, perlindungan kesehatan, cuti, dan fasilitas kerja. Artinya, penghargaan organisasi tidak hanya dipahami dalam bentuk pendapatan finansial langsung.

Dalam perspektif manajemen perubahan, kompensasi menjadi relevan karena penyesuaian praktik kerja dapat mengubah tuntutan yang dirasakan karyawan. Organisasi dapat membutuhkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal, ritme kerja, maupun pembagian tugas. Pada saat yang sama, karyawan tetap mengevaluasi hubungan antara kontribusi yang diberikan dan penghargaan yang diterima.

Kompensasi dengan demikian dapat ditempatkan sebagai bagian dari people side of change. Organisasi tidak cukup hanya membutuhkan tenaga kerja yang adaptif; organisasi juga perlu

mempertimbangkan bagaimana kontribusi karyawan selama dinamika kerja dihargai. Interpretasi ini tidak berarti penelitian membuktikan bahwa kompensasi mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena resistensi terhadap perubahan tidak diukur dalam penelitian.

Adaptasi Praktik Kerja dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Secara simultan, fleksibilitas kerja dan kompensasi menghasilkan model yang signifikan ($F=21,051$; $p<0,001$). Temuan tersebut memberikan dasar untuk melihat kedua praktik SDM sebagai aspek yang saling melengkapi dalam membentuk pengalaman kerja.

Fleksibilitas merepresentasikan ruang adaptasi dalam pengaturan pekerjaan, sedangkan kompensasi merepresentasikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan selama menjalankan pekerjaan.

Dari perspektif manajemen perubahan, hasil tersebut memperluas pembahasan dari perubahan pada tingkat makro menuju adaptasi pada tingkat mikro. Perubahan organisasi tidak hanya diterjemahkan melalui restrukturisasi, teknologi, atau strategi, tetapi juga melalui penyesuaian praktik kerja yang langsung dialami tenaga kerja.

Pada konteks penelitian, lingkungan operasional berbasis shift membutuhkan koordinasi sekaligus kemampuan melakukan penyesuaian. Adanya mekanisme pertukaran shift dan kebutuhan adaptasi karyawan terhadap sistem dan ritme pekerjaan memperlihatkan bahwa dinamika tersebut hadir pada tingkat pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, kontribusi artikel ini terletak pada argumentasi bahwa adaptasi praktik kerja dapat dipahami sebagai manifestasi mikro dari pengelolaan perubahan, ketika organisasi melakukan penyesuaian terhadap cara pekerjaan dilaksanakan sekaligus memperhatikan pengalaman individu yang menjalankannya. Manajemen perubahan dalam kerangka tersebut tidak berhenti pada keputusan untuk mengubah struktur, sistem, atau proses. Pada tingkat operasional, perubahan juga membutuhkan praktik kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan diri sekaligus merasakan bahwa kontribusinya dihargai.

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Kompensasi juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan. Secara simultan, kedua variabel menghasilkan model yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan karyawan.

Fleksibilitas kerja menghasilkan koefisien sebesar 0,169 dengan $p=0,018$, sedangkan kompensasi menghasilkan koefisien 0,180 dengan $p=0,016$. Secara simultan, model menghasilkan $F=21,051$ ($p<0,001$) dengan R^2 sebesar 0,321.

Dalam perspektif manajemen perubahan, fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai ruang adaptasi yang memungkinkan penyesuaian pengaturan pekerjaan, sedangkan kompensasi merepresentasikan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Dengan demikian, adaptasi praktik kerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan organisasi menyesuaikan cara pekerjaan dilaksanakan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi mengelola pengalaman dan penghargaan terhadap individu yang menjalankan penyesuaian tersebut.

Implikasi Teoretis dan Manajerial

Secara teoretis, penelitian menjembatani kajian MSDM dengan perspektif Manajemen Perubahan dengan menempatkan fleksibilitas dan kompensasi sebagai praktik mikro yang relevan dalam proses adaptasi kerja.

Secara manajerial, organisasi berbasis shift perlu mengembangkan managed flexibility, yaitu ruang penyesuaian yang tetap berada dalam batas koordinasi dan kebutuhan operasional. Penyesuaian tersebut perlu disertai sistem penghargaan yang mampu merepresentasikan kontribusi tenaga kerja. Bagi pimpinan, keberhasilan adaptasi sebaiknya tidak hanya dievaluasi melalui capaian operasional; pengalaman tenaga kerja selama menjalani penyesuaian juga perlu diperhatikan.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan penelitian untuk menarik kesimpulan kausal yang kuat. Kedua, penelitian melibatkan 92 karyawan pada satu konteks organisasi sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, model hanya memasukkan fleksibilitas dan kompensasi. Nilai R^2 sebesar 0,321 menunjukkan masih terdapat variasi kepuasan karyawan di luar model penelitian.

Keempat, reliabilitas konstruk kepuasan karyawan sebesar 0,602 dan lebih rendah daripada fleksibilitas (0,875) serta kompensasi (0,871), sehingga menjadi keterbatasan pengukuran yang perlu diperhatikan. Kelima, penelitian tidak mengukur manajemen perubahan, readiness for change, change commitment, maupun resistensi terhadap perubahan secara empiris. Oleh sebab itu, Manajemen Perubahan dalam artikel ini merupakan perspektif interpretatif dan bukan variabel penelitian.

Penelitian mendatang dapat mengembangkan model dengan memasukkan readiness for change, change commitment, perceived organizational support, atau change-oriented leadership. Penggunaan desain longitudinal juga dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai perubahan pengalaman dan kepuasan karyawan dari waktu ke waktu.

Pada akhirnya, perubahan organisasi bukan hanya persoalan tentang apa yang harus diubah, tetapi juga bagaimana organisasi mengelola orang-orang yang menjalankan perubahan. Fleksibilitas menyediakan ruang untuk beradaptasi, sementara kompensasi merepresentasikan penghargaan terhadap kontribusi mereka dalam dinamika kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Al-Nakeeb, A. A. R., & Ghadi, M. Y. (2024). Human resource management practices for effective organizational change: A review of research in Western and non-Western countries. *Foundations of Management*, 16(1), 7–24. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0001>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
- Cintani, L. J., Akhmad, I., & Setianingsih, R. (2025). Pengaruh kompensasi finansial, fleksibilitas kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja mitra Grab Bike di Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 1698–1708.
- Fadila, R., & Rezeki, F. (2023). Pengaruh fleksibilitas kerja, kompensasi dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja driver Grabbike Cikarang Utara Kabupaten Bekasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 13(2), 118–124.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi 2). BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

-
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Mardiana, E., & Subarjo, S. (2025). Pengaruh fleksibilitas kerja, work-life balance, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di Kabupaten Sleman. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Salwa, N., Lahat, M. A., & Utama, D. C. (2025). Pengaruh work life balance dan fleksibilitas terhadap kepuasan kerja karyawan Sea Today. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 48–55.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
-