

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi ini semakin meningkat, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus mengembangkan diri secara aktif (Alfitri, Musriha & Bramastyo, 2020). Sehubungan dengan hal tersebut pada tanggal 11 Maret 2020 Covid-19 memasuki dunia dan dinyatakan sebagai pandemi global yang diumumkan melalui *World Health Organization* (WHO). Hal tersebut mendorong pemerintah untuk membuat kebijakan sehingga munculah Permenkes No.9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disiese 2019 (Covid-19) untuk mematuhi protokol kesehatan dengan menjaga jarak (*social distancing*). Akibat dari pandemi global tersebut berbagai sektor ikut terdampak khususnya sektor bisnis yang dimana aktivitas bisnis mengalami kesulitan beradaptasi sehingga mempengaruhi perekonomian nasional.

Perusahaan mencoba beradaptasi dengan cara merubah pola kerja selama pandemi dengan sebelumnya ketika bekerja dilakukan di tempat kerja, maka ketika masa pandemi perusahaan beradaptasi sedemikian rupa dengan mengatur kebijakan dalam mengurangi aktivitas kerja terutama yang berhubungan langsung dengan orang banyak. Salah satu kebijakan tersebut yaitu dengan menerapkan pola kerja dari rumah atau dikenal dengan WFH kepanjangan dari *work from home* (Kompas.com).

Keberhasilan penyesuaian pandemi dalam suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan cepat dalam lingkungan, membutuhkan kemampuan sumber daya manusia untuk menangkap fenomena perubahan, menganalisis dampak pada perusahaan, dan mempersiapkan langkah-langkah untuk menghadapi kondisi tersebut. Mengingat fakta ini, peran manajemen dalam perusahaan bukan hanya administratif melainkan bagaimana strategi bertahan serta mengembangkan potensinya untuk menjadi kreatif dan inovatif di dalam perubahan yang sangat cepat ini (Ritonga, 2019).

Salah satu bentuk kreatif dan inovatif yang sedang berkembang saat ini adalah dengan adanya kematangan dan kebaruan perusahaan dalam menghadapi pandemi dengan memanfaatkan industri digitalisasi yang mencoba membawa perubahan yang dibutuhkan ke dalam sektor industri yang sangat penting ini. Industri tersebut juga berkaitan dengan industri 4.0 yang mana merupakan sistem produksi dengan memanfaatkannya teknologi dan big data. Dalam perkembangan saat ini perusahaan mulai membiasakan menggunakan teknologi baru seperti IoT atau kepanjangan dari *Internet of Things*. Industri 4.0 juga tidak terlepas dari peran teknologi informasi yang dimilikinya. TI pada umumnya adalah studi tentang perancangan, implementasi, pengembangan, dukungan manajemen sistem informasi berbasis komputer terutama pada aplikasi *software* dan *hardware* perangkat komputer. Singkatnya, pemahaman teknologi informasi adalah fasilitas yang terbuat dari perangkat lunak untuk mendukung dan meningkatkan kualitas informasi dengan cepat dan berkualitas (Premana, dkk 2020).

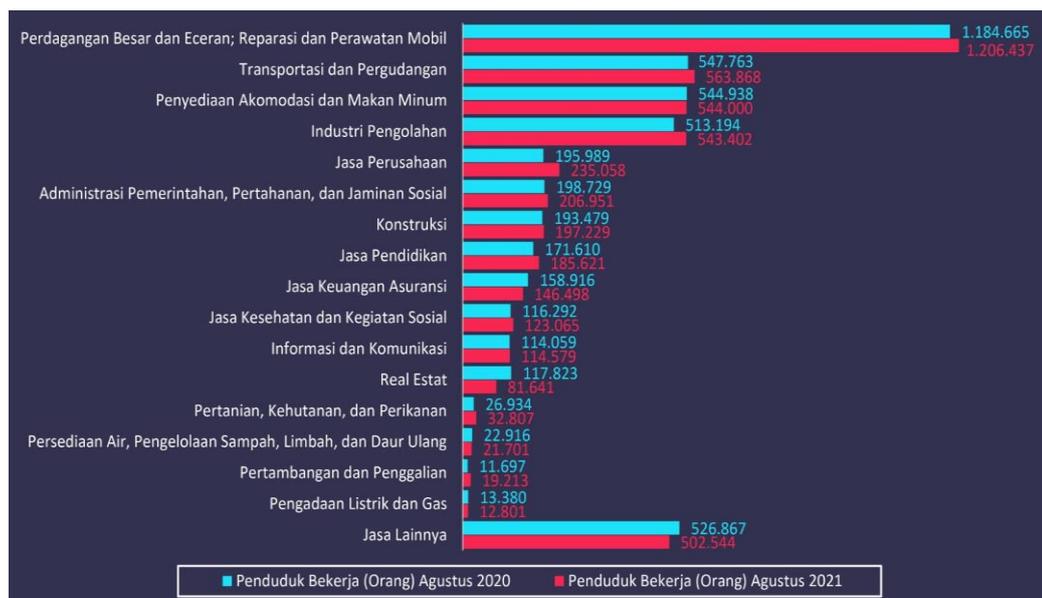
Bidang ekonomi pada industri 4.0 saat ini sedang pada titik balik dalam kemajuan teknologi informasi untuk otomatisasi hampir semua bidang. Diantara tantangan yang sedang dihadapi saat ini dimana teknologi yang menggabungkan dunia fisik, digital dengan cara mendasar mengubah orang-orang yang berada didalam perusahaan sejauh mana bertransformasi dari tradisional ke digital seiring dengan berjalannya perkembangan manusia saat ini. Teknologi informasi juga dimanfaatkan oleh sebagian besar manusia dengan melihatnya sumber peluang bisnis secara digital.

