

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Unit analisis penelitian ini berfokus pada 33 karyawan yang juga merupakan mahasiswa pada tiga perusahaan *start-up*. Atas permintaan para pemilik perusahaan untuk menjaga kerahasiaan dan privasi perusahaan, peneliti menyamarkan nama ketiga perusahaan menjadi Perusahaan A, Perusahaan B, dan Perusahaan C.

a. Perusahaan A

Perusahaan A berlokasi di Kota Depok dan berdiri sejak tahun 2017. Perusahaan A beroperasi dalam menghubungkan produk petani tanaman hias dengan jasa tukang kebun untuk memenuhi kebutuhan taman konsumen dengan menyediakan *template* desain taman, jenis tanaman, dan material. Dalam pelaksanaannya, Perusahaan A bermitra dengan petani dan tukang taman dengan mengutamakan kerja tim yang efektif melalui penerapan pengaturan *stand-up meeting* harian dan retrospektif reguler. Hal ini diharapkan dapat membantu meningkatkan keterlibatan tim dan komunikasi yang lebih baik. Perusahaan A menekankan transparansi untuk mempromosikan kejujuran dan akuntabilitas melalui penggunaan *burndown chart* yang memberikan pandangan jelas tentang kemajuan proyek.

b. Perusahaan B

Perusahaan B adalah perusahaan konsultan manajemen keuangan yang menawarkan layanan seperti perencanaan keuangan, pembuatan buku rencana keuangan, dan pelatihan perencana keuangan yang berlokasi di Kota Bandung dan berdiri sejak tahun 2019. Dalam operasinya, Perusahaan B telah mematuhi standar perencanaan keuangan bersertifikat internasional yang ditetapkan oleh *Financial Planning Standard Board* Indonesia dan telah menyelenggarakan program pelatihan untuk individu yang bekerja di industri keuangan serta perusahaan jasa keuangan dan non-keuangan. Perusahaan B berkomitmen untuk mempromosikan literasi dan pendidikan keuangan di kalangan masyarakat Indonesia dengan

keyakinan bahwa peningkatan literasi keuangan dan akses terhadap perencanaan keuangan yang berkualitas akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

c. Perusahaan C

Perusahaan C adalah Perusahaan IT yang berlokasi di Kota Sumedang dan berdiri sejak tahun 2020. Perusahaan C menyediakan produk dan layanan berbasis teknologi seperti *mobile aps development*, *website development*, dan *software development* untuk mendukung transformasi digital bagi perorangan, swasta, maupun instansi pemerintahan dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta penggunaan teknologi yang tepat guna. Perusahaan C mengimplementasikan metode *development* sistem dengan menggunakan *Software Development Life Cycle* untuk menjamin kualitas pengerjaan solusi IT sebagai perusahaan IT.

1.1.1 Alasan Pemilihan Objek Penelitian

- a. Ketiga perusahaan memiliki komposisi tenaga kerja yang serupa yakni karyawan yang juga seorang mahasiswa dan telah memiliki masa kerja minimal satu tahun.
- b. Berdasarkan pertimbangan representasi perusahaan dari perbedaan industri (pertanian dan pertamanan, keuangan, dan teknologi informasi) memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik pengelolaan sumber daya manusia di berbagai industri dan model bisnis.
- c. Ketiga perusahaan berpotensi memanfaatkan tenaga kerja mahasiswa untuk jangka waktu panjang dan memberikan peluang untuk memperoleh jenjang karir.

1.2 Latar Belakang

Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk dapat bertahan dan tumbuh di lingkungan yang penuh tantangan. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendorong inovasi, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Sulej, 2021). Perusahaan semakin menyadari

pentingnya merekrut karyawan dengan talenta terbaik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, pihak perusahaan menerapkan proses rekrutmen yang lebih ketat untuk mengidentifikasi kandidat dengan keterampilan, kualifikasi, dan kecocokan budaya yang tepat (Mogaji & Nguyen, 2022).

Sengitnya persaingan di pasar tenaga kerja dan tingginya standar kualifikasi yang ditetapkan perusahaan, mahasiswa sebagai calon tenaga kerja yang akan mendorong pertumbuhan perekonomian suatu negara di masa depan dituntut untuk memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kualifikasi yang baik untuk dapat bersaing secara efektif dengan kandidat lain (Anjum, 2020; Owen et al., 2018). Untuk memenuhi kualifikasi yang ketat dan memasuki pasar tenaga kerja secara lebih efektif, lulusan yang memiliki pengalaman kerja dianggap lebih dapat diandalkan dibandingkan dengan lulusan yang tidak memiliki pengalaman kerja (Egg & Renold, 2021), sehingga hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah memprioritaskan kandidat yang memiliki pengalaman kerja sebelum lulus untuk diterima (Baiti et al., 2017).

