

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang Masalah

Era digitalisasi 5.0 menghadirkan perubahan besar dalam pola manajemen organisasi, terutama terkait cara perusahaan mengelola waktu, lokasi, dan metode kerja. Transformasi ini semakin cepat sejak pandemi COVID-19, yang memaksa banyak perusahaan beralih dari sistem kerja tradisional menuju model kerja fleksibel, termasuk *remote* dan *hybrid*. McKinsey (2021) melaporkan bahwa 58% perusahaan global setelah pandemi mulai menerapkan fleksibilitas kerja karena dinilai lebih adaptif terhadap dinamika bisnis dan kebutuhan karyawan modern. Sistem kerja fleksibel secara umum didefinisikan sebagai kebijakan yang memberikan karyawan otonomi dalam menentukan kapan dan di mana mereka bekerja, sambil tetap mempertahankan akuntabilitas terhadap target organisasi (Choudhury et al., 2021).

Penelitian terdahulu menemukan bahwa fleksibilitas kerja memberikan sejumlah dampak positif, seperti peningkatan keseimbangan kehidupan-pekerjaan, kepuasan kerja, dan bahkan produktivitas. Laporan Buffer (2022) menyatakan bahwa 72% pekerja merasa lebih puas dan lebih produktif saat bekerja dengan sistem fleksibel. Namun, beberapa studi juga mengungkapkan tantangan baru, seperti rasa terisolasi, hambatan komunikasi, dan melemahnya sense of belonging yang dapat berpengaruh pada motivasi kerja (Bloom et al., 2015; Waizenegger et al., 2020). Dengan

demikian, sistem kerja fleksibel bukan hanya menawarkan keuntungan, tetapi juga menuntut manajemen organisasi yang matang agar tetap mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif.

Fenomena ini sangat relevan dalam konteks Indonesia, terutama pada industri *startup* yang berkembang pesat. Startup Ranking (2024) mencatat bahwa Indonesia menempati posisi ke-6 dunia dengan lebih dari 2.500 startup aktif. Pertumbuhan ini didukung oleh peningkatan adopsi teknologi, dominasi generasi muda dalam angkatan kerja, dan kebutuhan akan layanan digital di berbagai sektor. Salah satu sektor yang tumbuh paling cepat adalah edutech. DSInnovate (2023) melaporkan bahwa *edutech* termasuk dalam lima besar sektor startup dengan perkembangan tercepat, didukung oleh meningkatnya penggunaan pembelajaran daring, asesmen psikologis digital, serta kebutuhan konsultasi pendidikan berbasis.

Salah satu kota dengan ekosistem startup nasional terbesar adalah Kota Bandung. Bandung dikenal sebagai salah satu pusat inovasi digital, didukung oleh banyak perguruan tinggi, ekosistem kreatif yang kuat, serta komunitas teknologi yang aktif. Bekraf & Disdik Jawa Barat (2023) mencatat lebih dari 150 startup edutech aktif di Bandung, menjadikan kota ini klaster penting setelah Jakarta. Keunikan Bandung yang memiliki konsentrasi talenta kreatif dan akademik menjadikannya lokasi ideal bagi eksperimen model kerja fleksibel pada perusahaan rintisan, termasuk PMK.

PMK merupakan salah satu startup edutech di Bandung yang berkembang cepat sejak berdiri pada 2020. PMK menyediakan layanan

konsultasi riset, asesmen psikologis, konsultasi karir, serta produk-produk digital berbasis edukasi. Dengan total 134 karyawan, PMK menerapkan model kontrak kerja “*flexible hybrid employment*” yaitu model pengaturan kerja yang mencoba mengkolaborasikan dua elemen pekerjaan yaitu jarak jauh (*remote work*) dan kerja kantor (*in-office work*), dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam menentukan kapan dan di mana pekerjaan dilakukan. Fleksibilitas ini juga berlaku dalam kontrak, karyawan tidak ada kontrak jelas dan bukan full time, hanya bekerja saat dibutuhkan dan ada proyek jangka panjang maupun pendek. Model ini selaras dengan konsep yang dibahas oleh Harvard Business Review (2023) dan Gallup (2022), yang menekankan fleksibilitas tinggi tetapi dengan peran, target, dan struktur akuntabilitas yang jelas dalam organisasi berbasis proyek.