Dengan adanya perkembangan industri 4.0 menyebabkan banyaknya sektor jasa yang dikembangkan, salah satunya adalah melalui usaha jasa rintisan (*startup*) digital yang mampu beradaptasi dengan baik dimana berinovasi menggunakan layanan dalam bentuk digital maupun menjadikan *digital platform* sebagai sarana penjualan produk. Usaha jasa rintisan (*startup*) yang sedang berkembang salah satunya berada di Provinsi DKI Jakarta hal ini dikarenakan selain DKI Jakarta sebagai pusat ibu kota, perkembangan teknologinya pun jauh lebih canggih dibandingkan dengan daerah-daerah lainnya.

Terkait *startup*, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) mengeluarkan kebijakan *safe harbour* untuk melindungi pemilik pedagang, dan pengguna *platform* jual beli *online* (daring) dari tuntutan hukum melalui Surat Edaran Menteri Kominfo Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Batasan Tanggung Jawab Penyedia Platform dan Pedagang (*Merchant*) Perdagangan Melalui Sistem Elektronik yang berbentuk *User Generated Content*. Konsep kebijakan ini juga mewajibkan penjual untuk menjaga atau melindungi nama baik produknya,

sebagaimana diatur dalam Pasal 9 UU No. 11/2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

Banyaknya perusahaan dalam sektor jasa yang mengalami kenaikan ditahun 2020 yaitu sebesar 19,93% dengan menciptakan inovasi melalui perubahan bentuk layanan menjadi digital seperti adanya bisnis secara *online* hal ini dapat dibuktikan pada gambar 1.1



Sumber: statistik.jakarta.go.id

Gambar 1.1 Penduduk Bekerja Menurut Pekerjaan Utama di DKI Jakarta pada Agustus 2020–Agustus 2021

Gambar 1.1 diatas mengenai penduduk bekerja menurut pekerjaan utama di DKI Jakarta terlihat terdapat 11 dari 17 sektor pekerjaan yang mengalami peningkatan jumlah dari Agustus 2020 sampai Agustus 2021. Sektor yang mengalami peningkatan paling tinggi adalah sektor jasa perusahaan dengan kenaikan sebesar 19,93% atau sebanyak 39.069.

Dampak dari cukup tingginya jumlah total jasa perusahaan yang berada di DKI Jakarta dalam kurun waktu satu tahun terakhir karena adanya perkembangan industri 4.0 ini menyebabkan sektor jasa perusahaan di dibidang *edu technology* menghadapi persaingan yang ketat antar pengusaha seiring dengan tingkat pertumbuhan *startup* industri jasa *edu technology* itu sendiri. Selain itu juga kondisi tersebut menyebabkan pelaku usaha di bidang sektor jasa *edu technology* agar lebih menjalankan peran serta kewajiban mereka dalam melayani konsumen dengan sebaik mungkin demi menunjang seluruh kebutuhan yang diinginkan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya jasa pendidikan melalui bimbingan kursus pelatihan, seperti yang disajikan beberapa perusahaan yang bergerak dibidang *edu technology* yang menyediakan kursus pelatihan pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1
Daftar Perusahaan Edu Technology di DKI Jakarta 2021

No	Nama	Pengguna
1	Squline (Cakap) - PT Cerdas Digital Nusantara	100.000
2	Kelase – PT Edukasi Satu Nol Satu	319.605
3	Startup bidang pendidikan – PT Putra	35.000
4	Ruangguru – PT Ruang Raya Indonesia	22.000.000
5	Zenius – PT Zenius Education	20.000.000

Sumber: Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa Ruangguru mendapatkan pengguna tertinggi yaitu sebanyak 22.000.000 sedangkan PT Putra atau lebih dikenal dengan nama Startup bidang pendidikan memperoleh pengguna terendah dengan nilai 35.000.

Dari perolehan pengguna tersebut Startup bidang pendidikan yang mana saat ini sedang menghadapi era digitalisasi mendapatkan nilai pengguna terendah dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Startup bidang pendidikan yang ada di Kota Jakarta dengan tujuan untuk mengetahui permasalahan yang sebenarnya terjadi di dalam perusahaan.