Sebagai akibatnya, partisipasi mahasiswa yang bekerja telah diidentifikasi sebagai tren global di kalangan mahasiswa dari berbagai status sosial, ekonomi, dan latar belakang (Cinamon, 2016) dan saat ini banyak kampus di Indonesia telah menerapkan program kerja sebagai bagian dari kurikulum merdeka untuk memberikan pengalaman kerja praktis dan meningkatkan kemampuan kerja mahasiswa sebelum lulus. Program ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan teoritis yang diperoleh di ruang kelas dan aplikasi dunia nyata dalam lingkungan profesional. Lebih lanjut, program bekerja sebelum mahasiswa lulus semakin marak akibat adanya dorongan Pemerintah Indonesia melalui program Merdeka Belajar - Kampus Merdeka (MBKM) untuk meningkatkan kompetensi lulusan baik *soft skill* maupun *hard skill* agar lebih siap dan relevan dengan kebutuhan zaman (kampusmerdeka.kemdikbud, 2023).

Dilansir dari Kasih (2022), dalam webinar bertajuk "*Innovate Like A Start-up*" yang digelar Universitas Airlangga (Unair) pada tahun 2022, disebutkan bahwa

kini banyak mahasiswa yang memilih bekerja di perusahaan *start-up* sebagai langkah awal memperoleh pengalaman kerja praktis karena dapat memberikan mahasiswa banyak peluang dan pembelajaran berharga seperti memegang lebih banyak tanggung jawab, menghadapi lebih banyak tantangan karena lingkungan bisnis yang dinamis, dan berkontribusi dalam menciptakan ide serta solusi baru (Varghese et al., 2012). Sebagai hasilnya, banyak perusahaan *start-up* di Indonesia telah memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman kerja praktis sebelum lulus dengan menawarkan program kerja, seperti Perusahaan A, Perusahaan B, dan Perusahaan C yang dieksplorasi dalam penelitian ini. Lebih lanjut, ketiga perusahaan tersebut telah berhasil mengintegrasikan karyawan mahasiswa ke dalam tenaga kerja sehingga dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan ekosistem bisnisnya. Peneliti menjabarkan potensi pertumbuhan ketiga *start-up* dalam sektor bisnis sebagai berikut:

- a. Berdasarkan data Kementerian Pertanian, ekspor tanaman florikultura mengalami peningkatan cukup signifikan pada tahun 2020-2022. Pada Januari-Juli 2020, jumlah ekspor mencapai angka 2,980 juta kilogram (Nabila & Maret, 2022). Salah satu pendorong utama pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah berkembangnya industri tanaman hias yang kini dipraktikkan tidak hanya sebagai hobi tetapi juga sebagai usaha komersial yang berpotensi mendongkrak sektor manufaktur dan jasa negara (Hasibuan, 2023), dalam hal ini Perusahaan A yang bergerak sebagai perusahaan *start-up* hortikultura dengan menawarkan jasa pembuatan taman, mendesain taman, dan menjual tanaman hias ditempatkan pada posisi yang sangat potensial untuk berkembang. *Sustainable Development Goals* (SDGs) adalah rencana aksi global yang disepakati oleh para pemimpin dunia yang terdiri dari 17 tujuan dan 169 target yang akan dicapai pada tahun 2030. Sebagai perusahaan pertanian dan pertamanan, Perusahaan A telah berkomitmen pada SDG 8 "Pekerjaan yang Layak dan Pertumbuhan Ekonomi" dengan menerapkan program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk mitra tukang kebun dan petani tanaman hias di seluruh Indonesia. Selain itu, Perusahaan A juga telah berkomitmen

pada SDG 11 "Menjadikan Kota dan Pemukiman yang Inklusif, Aman, Tangguh, dan Berkelanjutan".