Namun demikian, adopsi fleksibilitas ini tidak tanpa tantangan. Sebagaimana data yang disampaikan pada tabel 1.1, Sejak 2022 PMK mengalami peningkatan produktivitas akibat fleksibilitas yang tinggi, tetapi data internal semester pertama 2025 menunjukkan tren penurunan motivasi kerja yang signifikan. Partisipasi rapat daring turun dari 90% menjadi 78%, pemenuhan target proyek menurun dari 92% menjadi 75% dan skor motivasi kerja internal menurun dari 76 menjadi 64. Mayoritas karyawan menyebutkan faktor penyebab utamanya adalah menurunnya interaksi sosial, kelelahan digital (*digital fatigue*), serta kurangnya dukungan langsung dari atasan. Kondisi ini berdampak langsung pada keterlambatan proyek dan menurunnya disiplin kerja.

Tabel 1.1 Data Implikasi Rendahnya Motivasi Karyawan

Indikator Kinerja	Target / Standar Perusahaan	Realisasi Jan–Mar 2025	Realisasi Apr–Jun 2025	Perubahan (%)	Keterangan
Kehadiran dalam rapat daring	95% partisipasi	90%	78%	↓ 12%	Penurunan keterlibatan tim; beberapa karyawan sering absen tanpa izin.
Pemenuhan target proyek bulanan	100%	92%	75%	↓ 17%	Keterlambatan pengumpulan hasil desain dan laporan proyek.
Tingkat penyelesaian tugas tepat waktu	90%	88%	72%	↓ 16%	Banyak tugas dikerjakan mendekati tenggat atau terlambat.
Skor motivasi kerja (dari survei internal)	80/100	76	64	↓ 15%	Karyawan mengaku kehilangan semangat karena kurang interaksi dan kejelasan arah kerja.

Survei kepuasan dan motivasi menunjukkan penurunan skor kepuasan dari 3,6 menjadi 3,1 (skala 1–5) dan motivasi dari 76 menjadi 64 (skala 1–100). Mayoritas karyawan menyebutkan faktor penyebab utamanya adalah menurunnya interaksi sosial, kelelahan digital (*digital fatigue*), serta kurangnya dukungan langsung dari atasan. Kondisi ini berdampak langsung pada keterlambatan proyek dan menurunnya disiplin kerja.

Guna memperoleh gambaran awal terkait kondisi motivasi kerja dalam sistem kerja fleksibel di lingkungan startup edutech, peneliti melakukan prariset pada 30 karyawan aktif di PMK. Berdasarkan hasil prariset terhadap 30 karyawan di startup edutech PMK, mayoritas responden berasal dari divisi layanan pendidikan seperti *Research Consultant*, *Academic Consultant*, dan *Career Consultant*, serta divisi kreatif seperti *TikTok Reels* dan *Social Media Officer*. Latar belakang pendidikan didominasi oleh lulusan Psikologi, Pendidikan, dan Komunikasi

dengan tingkat pendidikan sebagian besar S1 dan status pekerjaan yang fleksibel-*hybrid*. Komposisi karyawan yang sebagian besar berusia muda dan masih dalam tahap awal karir, ditambah dengan struktur kerja yang tidak konvensional, mengindikasikan potensi turunnya motivasi kerja akibat ketidakjelasan peran, minimnya struktur dukungan formal, serta lemahnya keterikatan terhadap organisasi.