Startup bidang pendidikan merupakan perusahaan jasa *edu technology* yang memberikan pelayanan dan kinerja yang optimal. *Edu technology* adalah istilah untuk teknologi yang digunakan untuk mengembangkan dan menerapkan perangkat seperti *software* dan *hardware* yang bertujuan untuk mempromosikan pendidikan. Startup bidang pendidikan bekerja sama dengan Microsoft International untuk melaksanakan jasa program pelatihan dan sertifikasi program-program Microsoft, Adobe Design, Project Management dan lain lain. Melalui programnya Startup bidang pendidikan berharap dapat membekali para tenaga kerja, generasi muda, dan masyarakat secara luas dengan *future ready skills* dan sertifikasi sebagai lisensi, serta keahlian yang dibutuhkan untuk bertahan di industri 4.0 ini. Selain dari itu peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan yang ada didalam perusahaan Startup bidang pendidikan yang mana seharusnya perusahaan memiliki karyawan dengan kualitas kinerja yang optimal sesuai dengan standar perusahaan yang sudah dikatakan sebelumnya oleh Startup bidang pendidikan.

Permasalahan yang terjadi dilapangan ternyata berbeda dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Peneliti menduga terdapat fakta yang berbeda dengan

yang seharusnya terjadi yaitu dengan adanya ketidaksiapan karyawan yang berada di perusahaan dengan perkembangan digitalisasi yang sangat cepat ini. Hal ini dapat peneliti buktikan melalui data karyawan Startup bidang pendidikan yang menunjukkan mengalami penurunan kinerja pada tahun 2020 ke tahun 2021 jika dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan yang dimiliki oleh Startup bidang pendidikan pada tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1. 2
Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Startup Bidang Pendidikan

Klasifikasi	Rentang Nilai Sistem Manajemen Kinerja
A	>100
B+	>97,5-100
B	>92,5-97,5
B-	>85-92,5
C	>70-85
D	>55-70
E	<55

Sumber: Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.2 mengenai sistem penilaian kinerja karyawan yang peneliti dapatkan dari HR & Administrative Specialist yang menghitung kinerja karyawan, untuk mendapatkan hasil yang baik maka karyawan harus mendapatkan rentang nilai sistem manajemen kerja dengan nilai diatas 92,5. Nilai 92,5 dengan kualifikasi B, B+ dengan mendapatkan nilai sistem 97,5, dan 100 untuk mendapatkan kualifikasi A (sangat baik), dimana sebaliknya jika karyawan mendapatkan hasil dibawah dari 92,5 maka karyawan akan mendapatkan kualifikasi dari lebih baik, baik, cukup baik, cukup, kurang hingga nihil. Sehingga evaluasi hasil kinerja

karyawan Startup bidang pendidikan menurun jika dilihat dari sitem penilaian kinerja karyawan tersebut, hal ini dapat dilihat dari tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Evaluasi Hasil Kinerja Karyawan Startup bidang pendidikan 2019-2021

No	Tahun	Angka	Predikat
1	2019	83	C
2	2020	86,5	B-
3	2021	80	C

Sumber: Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.3 menjelaskan mengenai evaluasi dari hasil kinerja karyawan Startup bidang pendidikan pada periode tahun 2019 hingga 2021 yang berada di halaman sebelumnya mengalami fluktuasi, data tersebut didapatkan dan dikemukakan oleh HR & Administrative Specialist Startup bidang pendidikan. Pencapaian kinerja mengalami fluktuasi dimana pada tahun 2019 mendapatkan angka sebesar 83, kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2020 dengan memperoleh angka sebesar 86,5 dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2021 dengan memperoleh angka menjadi sebesar 80. Dalam hal ini dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja karyawan Startup bidang pendidikan diduga mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja hanya mencapai B-, sedangkan harapan perusahaan karyawan dapat memperoleh peningkatan kinerja pada setiap tahunnya dan stabil dengan predikat B, B+, dan A. Evaluasi hasil kinerja yang belum optimal juga mempengaruhi kinerja karyawan, dimana dalam kasus ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan karyawannya untuk memiliki kinerja yang optimal.

Sejauh ini peneliti merasa bahwa data sekunder dan primer dari perusahaan yang diperoleh belum cukup untuk menjadi dasar pelaksanaan penelitian, maka dari hasil arahan pembimbing dan untuk memperkuat penelitian, peneliti menggunakan pra survei dan wawancara kepada karyawan Startup bidang pendidikan dengan memfokuskan terhadap kinerja karyawan yang melibatkan 30 responden. Adapun data yang diperoleh peneliti dalam pra survei mengenai kinerja karyawan pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1. 4
Hasil Pra Survei Kinerja Karyawan Startup bidang pendidikan

No	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Kualitas Kerja	8	10	7	3	2	109	3,6
2	Kuantitas Kerja	5	7	12	4	2	108	3,3
3	Tanggung jawab	3	6	6	10	5	82	2,7
4	Kerja sama	3	6	10	7	4	87	2,9
5	Inisiatif	4	11	12	1	2	104	3,5
Skor rata-rata kinerja karyawan								3,21