- b. Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa indeks literasi keuangan penduduk Indonesia memiliki angka sebesar 49,68 persen, menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan survei sebelumnya yakni sebesar 38,3 persen (Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Perusahaan B, sebagai perusahaan *start-up* yang bergerak di bidang keuangan memiliki komitmen mempromosikan literasi dan pendidikan keuangan di Indonesia. Berfokus pada bagaimana mematuhi standar perencanaan keuangan bersertifikat internasional yang ditetapkan oleh *Financial Planning Standard Board* Indonesia, Perusahaan B memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan B berkomitmen pada SDG 3 "Pendidikan Berkualitas" dengan mengembangkan program dan inisiatif edukasi yang berfokus pada literasi keuangan, memastikan setiap orang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk membuat keputusan keuangan yang tepat.
- c. Hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) pada tahun 2018 memberikan hasil bahwa persentase masyarakat Indonesia masih rendah dalam mengakses informasi publik secara *online* seperti administrasi, peraturan atau undang-undang, pelayanan dan pengaduan, yaitu tidak lebih dari 15% (JMC Indonesia, 2018). Perusahaan C menyediakan produk dan layanan berbasis teknologi seperti *mobile aps development*, *website development*, dan *software development* untuk mendukung transformasi digital bagi perorangan, swasta, maupun instansi pemerintahan. Perusahaan C telah menerima banyak klien dari institusi pemerintah dalam upaya meningkatkan *e-government* dengan merancang atau mengembangkan situs web pemerintah dan aplikasi seluler untuk meningkatkan kemampuan mengakses informasi publik. Selain itu, perkembangan internet telah dimanfaatkan oleh banyak pelaku bisnis untuk membangun situs web dan aplikasi untuk meningkatkan jangkauan pasar sehingga Perusahaan C dapat memanfaatkan kebutuhan pelanggan ini untuk mengembangkan bisnisnya. Perusahaan C berkomitmen pada SDG 9 "Industri, Inovasi, dan Infrastruktur" dengan menyediakan akses ke pembiayaan untuk

memungkinkan inklusivitas dan pertumbuhan jangka panjang dalam ekosistem digital.

Tabel 1.1 menunjukkan informasi mengenai jumlah karyawan pada ketiga perusahaan. Dari total karyawan yang tercantum, beberapa di antaranya adalah karyawan mahasiswa yang diteliti pada penelitian ini. Adapun jumlah karyawan dengan status mahasiswa di Perusahaan A adalah 12 orang, di Perusahaan B sebanyak 9 orang, dan di Perusahaan C sebanyak 12 orang. Selanjutnya, peneliti akan menyebut karyawan mahasiswa tersebut sebagai karyawan

Tabel 1.1. Informasi Perusahaan

Nama Perusahaan	Bidang	Total Karyawan
Perusahaan A	Pertanian dan Pertamanan	50
Perusahaan B	Keuangan	14
Perusahaan C	Teknologi Informasi	18
Total Karyawan		82

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

Meskipun istilah "*start-up*" telah marak digunakan, definisinya masih terbilang ambigu dan belum memiliki standar universal. Bortolini et al. (2021) mendefinisikan *start-up* sebagai usaha yang didirikan untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam kondisi pasar yang penuh ketidakpastian. Sementara Cockayne (2019) memandang *start-up* sebagai istilah yang berkembang pesat di berbagai media massa, akademis, dan kajian pengetahuan, media digital, dan geografi ekonomi regional berbasis teknologi. Istilah ini erat kaitannya dengan kebijakan dan pendanaan pemerintah (dari tingkat federal hingga lokal) dan badan-badan pembangunan ekonomi untuk mengembangkan ekonomi berbasis teknologi, serta dikaitkan dengan kata sifat menarik seperti kewirausahaan, inovatif, kreatif, dan disruptif.

Lebih lanjut, Mauer & Steigertahl (2024) dalam *European Start-Up Monitor* mendefinisikan *start-up* dengan tiga kriteria: berdiri kurang dari 10 tahun, membawa teknologi inovatif, dan/atau menghadirkan model bisnis baru.

