

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan industrinya akan dihadapkan dengan berbagai tantangan. Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi (MIKTI), terlihat beberapa permasalahan utama bagi perusahaan *startup* dalam menjalankan operasionalnya yang terdiri dari modal, sumber daya manusia, pasar, fasilitas, regulasi, dan juga strategi (Mikti, 2021, hlm.19). Sumber daya manusia menjadi permasalahan yang cukup menarik untuk dibahas dikarenakan merupakan suatu hal yang vital bagi perusahaan dalam menjaga eksistensinya di era globalisasi (Susanti, 2018). Berdasarkan data MIKTI terkait dengan permasalahan utama yang terjadi di perusahaan *startup*, Sumber Daya Manusia (SDM) berada pada urutan kedua dengan angka 18,7%. Semakin berkembangnya tantangan pekerjaan, sumber daya manusia dituntut untuk memiliki kualitas dan kapabilitas yang mumpuni (Kurniawati, 2018).

Sumber daya manusia (SDM) yang dianggap sebagai aset penting memiliki kemampuan daya pikir dan daya fisik untuk menghasilkan manfaat bagi perusahaan dalam upaya pencapaian keberhasilan (Findriyani & Parmin, 2021). Perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia berkualitas akan menunjukkan potensi daya saing perusahaan yang tinggi dan tentunya memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja (Noviardy & Aliya, 2020). Sumber daya manusia menjadi penggerak utama terhadap kegiatan di organisasi sehingga memiliki tuntutan untuk mampu berinovatif dan berdedikasi tinggi agar dapat melewati tantangan dan persaingan antar perusahaan. Sumber daya manusia diharapkan berkemampuan untuk berkembang secara terus – menerus sehingga menjadi lebih kompeten (Kurniasari *et al.*, 2021). Perusahaan memiliki fokus pada tercapainya efektivitas dan efisiensi yang dapat diperoleh melalui optimalisasi sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas operasional.

Sumber daya manusia terdiri dari individu - individu atau karyawan di suatu perusahaan yang dapat berpotensi dan berkualitas baik jika pengelolaannya tepat. Tingginya kualitas dari sumber daya manusia akan menjadi kekuatan manajemen perusahaan karena kemampuannya dalam memberikan dukungan yang baik terhadap kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Hiariey, 2018). Setiap perusahaan dalam upaya tercapainya keberhasilan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi dengan baik dalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia beserta kualitasnya akan menentukan tercapai atau tidaknya misi perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan agar memiliki efektivitas, efisiensi, dan kualitas yang tinggi.

Keberhasilan perusahaan dapat tercapai dengan adanya kinerja baik yang dihasilkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kemajuan suatu perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana kinerja karyawan yang dimiliki. Kinerja ini mencerminkan hasil kerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang dimilikinya sesuai hukum moral dan etika dengan upaya pencapaian tujuan perusahaan (Malayuja *et al.*, 2022). Tingkat tercapainya hasil dari tugas yang diberikan terhadap karyawan akan baik jika diimbangi dengan pengelolaan karyawan yang benar (Kurniasari *et al.*, 2021). Kinerja perusahaan diharapkan terus mengalami peningkatan dengan melihat kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkan.

Perusahaan harus mampu melakukan indentifikasi terhadap faktor – faktor yang memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan sebagai bentuk upaya peningkatan kinerja. Perusahaan pada umumnya melakukan penilaian kinerja berupa evaluasi terhadap kemampuan, keterampilan, dan keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga mampu menentukan arah pengembangan karir mereka. Evaluasi kinerja dilakukan perusahaan untuk mendeteksi kemajuan atau hambatan yang terjadi. Terdapat beberapa faktor yang diduga dapat memberikan dorongan bagi kinerja karyawan seperti iklim organisasi yang baik, pengaturan waktu dan tempat kerja yang tepat, serta keterikatan antar karyawan.

Operasional perusahaan dijalankan dan dikelola dengan maksud untuk menghasilkan keberhasilan dari tujuan yang ingin dicapai. Tercapainya tujuan perusahaan dapat terlihat dari kinerja karyawan yang disebabkan oleh interaksi antar anggota hingga membentuk sistem sosial berdasarkan pengaruh lingkungan internal maupun eksternal (Hanafi & Sanosra, 2018). Lingkungan internal dan eksternal berdampak pada terbentuknya iklim di perusahaan yang dirasakan oleh karyawan. Iklim organisasi dapat berupa keadaan dan karakteristik dari lingkungan tempat kerja yang terbentuk oleh sikap, kepribadian, dan perilaku anggota dalam suatu perusahaan serta dijadikan sebagai ciri khas perusahaan tersebut (Yasdianto *et al.*, 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut, iklim organisasi dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja di perusahaan.