Sumber: Hasil pra survei di Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa hasil penelitian pra survei pada kinerja karyawan Startup bidang pendidikan memperoleh hasil dengan skor rata-rata 3,21 yang artinya kinerja karyawan mendapatkan nilai skor yang rendah mengacu pada kategori skala dimana 3,21 masuk ke dalam rentang 2,61 sampai 3,40 yang dikategorikan kurang baik (Sugiyono, 2017:153). Hal ini dapat dilihat dari beberapa dimensi yang mendapatkan nilai terendah dibandingkan dengan dimensi lainnya. Skor rata-rata terendah terdapat pada tabel dimensi tanggung jawab dan kerja sama,

dimana dimensi tanggung jawab mendapatkan nilai sebesar 2,7 dan dimensi kerja sama mendapatkan nilai 2,9. Hal ini selaras dengan hasil wawancara peneliti dengan salah satu karyawan di Startup bidang pendidikan dimana masih banyak karyawan yang belum memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, kurangnya kesadaran dalam menyelesaikan pekerjaan, juga masih banyak karyawan yang belum memiliki tim kerja yang sesuai dengan yang diharapkan sehingga tidak terciptanya kerja sama antar tim dengan baik.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang paling penting bagi perusahaan sebagai penentu keberhasilan dalam jangka panjang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:65).

Kinerja merupakan sesuatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa besar mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk pelayanan yang mereka kerjakan. Kinerja sangat mempengaruhi kualitas suatu perusahaan sehingga berbagai usaha dilakukan oleh perusahaan untuk bisa meningkatkan karyawan yang lebih berkualitas dan dapat bekerja secara optimal.

Banyak faktor mempengaruhi kinerja karyawan, baik dari dalam diri mereka sendiri maupun dari lingkungan perusahaan tempat dimana mereka bekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya iklim organisasi, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, beban kerja, komitmen organisasi, etos kerja, kompensasi,

dan pelatihan (Robbins, 2006). Untuk mencari tahu faktor apa yang diduga mempengaruhi rendahnya kinerja pada karyawan di Startup bidang pendidikan, peneliti melakukan pengukuran menggunakan sembilan variabel bebas yang dapat dilihat pada tabel 1.5 berdasarkan teori tersebut dengan melakukan pra survei pada karyawan di Startup bidang pendidikan yang berjumlah sebanyak 30 (tiga puluh) orang yang akan peneliti uraikan sebagai berikut:

Tabel 1. 5
Faktor-faktor yang di duga Bermasalah di Startup bidang pendidikan

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Motivasi	Kebutuhan untuk berprestasi	15	10	3	1	1	127	4,2
	Kebutuhan berafiliasi	14	12	3	1	0	129	4,3
	Kebutuhan untuk berkuasa	10	10	8	1	1	117	3,9
Skor rata-rata motivasi								4,1
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	2	7	8	9	4	84	2,8
	Gaji/Upah	2	10	9	9	0	95	3,2
	Supervisi	5	5	10	3	7	94	3,1
	Rekan kerja	2	6	8	8	6	80	2,7
Skor rata-rata kepuasan Kerja								2,9
Kompensasi	Kompensasi langsung	9	9	8	3	1	112	3,7
	Kompensasi tidak langsung	10	7	7	4	2	109	3,6
Skor rata-rata kompensasi								3,7
Kepemimpinan Digital	Keterampilan komunikasi digital	4	6	13	6	1	96	3,2
	Keterampilan sosial digital	3	7	10	6	4	89	3,0

	Keterampilan membangun tim digital	1	10	17	1	1	99	3,3
	Keterampilan manajemen perubahan digital	0	9	13	5	3	88	2,9
	Keterampilan teknologi digital	5	6	16	2	1	102	3,4
	Kepercayaan digital	2	5	18	10	4	108	2,8
Skor rata-rata kepemimpinan digital								3,1
Iklim Organisasi	Tanggung jawab	1	2	11	12	4	74	2,5
	Patuh terhadap aturan	3	6	5	16	0	86	2,9
	Kehangatan antar karyawan	2	2	13	10	3	80	2,7
	Dukungan	3	4	5	6	12	70	2,3
	Konflik	1	3	12	11	3	78	2,6
Skor rata-rata iklim organisasi								2,6
Pelatihan	Instruktur	15	10	3	1	1	127	4,2
	Peserta	14	12	3	1	0	129	4,3
	Materi	10	10	8	1	1	117	3,9
	Metode	8	6	12	2	2	106	3,5
	Tujuan	7	12	8	3	0	113	3,8
	Sasaran	10	11	4	3	2	114	3,8
Skor rata-rata pelatihan								3,9
Etos Kerja	Kerja Keras	3	5	12	5	5	86	2,9
	Kerja Ikhlas	3	6	3	16	2	82	2,7
	Kerja Cerdas	2	3	14	9	2	84	2,8
Skor rata-rata etos kerja								2,8
Beban Kerja	Tuntutan fisik	1	16	10	3	0	105	3,5
	Tuntutan tugas	5	15	8	2	0	113	3,8
Skor rata-rata beban kerja								3,6
	Komitmen afektif	12	7	4	5	2	112	3,7

Komitmen Organisasi	Komitmen berkelanjutan	7	9	8	4	2	105	3,5
	Komitmen normative	6	13	7	3	1	110	3,7
Skor rata-rata komitmen organisasi								3,6

Sumber: Hasil Pra Survei di Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.5 yang merupakan hasil kuesioner pendahuluan dapat dilihat bahwa kepuasan kerja, kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja diduga bermasalah di Startup bidang pendidikan. Pada variabel kepuasan kerja memperoleh perolehan nilai rata-rata 2,9 kemudian iklim organisasi dengan perolehan nilai rata-rata 2,6 dan etos kerja dengan nilai rata-rata 2,8 serta dengan variabel kepemimpinan digital yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,1 di mana keempat variabel memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa kinerja menurun yang diduga diakibatkan oleh faktor kepuasan kinerja, kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja.