Berdasarkan definisi ini, Perusahaan A, B, dan C dapat dikategorikan sebagai *start-up*. Perusahaan A bergerak di sektor pertanian dan pertamanan, menawarkan solusi terintegrasi "*one-step*" yang mencakup seluruh proses bisnis dari rancangan hingga eksekusi. Perusahaan B bergerak di sektor keuangan, menyediakan layanan konsultasi dan pembuatan rencana keuangan untuk kliennya dengan memanfaatkan platform *website* untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Sementara Perusahaan C bergerak di sektor informasi dan teknologi, menyediakan produk digital kepada sektor pemerintahan untuk membantu dalam pembuatan sistem layanan publik. Ketiga perusahaan ini telah beroperasi selama lebih dari 3 tahun dan kurang dari 10 tahun.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat bahwa definisi *start-up* tidak hanya berfokus pada usia perusahaan, namun juga mencakup aspek-aspek seperti inovasi, disrupsi, dan model bisnis baru. Perusahaan A, B, dan C memenuhi kriteria-kriteria tersebut, sehingga dapat dikategorikan sebagai *start-up*. Definisi *start-up* lainnya menurut Oswald-Egg & Renold, (2021) adalah perusahaan yang bersifat informal dan terstruktur secara longgar, mereka beroperasi di lingkungan yang sangat tidak stabil dengan tingkat gesekan yang tinggi. Hal ini membuat karyawan *start-up* rentan terhadap stress yang dapat mengarah pada *turnover* yang tinggi. *Turnover* adalah keluarnya seorang karyawan secara sukarela dari organisasi yang ditetapkan secara formal (Wei, 2022). Menurut Gillies, tingkat *turnover* yang dianggap ideal adalah 5-10% per tahun (Amir et al., 2023), sedangkan dalam konteks *start-up*, tingkat *turnover* yang tinggi adalah hal yang umum dengan rata-rata tingkat *turnover* 25%, hampir dua kali lipat dari rata-rata nasional yang hanya 13% (Smith, 2023) dan berdasarkan laporan industri disebutkan bahwa organisasi *start-up* memiliki rasio *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan sektor lain (Oswald-Egg & Renold, 2021).

Secara spesifik, penelitian terdahulu telah menyelidiki alasan *turnover* tinggi pada sebuah perusahaan, yakni terkait dengan faktor-faktor seperti peran kerja, stres, kekerasan, lingkungan, kepuasan kerja, dan kelelahan. Namun kepuasan karyawan paling banyak dipelajari dan dianggap sebagai prediktor utama dari

turnover yang tinggi (Wang & Shi, 2022; Wei, 2022). Kepuasan karyawan adalah emosi, sikap dan sifat kepribadian yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya (De Sousa Sabbagha et al., 2018). Kepuasan karyawan secara signifikan mampu memprediksi pengunduran diri karyawan karena terdapat hubungan negatif antara pengunduran diri dan kepuasan karyawan (Tsai & Wu, 2010).

Turnover yang tinggi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap efektivitas organisasi karena dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan biaya operasional (Wei, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerugian ekonomi yang terkait dengan *turnover* dapat berkisar antara 90% hingga 200% dari gaji tahunan karena adanya biaya tambahan perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Reina et al., 2018). Tidak hanya berdampak pada kerugian ekonomi, tetapi juga waktu, karena mencari karyawan baru tentu membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Selain itu, hilangnya karyawan yang berpengalaman dapat berdampak negatif pada moral karyawan yang tetap berada di organisasi yang kemudian mengurangi produktivitas karyawan dan mengurangi keunggulan kompetitif organisasi (Holtom & Burch, 2016; Price, 2001). Tabel 1.2 menunjukkan data berkenaan dengan tingkat *turnover* karyawan pada ketiga perusahaan *start-up* dalam penelitian ini:

Tabel 1.2 Tingkat *Turnover* Karyawan

Perusahaan	Tahun	Periode	Tingkat <i>Turnover</i>
A	2022	1	40%
		2	46%
	2023	1	0%
B	2022	1	75%
		2	46%
	2023	1	12%
C	2022	1	20%
		2	17%
	2023	1	19%

Sumber: Data Olahan Perusahaan (2023)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada tahun 2022, Perusahaan A dan Perusahaan B memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara, Perusahaan A dan Perusahaan B menyatakan bahwa tingkat *turnover* yang tinggi tersebut disebabkan oleh peraturan perusahaan yang membingungkan, seperti jam kerja yang diklaim fleksibel namun berbenturan dengan waktu istirahat karyawan, di mana hal ini mengimplikasikan bahwa karyawan harus selalu siap sedia jika perusahaan membutuhkan mereka, sehingga mengakibatkan kondisi kerja yang kurang nyaman. Menurut Chen et al., (2023), kepuasan karyawan dipengaruhi oleh pemenuhan atribut seperti peluang pertumbuhan pribadi, gaji, variasi pekerjaan, waktu kerja, dan otonomi. Di sisi lain, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan C, tingkat *turnover* yang tinggi disebabkan oleh program yang dijalankan untuk meningkatkan kinerja bisnis di tahun 2023 dilakukan lebih intensif. Akibatnya, karyawan perusahaan C memiliki tuntutan yang lebih banyak yang berdampak pada peningkatan rasa lelah dan stres yang dirasakan karyawan. Menurut Chen et al., (2023) tuntutan pekerjaan dapat berkontribusi pada hasil negatif seperti *turnover*. Dengan kata lain, karyawan yang tidak memiliki akses ke lebih banyak sumber daya pekerjaan seperti waktu dan energi memiliki kecenderungan untuk mengundurkan diri.