Tabel 1.2 Hasil Pengukuran Pra-riset Tingkat Motivasi Kerja pada diri karyawan

Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (%) / (n)	Tidak Setuju (%) / (n)	Setuju (%) / (n)	Sangat Setuju (%) / (n)	Jumlah Responden
1. Saya merasa bersemangat saat menjalankan tugas-tugas pekerjaan saya.	66.67% (20)	10% (3)	20% (6)	3.33% (1)	30
2. Saya sering mengusulkan ide atau cara baru untuk meningkatkan hasil kerja.	16.67% (5)	70% (21)	13.33% (4)	0% (0)	30
3. Saya merasa bertanggung jawab penuh terhadap hasil dari pekerjaan yang saya lakukan.	70% (21)	13.33% (4)	16.67% (5)	0% (0)	30
4. Saya memiliki dorongan kuat untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.	6.67% (2)	73.33% (22)	16.67% (5)	3.33% (1)	30
Rata-rata	40%	41.67%	16.67%	1.67%	30

Permasalahan utama dalam penelitian ini ditemukan pada aspek motivasi kerja karyawan yang menunjukkan tren rendah secara signifikan dengan jumlah rata-rata sangat tidak setuju dan tidak setuju mencapai 81,67%. Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, hasil distribusi data menunjukkan

bahwa mayoritas responden memberikan penilaian negatif terhadap indikator-indikator motivasi kerja, seperti rasa semangat, tanggung jawab, inisiatif, dan dorongan pencapaian target. Tingginya persentase jawaban Sangat Tidak Setuju dan Tidak Setuju menunjukkan bahwa para karyawan mengalami motivasi yang rendah dalam melaksanakan tugas kerja mereka, yang dapat berdampak pada produktivitas dan keberlangsungan operasional perusahaan.

Urgensi masalah ini semakin jelas bila dikaitkan dengan teori-teori motivasi kerja yang telah berkembang secara luas dalam literatur internasional. Teori kebutuhan seperti yang dikemukakan Maslow (1943), Herzberg (1959), dan McClelland (1961) menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar, kebutuhan psikologis, serta faktor-faktor pekerjaan yang memberikan makna dan kepuasan. Kelompok teori proses mencakup konsep ekspektansi yang digagas oleh Vroom (1964) serta teori penetapan tujuan dari Locke dan Latham (1990) menyoroti peran kognisi dalam pengambilan keputusan berperilaku, termasuk bagaimana individu menilai tujuan, usaha, imbalan, serta ketercapaiannya.

Sedangkan kerangka kontemporer seperti Self-Determination Theory (SDT) memberikan pemahaman modern mengenai motivasi dalam konteks kerja fleksibel. Gagné et al. (2015) menegaskan bahwa motivasi dapat bersifat *autonomous* atau *controlled*, dan kualitas internalisasi regulasi motivasi sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan, performa, kreativitas, hingga komitmen kerja. Dalam sistem kerja fleksibel, otonomi

memang meningkat, tetapi risiko penurunan kompetensi (kurangnya *feedback*, struktur, atau arahan) dan *relatedness* (kurang interaksi) dapat menurunkan kualitas motivasi.

Jika disintesiskan, teori klasik dan kontemporer menunjukkan bahwa motivasi sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, kejelasan tujuan, serta pemenuhan kebutuhan psikologis. Dengan menurunnya indikator motivasi di PMK, dan dengan adanya karakteristik sistem kerja fleksibel yang dapat memperkuat atau justru melemahkan motivasi, Kondisi tersebut mendasari urgensi pelaksanaan studi terkait dampak lingkungan serta kepuasan terhadap dorongan kerja karyawan.

Riset terkini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas meningkatkan otonomi, tantangan justru muncul pada aspek kompetensi (mis. tidak jelasnya *feedback* atau struktur kerja) dan terutama pada aspek *relatedness*, yaitu kebutuhan untuk merasa terhubung dengan tim, yang sering menurun pada sistem kerja *remote* atau *hybrid* (Newman & Ford, 2021).

Faktor-faktor lain yang memengaruhi motivasi menurut riset internasional mencakup dukungan organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, kepuasan kerja, serta kualitas lingkungan kerja fisik maupun psikososial (Kanfer et al., 2020). Tantangan-tantangan ini merupakan bagian dari realitas PMK, yang mengalami penurunan motivasi seiring berkembangnya struktur organisasi dan bertambahnya jumlah karyawan.