Iklim organisasi yang baik dapat dijadikan sebagai modal bagi perusahaan dalam mempengaruhi karyawan yang diduga termasuk pada kinerjanya. Iklim organisasi juga mengakibatkan nilai karakteristik antar anggota terbentuk menjadi satu. Iklim organisasi dianggap sebagai kondisi di perusahaan yang memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja (Suntari, 2021). Iklim organisasi mencerminkan cara hidup suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan. Nilai – nilai, sikap, dan kinerja dari karyawan dapat ditentukan dan ditingkatkan melalui iklim di perusahaan tersebut. Iklim organisasi ini menjadi salah satu unsur dalam sebuah perusahaan yang dianggap cukup penting untuk menentukan hasil kerja karyawannya.

Perusahaan *startup* memiliki salah satu karakteristik yang berupa adanya fleksibilitas dalam beberapa hal. Salah satunya ialah fleksibilitas kerja terhadap waktu, tempat, dan pengumpulan tanggung jawabnya dimana kendali terdapat pada masing - masing karyawan. Kondisi karyawan yang memiliki kemampuan dalam merancang pilihannya terkait dengan tempat dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian tugas pekerjaan menjadi salah satu contoh dari adanya fleksibilitas kerja (Findriyani & Parmin, 2021). Karyawan memiliki tuntutan untuk berkemampuan mengatur durasi waktu dan lokasi kerja hingga memenuhi jadwal kerja yang diharapkan oleh perusahaan, dimana hal ini mengakibatkan karyawan dapat menentukan kinerjanya

sendiri dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan yang berdampak terhadap adanya peningkatan pada keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan karyawan tersebut. Keputusan karyawan dalam memenuhi waktu maupun tempat kerja ini membuat perusahaan mempunyai kondisi yang berbeda – beda antar karyawannya, termasuk dalam hal hasil kerjanya.

Perusahaan menuntut karyawannya agar aktif dan berinisiatif dalam melibatkan dirinya menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan serta mempunyai komitmen yang tinggi sebagai bentuk upaya menghadapi tantangan dan persaingan. Perusahaan harus berusaha untuk mengetahui cara – cara yang dapat dilakukannya agar mampu meningkatkan keaktifan dan inisiatif dari karyawan yang dimilikinya. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan dianggap sebagai salah satu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan karyawan yang berloyalitas tinggi (Christian *et al.*, 2019). *Employee engagement* atau pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat menciptakan kondisi terbaik bagi semua karyawan untuk berkontribusi dengan maksimal, berkomitmen dengan tujuan ataupun nilai perusahaan, dan bermotivasi yang tinggi dalam upaya kesuksesan perusahaan melalui kinerja yang baik (Yusuf *et al.*, 2019). Keterikatan karyawan benar - benar terjadi ketika antar karyawan tersebut memiliki rasa saling terlibat dan berantusias terhadap pekerjaan serta perusahaannya. Apabila karyawan dalam suatu perusahaan sudah merasa terikat, maka hal ini mengartikan bahwa mereka telah memiliki kesadaran terhadap tanggung jawabnya dan mampu memberikan motivasi terhadap rekan kerja untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Keterikatan yang dirasakan oleh karyawan diduga dapat menghasilkan kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

Perusahaan *startup* di Indonesia yang salah satunya yaitu PT XYZ berdiri pada tahun 2018 dengan memberikan solusi dan manfaat bagi masyarakat dalam beberapa sektor. Perusahaan ini menjadikan sektor pendidikan, kesehatan, kreatif, dan pemberdayaan manusia sebagai fokus utamanya. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan CEO (*Chief Executive Officer*) sekaligus Direktur Utama perusahaan ini yaitu M.A.H, diketahui bahwa jumlah karyawan yang dimilikinya sebanyak 135 orang. Direktur Utama PT XYZ mengatakan bahwa kinerja tentu