Berdasarkan hasil wawancara secara keseluruhan, ketiga perusahaan merasa bahwa tingkat *turnover* yang tinggi telah memberikan dampak negatif bagi

perusahaan. Hal ini berkenaan dengan upaya perekrutan yang dilakukan secara berulang untuk mengisi posisi kosong telah memakan banyak waktu dan biaya. Tingginya *turnover* juga mengganggu dinamika tim dan berdampak negatif pada moral karyawan yang tersisa karena mereka harus terus menyesuaikan diri dengan rekan kerja yang baru, sehingga menyulitkan anggota tim untuk membentuk hubungan kerja yang kuat. Selain itu, karyawan yang mengambil alih tugas rekan kerja yang mengundurkan diri kerap kali dihadapkan pada tantangan karena memperoleh penambahan tugas yang menyebabkan kelelahan dan menurunnya kepuasan.

Tingkat *turnover* yang tinggi mengindikasikan adanya permasalahan berkenaan dengan kepuasan karyawan (Garg & Rastogi, 2006). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan rendah cenderung memiliki tingkat kesalahan yang tinggi, kinerja yang rendah, dan tingkat absensi yang tinggi (Harter et al., 2002; Vo et al., 2022). Tentunya hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, sehingga untuk meningkatkan kepuasan karyawan, perusahaan harus mendesain pekerjaan dan melakukan manajemen dengan baik (Garg & Rastogi, 2006). Motivasi kerja dapat menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan karena motivasi adalah sumber kepuasan karyawan (Forson et al., 2021; Martha et al., 2022) dan motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam psikologi organisasi karena dapat membantu perusahaan untuk memahami perilaku individu di tempat kerja (Vo et al., 2022). Dengan mempelajari faktor-faktor yang mendorong motivasi kerja karyawan, perusahaan dapat memahami dasar-dasar teori dan strategi praktis yang dapat mengoptimalkan kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan individu di tempat kerja untuk mencapai kesuksesan organisasi (Vo et al., 2022; Varma, 2017). De Sousa Sabbagha et al., (2018) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kesediaan seorang karyawan untuk mengerahkan beberapa upaya atau tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan tindakan untuk memenuhi kebutuhan.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah dapat dicirikan dengan tingkat absensi yang tinggi karena motivasi kerja mencerminkan komitmen,

dedikasi, dan keandalan karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan, sehingga motivasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan tingkat keterlibatan dan kesediaan seseorang untuk hadir di tempat kerja secara teratur (Ratnawati et al., 2020; Ruhle & Breitsohl, 2022). Berikut adalah daftar rata-rata kehadiran karyawan pada ketiga perusahaan yang diteliti pada penelitian ini:

Tabel 1.3. Daftar Rata-Rata Kehadiran Karyawan

Bulan	Perusahaan A	Perusahaan B	Perusahaan C
Januari	95%	90%	90%
Februari	81%	71%	95%
Maret	76%	76%	90%
April	88%	69%	94%
Mei	86%	81%	86%
Juni	75%	70%	85%
Juli	85%	80%	90%
Agustus	82%	82%	82%
Rata-Rata	84%	77%	89%

Sumber: Data Olahan Perusahaan (2023)

Tabel 1.3 menunjukan daftar rata-rata kehadiran karyawan Perusahaan A dari bulan Januari hingga Agustus 2023 cenderung fluktuatif bahkan mengalami penurunan signifikan pada bulan Maret dan Juni. Hasil wawancara dengan pihak Perusahaan A disebutkan jumlah kehadiran dalam pertemuan *online* pada bulan Maret dan Juni menurun karena banyak mahasiswa sedang dalam masa ujian, yang menyebabkan peningkatan jumlah absensi. Karyawan yang juga merupakan mahasiswa di Perusahaan A mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan studi. Lebih lanjut, di Perusahaan A, pelaporan hasil kerja setiap hari dilakukan melalui pertemuan *online*, sehingga ketidakhadiran karyawan dapat menghambat penyerahan hasil kerja secara tepat waktu dan menimbulkan kesulitan bagi tim untuk melacak kemajuan hasil kerja, bahkan ketidakhadiran dapat menyebabkan karyawan lain mengerjakan tugas tambahan yang seharusnya dikerjakan rekan yang tidak hadir. Mengerjakan tambahan tugas rekan kerja dapat menyebabkan peningkatan beban kerja, stres, kelelahan, dan berkurangnya

kepuasan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak siap atau tidak memiliki waktu untuk fokus pada pekerjaan mereka sendiri.