Hasil yang didapatkan dari pra survei dan wawancara yang diduga memiliki masalah dan mendapatkan skor rata-rata rendah yaitu variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang dilakukan selaku pembeda antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya ganjaran yang dirasa seharusnya diterima (Wibowo, 2017:170).

Kepuasan kerja menjadi perhatian dari semua orang-orang yang berada di dalam perusahaan hal ini dikarenakan berhubungan dengan kondisi karyawan. Kepuasan menggambarkan hasil dari pengalaman kerja seta kekecewaan yang tinggi yang membantu menunjukkan masalah perusahaan yang membutuhkan

perhatian. Ketidakpuasan akan memunculkan kesalahan yang disengaja dan adanya perselisihan sehingga menurunnya kinerja seorang karyawan. Teori tersebut senada dengan penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Sausan, Nasution, & Sabrina (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun permasalahan yang muncul di Startup bidang pendidikan terkait masalah internal pada variabel kepuasan kerja. Untuk mengetahui kepuasan kerja pada karyawan Startup bidang pendidikan, dapat dilihat pada tabel 1.6 yang merupakan tabel pra survei mengenai dimensi kepuasan kerja:

Tabel 1. 6
Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja pada Karyawan Startup bidang pendidikan

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri	2	7	8	9	4	84	2,8
	Gaji/Upah	2	10	9	9	0	95	3,2
	Supervisi	5	5	10	3	7	94	3,1
	Rekan kerja	2	6	8	8	6	80	2,7
Skor rata-rata kepuasan Kerja								2,9

Sumber: Hasil Pra Survei di Startup bidang pendidikan, 2022

Mengacu pada tabel 1.6 hasil pra survei kepada karyawan Startup bidang pendidikan variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata rendah yaitu 2,9 yang didapatkan paling rendah yaitu melalui dimensi pekerjaan itu sendiri, dan rekan kerja. Hasil pra survei tersebut senada dengan hasil wawancara dari salah satu karyawan di Startup bidang pendidikan yang mengatakan bahwa masih merasakan ketidakpuasan dengan kondisi kerja, adanya karyawan yang terlambat datang/rapat,

merasa tidak nyaman dengan kondisi perubahan pola kerja, dan adanya kondisi *work-overload* dalam pekerjaan. Selain itu hal lain yang menjadi permasalahan dari kepuasan kerja yaitu karyawan merasakan ketidakpuasan dalam kerja sama dengan rekan kerja, juga ada karyawan yang mengeluhkan hubungan rekan kerja yang tidak harmonis sehingga menjadikan suatu pekerjaan menjadi tidak efektif.

Selain faktor kepuasan kerja yang diduga menjadi suatu masalah pada Startup bidang pendidikan, selanjutnya faktor yang diduga menjadi masalah yaitu faktor kepemimpinan digital. Teknologi digital telah mengubah segala sesuatu yang terjadi tidak hanya pada bidang teknologi informasi melainkan juga dalam gaya kepemimpinan dan cara bagaimana mengelola perusahaan. Perkembangan cepat dalam teknologi mengubah gaya kepemimpinan transformational menjadi kepemimpinan digital.

Kemampuan digital merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi digital untuk memberikan pengaruhnya serta arahnya kepada anggota tim yang dimiliki sehingga tujuan yang telah ditetapkannya dapat tercapai (Wesly dkk, 2021:99). Dengan adanya teknologi informasi, proses bisnis perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih mudah, cepat, efisien, dan efektif sehingga seorang manajer sebagai pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan harus bisa menerapkan konsep dan cara kerja dari kepemimpinan digital. Namun yang menjadi permasalahan dengan adanya perubahan kepemimpinan digital yang sangat cepat ini belum sepenuhnya diikuti oleh karyawan. Pada saat peneliti melakukan pra survei di Startup bidang pendidikan, terlihat bahwa belum optimalnya peran pemimpin untuk menciptakan lingkungan

digital dengan baik yang menyebabkan belum tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan. Karyawan belum sepenuhnya mengerti arahan dan bimbingan mengenai pekerjaan dari pimpinan perusahaan. Hal ini dapat peneliti buktikan melalui hasil pra survei mengenai kepemimpinan digital di Startup bidang pendidikan pada tabel 1.7 sebagai berikut.