Tabel 1.3 Penyebab Motivasi Kerja Menurun (Rangkuman Persentase Jawaban Setiap Variabel)

Variabel	Persentase Setuju	Jumlah Responden
Lingkungan Kerja	63,3%	19
Kepuasan Kerja	56,6%	17
Disiplin Kerja	36,6%	11
Komitmen Organisasi	30%	9
Budaya Organisasi	13,3%	4

Berdasarkan hasil analisis persentase jawaban responden terhadap lima kelompok variabel yang diduga menjadi penyebab rendahnya motivasi kerja, ditemukan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja merupakan dua aspek dengan persentase jawaban Setuju tertinggi dari karyawan. Pada variabel lingkungan kerja, sebesar 63,3% responden menjawab setuju, yang menunjukkan bahwa mayoritas merasa kondisi kerja belum mendukung kenyamanan dan efektivitas mereka. Sementara itu, pada variabel kepuasan kerja sebesar 56,6% Setuju. Sebagai perbandingan, variabel disiplin kerja hanya mencatat 36,6% responden yang merasa setuju, komitmen organisasi hanya 30%, dan budaya organisasi 13,3%. Artinya, dari Lima variabel yang diteliti, lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki Tingkat setuju tertinggi dari karyawan dalam penyebab motivasi kerja, sehingga lebih layak dianalisis sebagai variabel yang paling berpengaruh terhadap rendahnya motivasi kerja dalam konteks startup edutech dengan sistem kerja fleksibel.

Tabel 1.4 Hasil Kuesioner Pra-Riset mengenai Lingkungan Kerja

No	Item Pertanyaan	Sangat Setuju (%) / (n)	Tidak Setuju (%) / (n)	Setuju (%) / (n)	Sangat Setuju (%) / (n)	Jumlah Responden
1	Tempat kerja dibangun dengan mempertimbangkan aspek kenyamanan dan keselamatan kerja	66.6% (20)	10.0% (3)	20.0%	3.3% (1)	30
2	Ruang kerja cukup luas dan tidak membuat merasa sesak atau berdesakan	16.67% (5)	66.67% (20)	16.67% (5)	0% (0)	30
3	Peralatan kerja mudah diakses dan digunakan	70.00% (21)	13.33% (4)	16.67% (5)	0% (0)	30
4	Akses mudah ke tempat istirahat atau kafe di sekitar kantor	6.67% (2)	73.33% (22)	16.67% (5)	3.33% (1)	30
5	Tersedia akses ke tempat ibadah seperti mushola atau masjid	30.00% (9)	63.33% (19)	6.67% (2)	0% (0)	30
6	Tempat kerja mudah dijangkau dengan transportasi nyaman dan ekonomis	70.00% (21)	16.67% (5)	13.33% (4)	0% (0)	30
7	Suhu, sirkulasi udara, dan pencahayaan mendukung kenyamanan kerja	13.33% (4)	66.67% (20)	20.00% (6)	0% (0)	30
8	Hubungan dengan atasan berjalan baik dan saling menghargai	6.67% (2)	73.33% (22)	16.67% (5)	3.33% (1)	30
9	Merasa diterima dan didukung oleh rekan kerja	30.00% (9)	63.33% (19)	6.67% (2)	0% (0)	30
10	Suasana kerja mendukung kenyamanan dan semangat kerja	70.00% (21)	16.67% (5)	13.33% (4)	0% (0)	30
Rata-rata		38%	46.33%	14.67%	1.00%	30

Dalam konteks sistem kerja fleksibel yang diterapkan oleh startup edutech PMK. Tabel 1.5 di atas sebagai hasil distribusi data memperlihatkan

bahwa suasana kerja masih menjadi permasalahan utama yang dirasakan oleh para karyawan dengan jumlah rata-rata sangat tidak setuju dan tidak setuju mencapai 84,33%. Mayoritas responden memberikan penilaian tidak setuju hingga sangat tidak setuju terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, baik dari sisi kenyamanan fisik, kemudahan akses fasilitas, maupun dukungan sosial di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan mengadopsi model kerja *hybrid* dan berbasis proyek yang fleksibel, namun belum sepenuhnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dasar dan psikologis karyawan. Ketidakjelasan lokasi kerja tetap (antara kantor fisik dan *coworking space*), keterbatasan fasilitas pendukung, serta lemahnya atmosfer kerja kolaboratif menjadi indikator bahwa lingkungan kerja belum kondusif. Keadaan ini berpotensi besar mempengaruhi menurunnya motivasi kerja dan kepuasan karyawan dalam jangka panjang, terutama di tengah ekspektasi tinggi terhadap produktivitas di ekosistem startup yang dinamis.