Perusahaan B memiliki jumlah penurunan rata-rata kehadiran yang lebih ekstrim dibandingkan Perusahaan A, terutama setelah bulan Januari di tahun 2023, daftar kehadiran sampai dengan bulan April terus-menerus di bawah standar minimal yang telah ditetapkan perusahaan, yakni sebesar 80%. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Perusahaan B, diperoleh informasi bahwa penurunan ini disebabkan karena sistem kerja yang dianggap kurang terorganisir sehingga karyawan tidak memahami jelas akan pekerjaannya serta karena jadwal rapat yang tidak teratur dan seringkali mendadak membuat karyawan kesulitan menyeimbangkan waktu. Sistem kerja yang kurang terorganisir dan jadwal rapat yang tidak teratur dapat membuat karyawan merasa bahwa kepentingan lain karyawan kurang dihargai atau diabaikan sehingga berakibat pada penurunan motivasi kerja karyawan.

Perusahaan C mampu mempertahankan tingkat kehadiran karyawan minimal 82% sejak Januari 2023. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, disebutkan bahwa Perusahaan C memiliki aturan kerja yang ketat, terlebih apabila dibandingkan dengan Perusahaan A dan B. Pada Perusahaan C, absensi akan dihitung dan berdampak terhadap pengurangan gaji karyawan. Namun, meskipun daftar kehadiran baik, menurut pihak perusahaan laporan kinerja individu menunjukkan bahwa karyawan kurang berpartisipasi dalam diskusi tim, padahal komunikasi antara atasan dan tim rutin dilakukan. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan mengenai motivasi kerja karyawan untuk terlibat dalam forum diskusi, padahal sangat penting bagi karyawan untuk termotivasi secara penuh diantaranya dengan aktif berpartisipasi dalam segala kegiatan, bukan hanya sekedar hadir di tempat kerja (Mamun & Khan, 2020).

Self-determination theory membagi motivasi menjadi motivasi otonom dan motivasi terkendali. Motivasi otonom adalah motivasi yang berhubungan dengan motivasi intrinsik, yakni keterlibatan dalam suatu perilaku karena perilaku tersebut dianggap konsisten dengan tujuan dan berasal dari diri sendiri, sedangkan motivasi

terkendali berhubungan dengan motivasi ekstrinsik dan terjadi ketika individu berada di bawah tekanan dan kontrol (Deci et al., 2017). Motivasi otonom mengarah pada pengaturan diri dan kegigihan tanpa penguatan eksternal. Di sisi lain, motivasi terkendali didorong oleh faktor eksternal seperti imbalan atau persetujuan yang mengarah pada rasa kewajiban dan tekanan (Hagger et al., 2014). Motivasi otonom dianggap mewakili kualitas motivasi yang lebih tinggi bagi karyawan (Reizer et al., 2019), Reeve (2006) berpendapat bahwa otonomi adalah pendekatan teoritis utama dalam studi motivasi dan emosi manusia. Otonomi menunjukkan bahwa perilaku tertentu dilakukan dengan rasa sukarela karena ketika karyawan memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, karyawan lebih mungkin merasakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab atas tugas-tugas yang mengarah pada peningkatan motivasi (Vo et al., 2022). Memberikan otonomi dalam rangka meningkatkan motivasi diantaranya dapat dilakukan dengan memberikan jadwal kerja yang fleksibel melalui penerapan sistem kerja jarak jauh atau *teleworking*.