Tabel 1. 7
Hasil Pra Survei Kepemimpinan Digital pada Karyawan PT Putra

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Kepemimpinan Digital	Keterampilan kompetensi digital	4	6	13	6	1	96	3,2
	Keterampilan sosial digital	3	7	10	6	4	89	3,0
	Keterampilan membangun tim digital	1	10	17	1	1	99	3,3
	Keterampilan manajemen perubahan digital	0	9	13	5	3	88	2,9
	Keterampilan teknologi digital	5	6	16	2	1	102	3,4
	Kepercayaan digital	2	5	18	10	4	108	2,8
Skor rata-rata kepemimpinan digital								3,1

Sumber: Hasil Pra Survei di Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.7 dari hasil pra survei mengenai kepemimpinan digital yang dilakukan di Startup bidang pendidikan menyatakan variabel kepemimpinan digital memiliki skor rata-rata 3,1 hal ini merupakan kategori yang kurang baik. Dimensi yang memiliki total nilai dan rata-rata terkecil yaitu didapatkan melalui kepercayaan digital dengan nilai rata-rata 2,8 dimana kepercayaan digital sangat penting untuk keberhasilan dan kesuksesan perusahaan.

Melalui informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan karyawan Startup bidang pendidikan menemukan permasalahan berkaitan dengan kepemimpinan digital yang diduga menyebabkan kinerja karyawan menurun. Dimana karyawan belum bisa beradaptasi dari kepemimpinan yang dahulu ke kepemimpinan yang sekarang dan banyaknya karyawan yang merasa lelah karena dengan adanya digitalisasi karyawan bekerja dengan waktu yang tidak terbatas. Kurangnya kemampuan kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengelola karyawannya dengan baik juga dianggap menjadi sebuah konflik yang ada didalam perusahaan sehingga mengakibatkan kesalahpahaman yang didapatkan karyawan dan mengakibatkan timbulnya kekacauan atas terlaksananya sebuah program kerja sehingga terjadinya keterlambatan dalam mengerjakan tugas, kemudian kurangnya arahan pemimpin dalam memberikan informasi mengenai teknologi terkini sehingga pegawai masih belum menyesuaikan acuan digitalisasi dalam bekerja. Kurangnya tanggung jawab tim dalam bekerja juga dapat menimbulkan hasil kerja yang kurang maksimal. Masalah tersebut merupakan salah satu faktor menurunnya kinerja pada karyawan.

Hal lain yang menjadi penyebab rendahnya faktor kepemimpinan digital menurut COO di Startup bidang pendidikan adalah sulitnya membimbing dan mengarahkan karyawan untuk bisa mengikuti perubahan sehingga bisa berkoordinasi dalam hal apapun yang berkaitan dengan pekerjaan agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Selain itu masih banyaknya percobaan mengenai pemilihan media digital untuk dijadikan alat komunikasi dengan karyawan. Penelitian yang mendukung bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan adalah oleh Purwanto dkk, (2021) dengan hasil variabel kepemimpinan digital berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang diduga bermasalah yaitu iklim organisasi. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satu faktor lainnya adalah memperkuat iklim organisasi. Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja (Darodjat, 2015:85). Teori ini diperkuat berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Kurniasari, Nimrun & Afrianty (2022) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi, dan karakteristik lingkungan yang berfungsi sebagai karakteristik perusahaan yang dibentuk oleh sikap, perilaku, dan kepribadian seluruh perusahaan. Iklim organisasi menjadi penting bagi perusahaan, untuk dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa mereka dapat mencapai potensi penuh dalam melihat kunci keunggulan persaingan, sehingga iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci utama dalam keberhasilan perusahaan. Iklim organisasi ini berhubungan erat dengan persepsi individu tentang lingkungan perusahaan dan perilaku para anggotanya. Namun pada pelaksanaannya karyawan Startup bidang pendidikan belum menunjukkan sebuah iklim organisasi yang baik dimana ketika karyawan memiliki iklim organisasi yang kurang baik maka akan berdampak buruk pada perusahaan.

Masalah dengan rendahnya iklim organisasi pada karyawan Startup bidang pendidikan karena banyaknya karyawan yang bekerja hanya untuk pekerjaan mereka sendiri, sehingga menunjukkan kurang perhatian untuk kemajuan dan manfaat perusahaan, kurangnya perhatian untuk masalah perusahaan, dan kurangnya hubungan baik antara rekan kerja. Karyawan lebih mementingkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri karena mereka merasa bahwa beban pekerjaan yang di dapat sudah berat. Alasan lainnya adalah karena karyawan tidak mau membantu rekan kerja yang sedang kesulitan dengan pekerjaannya. Kinerja karyawan juga merupakan alasan mengapa tingkat iklim organisasi pada perusahaan rendah, hal ini dapat diperkuat dari pra survei pada tabel 1.8 dari 30 responden yang peneliti uraikan dibawah ini:

Tabel 1. 8
Hasil Pra Survei Iklim Organisasi Pada Karyawan Startup bidang pendidikan

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Iklim Organisasi	Tanggung jawab	1	2	11	12	4	74	2,5
	Patuh terhadap aturan	3	6	5	16	0	86	2,9
	Kehangatan antar karyawan	3	4	5	6	12	80	2,3
	Dukungan	1	3	12	11	3	70	2,6
	Konflik	2	2	13	10	3	78	2,7
Skor rata-rata iklim organisasi								2,6