menjadi permasalahan yang terjadi di berbagai perusahaan. Diketuinya kinerja sebagai permasalahan di perusahaan tersebut ialah dengan cukup banyak keluhan yang disampaikan oleh karyawannya. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh Manajer dari *Human Resources Department* (HRD) di perusahaan tersebut, telah terjadi permasalahan kinerja pada periode Juni – Agustus 2022 yang berkaitan dengan pencapaian target jam kerja. Selain itu, berdasarkan pengamatan manajer dari departemen yang bersangkutan, di periode Juni – Agustus 2022 karyawan hanya melanjutkan pekerjaan yang sudah dibangun pada periode sebelumnya tanpa adanya inovasi baru.

Tabel 1. Persentase Keberhasilan Target Berdasarkan *Working Hours*
PT XYZ
Periode Juni – Agustus 2022

Departemen	Divisi	Jumlah Orang	Persentase Pengisian <i>Working Hours</i>		Capaian Target
			Persentase / Divisi	Persentase / Departemen	
Manajemen		18	13,8	13,8	-
<i>Human Resources (HR)</i>	<i>Legal</i>	12	58,7		
		3	80	69,3	77,03
<i>Administration & Finance</i>		5	75,2	75,2	83,56
<i>Business Dev. Planner</i>		6	65,3		
	<i>Product Officer</i>	22	38,2		
	<i>Event Creative</i>	14	35,4	38,5	42,75
	<i>Academic Team</i>	8	15		
<i>Marketing</i>		12	40		
	<i>Public Relations</i>	9	37,3	41,6	46,26
	<i>Creative</i>	19	47,6		
<i>Web Developer</i>		7	60,6	60,6	67,30

Sumber : PT XYZ (2022)

Manajer *Human Resources Department* (HRD) di PT XYZ menyampaikan bahwa kinerja karyawannya dapat dilihat berdasarkan pencapaian waktu bekerja. Perusahaan memiliki enam divisi yang secara keseluruhan telah mencapai target melebihi 40% berdasarkan waktu bekerjanya, namun tidak ada satupun divisi yang berhasil mencapai keseluruhan target perusahaan di periode Juni hingga Agustus 2022 ini yaitu dengan angka melebihi 90%. Tabel persentase keberhasilan target di atas menunjukkan ditemukannya perbedaan antar divisi yang cukup signifikan dimana *Administration and Finance Department* mencapai target tertinggi yaitu 83,56% sedangkan *Business Development Planner Department* memiliki pencapaian target terendah dengan hasil 42,75%. Perbedaan diantara keduanya cukup tinggi yaitu sebesar 40,81% sehingga menjadi perhatian bagi perusahaan dikarenakan capaian target yang kurang merata dan kurang maksimal. Perusahaan merasa karyawan tidak mampu memenuhi target *working hours* dikarenakan sistem *work from home* yang mengakibatkan sulitnya komunikasi dan pengawasan. Berdasarkan permasalahan kinerja yang dialami oleh PT XYZ, teridentifikasi beberapa faktor permasalahan yang diduga menjadi penyebabnya.

PT XYZ saat ini masih bergerak dengan sistem *Work From Home* atau bekerja dari rumah sehingga tidak terdapat fasilitas secara fisik dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap individu tidak sama akibat tempat kerja yang berbeda – beda. Kebijakan *Work From Home* yang diterapkan juga membuat pimpinan – pimpinan kurang maksimal dalam memberikan pengawasan terhadap bawahannya. Teknik pendisiplinan dalam hal jam kerja juga belum berhasil dilakukan oleh perusahaan dikarenakan masih terlihat banyaknya karyawan tidak memenuhi jam kerja yang diharapkan. Kondisi tersebut menunjukkan masih kurang terciptanya suasana kondusif dalam perusahaan.