Secara umum, *teleworking* mulai dilakukan sejak tahun 1970 pada salah satu Perusahaan IT di Eropa (Pérez et al., 2002). Namun *teleworking* telah meningkat secara signifikan di seluruh dunia termasuk di Indonesia, khususnya berkenaan dengan terjadinya pandemi COVID-19 sehingga mengharuskan karyawan dan pemberi kerja untuk bekerja dari jarak jauh khususnya dari rumah. Menariknya, dilansir dari Indrajaya (2022), meskipun pandemi telah berakhir, terdapat 70 perusahaan *start-up* di Indonesia seperti Blibli, Sirclo, dan PrivyId yang secara serius telah mempertimbangkan sistem *hybrid teleworking* antara *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO) dan *full* WFH. Selain itu, sistem kerja WFH juga dijadikan sebagai opsi yang layak untuk diterapkan karena dianggap sebagai salah satu strategi yang mampu meningkatkan kemajuan organisasi. Banyak organisasi telah mempertimbangkan sistem kerja jarak jauh sebagai perubahan jangka panjang atau permanen dan mereka sedang menganalisis cara terbaik untuk menerapkannya sebagai modalitas kerja standar setelah pandemi (Enaifoghe & Zenzile, 2023).

WFH adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dari tempat fleksibel seperti rumah dengan bantuan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan (Vyas & Butakhieo, 2020). WFH dianggap sebagai cara alternatif untuk memberikan pekerja fleksibilitas yang lebih besar dalam hal jadwal kerja, menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan non-kerja, serta sebagai upaya organisasi untuk mempertahankan pekerja terampil agar tetap produktif. Hal ini dilakukan dengan memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan memungkinkan mereka untuk mengatasi stres, kelelahan, dan masalah pekerjaan lainnya (Lund, 2021). Mengenai WFH sendiri, karyawan menganggap kemampuan untuk bekerja dari jarak jauh sebagai hak istimewa karena mendorong karyawan untuk menganggapnya sebagai keuntungan yang ditargetkan untuk memenuhi tuntutan ekonomi, sosial, dan tuntutan lainnya di rumah. Menurut sudut pandang ini, manfaat yang dirasakan dengan WFH dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan karyawan (Davidescu et al., 2020).

Penelitian oleh Gajendran & Harrison (2007) menyoroti tiga tema konseptual dalam WFH yakni kontrol psikologis, hubungan kerja-keluarga, dan potensi dampak negatif pada hubungan kerja. WFH dapat meningkatkan otonomi yang dirasakan sehingga motivasi kerja meningkat, mengurangi konflik, meningkatkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, dan mengurangi stres, tetapi juga dapat merusak hubungan dan menghambat kemajuan karir. Meskipun terdapat dampak negatif dari penerapan WFH, banyak peneliti telah memandang WFH sebagai alternatif dari pengaturan kerja tradisional yang memberikan fleksibilitas lebih besar kepada pekerja dalam hal jadwal, menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan non-kerja, dan mempertahankan pekerja terampil sehingga memungkinkan pekerja untuk mengatasi stres, kelelahan, dan masalah pekerjaan lainnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih harmonis (Davidescu et al., 2020).

Menurut Gajendran & Harrison (2007), agar WFH dapat berjalan dengan baik, diperlukan peran atasan untuk menguraikan ekspektasi kinerja dengan jelas dan terlibat dalam komunikasi yang konsisten dengan anggota tim. Selain kinerja

dan ekspektasi yang jelas, karyawan juga perlu memiliki kejelasan peran atau *role clarity* dengan baik. Menurut teori peran, karyawan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kejelasan mengenai bagaimana mereka diharapkan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Persepsi karyawan dalam hal sejauh mana mereka menerima dan memahami informasi penting yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dikenal sebagai *role clarity* (Mukherjee & Malhotra, 2006). Kurangnya *role clarity* dapat berdampak signifikan pada motivasi kerja. Ketika karyawan tidak yakin dengan tugas dan tanggung jawab mereka, mereka mungkin merasa rendah diri dan tidak relevan, yang menyebabkan kurangnya keterlibatan dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka. Hal ini pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas bisnis secara keseluruhan (Hackman & Oldham, 1976). *Role clarity* merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Karyawan dengan pemahaman tugas dan tanggung jawab yang jelas lebih mungkin untuk termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka (Hackman & Oldham, 1976).