Sumber: Hasil pra survei di Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.8 menunjukkan variabel iklim organisasi memiliki nilai rata-rata terendah dengan perolehan skor 2,6. Dan didalam iklim organisasi yang mendominasi dimensi terendah yaitu pada dimensi kehangatan antar karyawan dengan perolehan skor rata-rata sebesar 2,3. Perolehan hasil tersebut selaras dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu karyawan yang berada di perusahaan. Dimana masih adanya hubungan yang kurang baik menyebabkan konflik dan pertentangan atau perbedaan pendapat diantara sesama karyawan maupun atasan, karena dengan adanya digitalisasi terciptanya kekurangan komunikasi yang dilakukan antar karyawan, dan kurang optimalnya kerja sama tim dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menciptakan situasi dan iklim organisasi yang kurang baik di dalam perusahaan. Selain itu terdapat beberapa karyawan yang belum memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan dimana dalam menjalankan setiap pekerjaannya masih lambat dan cenderung mengandalkan karyawan lainnya.

Faktor selanjutnya yang di duga mempengaruhi kinerja dari karyawan adalah etos kerja. Etos kerja adalah kumpulan perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar (Darodjat, 2015:77). Peran etos kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang karyawan harus memiliki sikap kerja yang baik, menjadikan pekerjaan sebagai tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku karyawan yang ideal adalah perilaku yang menunjukkan kebijaksanaannya yang ditunjukkan.

Etos kerja adalah pandangan bagaimana seseorang, suatu golongan atau bangsa berisi sistem nilai yang berurusan dengan persepsi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Etos kerja berarti memiliki semangat kerja keras yang tinggi melalui kerja keras dan kecerdasan yang menghasilkan seseorang karyawan memiliki kedisiplinan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kedisiplinan yaitu dapat dilihat ketika dia bekerja, tepat atau tidaknya dia menyelesaikan suatu pekerjaan, seberapa baik kualitas pekerjaan yang dilakukan, kejujuran saat berada di lingkungan perusahaan, dan bagaimana cara dia bekerja sama dengan rekan tim bahkan dengan atasan. Dan dibawah ini peneliti sajikan data yang diperoleh dari hasil pra survei mengenai variabel etos kerja pada karyawan Startup bidang pendidikan yang disajikan dalam tabel 1.9 sebagai berikut:

Tabel 1. 9
Hasil Pra Survei Etos Kerja Pada Karyawan PT Putra

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
Etos Kerja	Kerja Keras	3	6	3	16	2	82	2,7
	Kerja Ikhlas	2	3	14	9	2	84	2,8
	Kerja Cerdas	3	5	12	5	5	86	2,9
Skor rata-rata etos kerja								2,8

Sumber: Hasil pra survey di Startup bidang pendidikan, 2022

Tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel etos kerja memiliki nilai skor rata-rata terendah kedua setelah iklim organisasi dengan perolehan nilai sebanyak 2,8. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu pada dimensi kerja keras dengan perolehan sebanyak 2,7. Untuk mengukur etos

kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat terlihat melalui kesetiaan, kinerja kerja, tanggungjawab, kepatuhan, dan kerja sama. Sementara didalam pelaksanaannya etos kerja karyawan tidak berjalan dengan optimal hal ini selaras dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan bersama CEO dari Startup bidang pendidikan, dengan mengatakan bahwa karyawan tidak mengikuti aturan perusahaan dengan benar, hal itu dapat terlihat ketika karyawan masuk, beristirahat, dan meninggalkan kantor pada jam-jam yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Hal ini mendefinisikan keengganan karyawan dalam melaksanakan peraturan perusahaan yang ditetapkan, yang mana dapat menjelaskan kesungguhan karyawan dalam bekerja tidak memperhatikan atau mencerminkan etos kerja yang baik. Kejujuran pegawai pun dinilai masih kurang hal ini dijelaskan dengan adanya beberapa pegawai yang mencuri waktu pada saat jam kerja seperti duduk didepan layar komputer, namun mata justru menysasar ke laman-laman media sosial sehingga dapat dikatakan jika etos kerja pada karyawan di Startup bidang pendidikan masih rendah dilihat dari rendahnya disiplin dalam bekerja, rendahnya kepatuhan, dan tidak menunjukkan profesionalitas terhadap pekerjaannya. Pengaruh etos kerja terhadap kinerja diperkuat oleh penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Nurhasanah (2022).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya dan fenomena yang terjadi, begitupun dari hasil teoritikal dan jurnal-jurnal penelitian yang telah diteliti sebelumnya mengenai kepemimpinan, variabel iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sudah banyak diteliti pada umumnya akan tetapi tidak ada yang menganalisis secara keseluruhan dari

semua variabel untuk menjadikan satu kajian yang terikat dan masih kurangnya yang menjadikan variabel kepemimpinan untuk diarahkan ke dalam digitalisasi. Maka peneliti merasa tertarik untuk mengisi kekosongan dan kebaharuan tersebut sehingga peneliti ingin melakukan suatu penelitian lebih jauh dengan menggabungkan variabel tersebut menjadi satu kajian dan topik yang menarik dengan mengambil judul penelitian “PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL, IKLIM ORGANISASI, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN STARTUP BIDANG PENDIDIKAN”

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah-masalah yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Identifikasi masalah di dapatkan dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, sedangkan rumusan masalah menggambarkan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian terhadap variabel kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan dalam latar belakang penelitian di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian yang terjadi di Startup bidang pendidikan antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

- a. Situasi didalam perusahaan tidak berjalan dengan baik.
- b. Kurangnya rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.
- c. Kurangnya kesadaran dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tidak terciptanya kerja sama antar tim dengan baik.
- e. Penilaian kinerja pada karyawan mengalami fluktuasi dari tahun 2019-2021.