Kondisi fleksibilitas dimiliki oleh PT XYZ sebagai salah satu perusahaan *startup* dengan jam kerja minimal dalam satu harinya ialah empat jam. Karyawan diberikan kebebasan untuk mengelola waktu yang dimilikinya dalam sehari dengan meluangkan empat jam untuk bekerja kepada perusahaan. Sistem kerja yang masih *Work From Home* atau bekerja dari rumah juga membuat karyawan dibebaskan untuk memilih

tempat bekerjanya sendiri. Fleksibilitas perusahaan mengakibatkan karyawan – karyawannya memperoleh kelonggaran dalam menentukan pengelolaan dirinya untuk berupaya memberikan hasil kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Fleksibilitas kerja yang diterapkan ini membuat sebagian besar karyawan telat untuk mengumpulkan pekerjaannya dengan intensitas yang dikatakan sering dikarenakan kontrol mengenai perizinan cukup sulit untuk dilakukan dengan maksimal oleh departemen yang bersangkutan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan direktur utama PT XYZ, dibalik keadaan perusahaan yang fleksibel, keterikatan antar karyawan di perusahaan sudah diupayakan oleh *Human Resources Department* dengan baik. Upaya yang dilakukan terlihat melalui diterapkannya komunikasi vertikal maupun horizontal yang memegang prinsip keterbukaan dan transparansi. M.A.H selaku direktur utama mengatakan bahwa pendekatan antar karyawan seringkali dilakukan oleh pihak *Human Resources Department* namun pada kenyataannya HRD perusahaan mengatakan bahwa *engagement* sudah cukup baik hanya diantara staff – staff perusahaan saja, sedangkan *engagement* antara atasan dengan bawahan masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan keadaan yang dialami oleh perusahaan, dirasakan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mengikat karyawan yang dimiliki.

Ditemukan *Gap* Riset dalam penelitian sebelumnya terkait dengan iklim organisasi dimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Andari & Sholilah (2017) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Terjadi perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasdianto *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Riset yang terkait dengan fleksibilitas kerja juga menghasilkan adanya kesenjangan (*gap*) dimana penelitian yang dilakukan oleh Hiariey (2018) mengatakan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Preselliya Siregar *et al.* (2021), disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Terkait dengan *employee engagement* juga ditemukan kesenjangan atau *gap* pada penelitian yang sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh

Sucahyowati & Hendrawan (2020) menghasilkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbanding terbalik dengan penelitian lainnya yang mengatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Christian *et al.*, 2019).

Berdasarkan permasalahan - permasalahan dan kesenjangan (*gap*) yang telah dijelaskan diatas serta adanya data - data yang ditemukan terkait dengan iklim organisasi, fleksibilitas kerja, dan *employee engagement*, peneliti menjadi mempunyai landasan dalam pembuatan laporan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan *Startup* (Studi Kasus Pada PT XYZ)”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang disampaikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan dalam penelitian ini. Yaitu:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ?
2. Apakah fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ?
4. Apakah iklim organisasi, fleksibilitas kerja, dan *employee engagement* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, terdapat tujuan dalam penelitian ini. Diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan *startup* (PT XYZ).
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan *startup* (PT XYZ).
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan perusahaan *startup* (PT XYZ).

4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh iklim organisasi, fleksibilitas kerja, dan *employee engagement* secara simultan terhadap kinerja karyawan perusahaan *startup* (PT XYZ).

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada tujuan penelitian, terdapat beberapa manfaat dari hasil penelitian ini yang diharapkan dapat membantu berbagai pihak yang membutuhkannya. Manfaat tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis ini dapat meningkatkan ilmu, wawasan, dan pengetahuan yang baru mengenai iklim organisasi, fleksibilitas kerja, *employee engagement*, faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta kondisi di perusahaan *startup* kepada penulis ataupun pembaca. Hasil penelitian ini juga dapat bermanfaat dan dijadikan sebagai literatur dalam manajemen sumber daya manusia sehingga digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bangku perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Manfaat praktis dari laporan penelitian ini diharapkan suatu organisasi atau perusahaan *startup*, khususnya PT XYZ, dapat menjadikannya sebagai sumber informasi, acuan, dan bahan pertimbangan saat ini maupun dimasa yang akan datang dalam pengambilan keputusan terhadap hal – hal yang berkaitan dengan penciptaan iklim organisasi, penerapan fleksibilitas kerja, serta upaya menciptakan *employee engagement* sehingga kinerja karyawan tetap terjaga.

- b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat membuat peneliti mampu melakukan implementasi dari ilmu pengetahuan yang telah dipelajari selama menjadi Mahasiswa Program Studi Manajemen S1 dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, diharapkan peneliti dapat mengambil

manfaat dengan adanya perluasan pengetahuan mengenai iklim organisasi, fleksibilitas kerja, *employee engagement*, faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta kondisi di perusahaan *startup*.