Kini, mahasiswa sedang gencar mencari perusahaan yang memberikan penawaran sistem kerja WFH, karena dengan bekerja secara WFH, mahasiswa dapat menjalankan dua peran sekaligus yakni sebagai mahasiswa dan karyawan secara bersamaan. Namun, menjalankan dua peran sekaligus tentunya akan menimbulkan konflik peran dan tantangan tersendiri. Konflik peran yang terjadi pada mahasiswa yang menjalankan peran sebagai pekerja dan pelajar disebut sebagai *work study conflict* (WSC) (Shahzad et al., 2022). Konflik peran di tempat kerja tersebut dapat menyebabkan hasil negatif seperti prestasi sekolah yang lebih rendah, kinerja yang buruk, tingkat kehadiran yang buruk, tingkat stres dan kelelahan yang tinggi, serta penurunan motivasi kerja karena jam kerja yang panjang, tekanan pekerjaan yang tinggi, merasa tidak aman, dan panggilan kerja mendadak yang membuat karyawan menjadi kesulitan untuk menyeimbangkan waktu (Owen et al., 2018; Shahzad et al., 2022). Lebih lanjut disebutkan dalam Cinamon (2016) hasil pengaruh WSC cukup beragam dan tidak konsisten, dengan beberapa penelitian menunjukkan dampak negatif seperti penurunan dalam prestasi akademik, keterampilan belajar yang buruk, investasi yang rendah dalam belajar,

stres dan kelelahan, kepuasan sekolah yang lebih rendah, tingginya tingkat konsumsi alkohol yang tidak sehat, rendahnya motivasi kerja dan sebagian penelitian menunjukkan dampak positif seperti memperoleh keterampilan baru, dan memiliki orientasi karier yang lebih baik.

Role clarity akan memainkan peran penting bagi karyawan dalam ketahanan ketika tugas-tugas pekerjaan menjadi berat seperti akibat terjadinya WSC, karena *role clarity* memberi individu rasa kendali atas situasi. Kurangnya *role clarity* mengindikasikan kurangnya pemahaman tentang persyaratan untuk kinerja peran yang sesuai (Wong & van Gils, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh Rizzo et al., (1970) menunjukkan bahwa pemahaman yang jelas tentang ekspektasi peran berhubungan positif dengan otonomi yang dirasakan, adaptasi terhadap perubahan, kegiatan perencanaan, dan fasilitasi kerja tim (Wong & van Gils, 2022). Kundu et al., (2019) menyoroti pentingnya *role clarity* dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja, karena kebingungan tentang ekspektasi pekerjaan dapat menyebabkan ketidakterlibatan dan penurunan produktivitas. Terlebih lagi bagi karyawan yang juga merupakan seorang mahasiswa dan bekerja secara WFH membuat *role clarity* sangat dibutuhkan agar motivasi kerja tetap terjaga. Mahasiswa adalah tenaga kerja di masa depan, oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mendorong hasil negatif dan positif dari kombinasi antara bekerja dan belajar. Mengingat tingginya proporsi mahasiswa yang bekerja sambil berkuliah dan potensi implikasi negatif terhadap kesehatan dan kinerja, maka penting untuk memahami apa saja yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan untuk akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan saat karyawan bekerja secara WFH.

Berdasarkan pemaparan yang telah disampaikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Study Conflict* Dan *Work From Home* Dengan *Role Clarity* Sebagai Moderator Terhadap Kepuasan Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan *Start-Up*”

1.2.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah disampaikan, selanjutnya dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh *work study conflict* terhadap motivasi kerja?
2. Seberapa besar pengaruh *work from home* terhadap motivasi kerja?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan?
4. Seberapa besar pengaruh *work study conflict* dan *work from home* yang dimoderatori oleh *role clarity* terhadap kepuasan karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi?

1.2.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, tujuan penelitian yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh *work study conflict* terhadap motivasi kerja.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh *work from home* terhadap motivasi kerja.
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh *work study conflict* dan *work from home* yang dimoderatori *role clarity* terhadap kepuasan karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1.2.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengetahuan akademis mengenai dinamika dan dampak dari *work study conflict*, serta peran dari *role clarity* dalam memoderasi hubungan *work from home* dan *work study conflict* terhadap kepuasan karyawan melalui motivasi kerja. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat memperkaya literatur akademis terkait manajemen

sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar untuk pengembangan model-model teoritis yang lebih komprehensif dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan.

b. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan akan memberikan wawasan yang lebih mendalam kepada praktisi terkait dengan pentingnya memperhatikan *work study conflict* serta dampak dari *work from home* terhadap kepuasan dan motivasi kerja. Praktisi dapat memahami bagaimana *role clarity* dapat memoderasi pengaruh *work from home* terhadap kepuasan karyawan melalui motivasi kerja. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat membantu praktisi dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih baik dalam mengelola *work study conflict* yang mendukung model *work from home*, serta meningkatkan *role clarity* di tempat kerja guna meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

1.2.4 Sistematika Penulisan

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tesis.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel,

Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.