2. Kepuasan Kerja

- a. Adanya karyawan yang terlambat datang/rapat.
- b. Ketidaknyamanan dengan perubahan pola kerja.
- c. Terjadinya *work-overload* dalam pekerjaan.
- d. Ketidakpuasan dalam kerja sama dengan rekan kerja.
- e. Karyawan yang mengeluhkan hubungan rekan kerja yang tidak harmonis.

3. Kepemimpinan Digital

- a. Banyaknya percobaan mengenai pemilihan media digital untuk dijadikan alat komunikasi dengan karyawan.
- b. Kurangnya pemahaman karyawan dengan arahan pemimpin dalam memberikan informasi mengenai teknologi terkini.
- c. Kurangnya kemampuan kepemimpinan dalam mempertahankan dan mengelola karyawan.
- d. Kurangnya tanggungjawab dalam tim didalam pekerjaan.
- e. Sulitnya membimbing dan mengarahkan karyawan untuk bisa mengikuti perubahan.

- f. Karyawan belum bisa beradaptasi dari kepemimpinan yang dahulu dan yang sekarang.
 - g. Karyawan merasa lelah karena bekerja tanpa batas waktu.
4. Iklim Organisasi
- a. Tidak terciptanya kerja sama antar karyawan.
 - b. Kurangnya perhatian untuk masalah perusahaan.
 - c. Adanya konflik dan pertentangan atau perbedaan pendapat diantara sesama karyawan maupun atasan.
 - d. Tidak terciptanya komunikasi antar karyawan sehingga iklim organisasi di perusahaan tidak berjalan dengan optimal.
 - e. Kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan.
 - f. Saling mengandalkan satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Etos Kerja
- a. Kurangnya kejujuran karyawan.
 - b. Karyawan tidak disiplin dalam bekerja.
 - c. Ketidak patuhan karyawan dalam melaksanakan aturan yang telah dibuat oleh perusahaan.
 - d. Tidak menunjukkan profesionalitas terhadap pekerjaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas maka, rumusan masalah dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Bagaimana Kepemimpinan Digital pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.

2. Bagaimana Iklim Organisasi pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
3. Bagaimana Etos Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
4. Bagaimana Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
5. Bagaimana Kinerja Karyawan pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
6. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
7. Seberapa besar pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
8. Seberapa besar pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
9. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
10. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Digital, Iklim Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan secara simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan diatas, maka tujuan penelitian ini disajikan untuk mengetahui dan menganalisis.

1. Kepemimpinan Digital pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
2. Iklim Organisasi pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
3. Etos Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
4. Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
5. Kinerja karyawan pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.

6. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
7. Besarnya pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
8. Besarnya pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
9. Besarnya pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan.
10. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Digital, Iklim Organisasi Dan Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Startup Bidang Pendidikan secara simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap bahwa penelitian ini akan memberikan hasil yang bermanfaat bukan hanya bagi peneliti, melainkan juga dapat berguna bagi mereka yang ingin melakukan penelitian pengembangan yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Adapun kegunaan penelitian teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sebagai bahan pertimbangan ilmu pengetahuan khususnya bagi peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dalam pendalaman bagi pengaruh kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.
3. Sebagai ilmu pengetahuan agar dapat kesesuaian antara teori dan praktek khususnya terkait dengan kinerja karyawan juga dengan faktor-faktor lainnya.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti
 - a. Melalui penelitian ini peneliti berusaha untuk memperoleh informasi tentang kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan di Startup bidang pendidikan.
 - b. Peneliti diharapkan dapat menambah wawasan yang luas, pengalaman secara langsung, dan mengaplikasikan teori yang didapat selama di perkuliahan ke dalam dunia kerja untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

- c. Dapat memahami lebih dalam materi-materi manajemen sumber daya manusia terutama mengenai kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Bagi Instansi
 - a. Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk keberlangsungan jangka panjang.
 - b. Memberikan masukan informasi mengenai kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
 - c. Diharapkan sebagai bahan pertimbangan oleh pemimpin perusahaan untuk meningkatkan kepemimpinan digital, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan Startup bidang pendidikan.
 3. Bagi Pihak Lain
 - a. Memberikan tambahan informasi mengenai kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
 - b. Dapat dijadikan bahan referensi dalam meningkatkan kepemimpinan digital, iklim organisasi, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
 - c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi perbandingan bagi penelitian selanjutnya dalam kajian yang sama.