Tabel 1.5 Hasil Kuesioner Pra-Riset mengenai kepuasan kerja

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (%) / (n)	Tidak Setuju (%) / (n)	Setuju (%) / (n)	Sangat Setuju (%) / (n)	Jumlah Responden
		(%) / (n)	(%) / (n)	(%) / (n)	(%) / (n)	
1	Saya sangat menyenangi pekerjaan saya.	26.67% (8)	53.33% (16)	20.00% (6)	0% (0)	30
2	Saya sangat disiplin dalam bekerja.	0% (0)	83.33% (25)	13.33% (4)	3.33% (1)	30

3	Saya mempunyai kepuasan atas prestasi kerja saya.	3.33% (1)	26.67% (8)	56.67% (17)	13.33% (4)	30
Rata-rata		10.00%	54.44%	30.00%	5.56%	30

Tabel 1.5 menunjukkan hasil persepsi terhadap kepuasan kerja menampilkan bahwa sebagian besar responden cenderung kurang puas dalam pekerjaannya dengan rata-rata jumlah sangat tidak setuju dan tidak setuju mencapai 64.44%. Hal ini terlihat dari dominasi jawaban Tidak Setuju pada dua dari tiga indikator, terutama terkait kesenangan terhadap pekerjaan dan kedisiplinan. Meskipun terdapat indikasi positif pada kepuasan atas prestasi kerja, secara keseluruhan data ini mengindikasikan bahwa aspek kepuasan kerja masih menjadi tantangan yang perlu ditindaklanjuti dalam sistem kerja fleksibel yang diterapkan.

Beberapa penelitian sebelumnya juga mengkaji hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Penelitian oleh Wulandari et al. (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sejalan dengan temuan Nawawi, Paneo, & Malabar (2020) di PT. Loka Indah Lestari Pohuwato yang membuktikan bahwa kondisi fisik maupun sosial yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Penelitian Umam & Setyaningrum (2025) di PT. Mandiri Press Indonesia juga menambahkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja. Sedangkan studi Jawabri, Alarmoti, & Rehman (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks kerja jarak jauh, fleksibilitas dan

kenyamanan dapat meningkatkan motivasi, meski berkurangnya interaksi sosial berpotensi menurunkan *engagement*.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti menjadi salah satu faktor internal yang krusial dalam membentuk motivasi. Simamora (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran signifikan dalam meningkatkan semangat serta inisiatif kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Afifah (2014) di PT. Pertamina Geothermal Energy yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi. Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Handayani (2022) di Bappeda Kota Jambi, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan disiplin kerja sama-sama berkontribusi dalam meningkatkan motivasi. Selain itu, penelitian Sinulingga & Kasmiruddin (2024) di PT. Suka Fajar Pekanbaru menyatakan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan Vo & Chen (2022), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial di tempat kerja turut memperkuat kepuasan kerja sekaligus motivasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari kombinasi faktor eksternal berupa lingkungan kerja yang mendukung dan faktor internal berupa kepuasan kerja yang terpenuhi, yang keduanya saling melengkapi dan harus diperhatikan organisasi untuk menjaga motivasi karyawan secara berkelanjutan. Berdasarkan Permasalahan yang diuraikan tersebut, peneliti tertarik mengangkat tema penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di *Edutech Startup* Dengan Sistem Kerja Fleksibel”.

1. 2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, dapat dibuat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Sejauh mana signifikansi dampak lingkungan kerja dalam memicu motivasi karyawan di lingkungan startup edutech berbasis kerja fleksibel??
2. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam mengonstruksi motivasi kerja pada staf edutech yang menerapkan sistem kerja fleksibel?
3. Apakah terdapat korelasi simultan antara faktor lingkungan dan tingkat kepuasan terhadap dinamika motivasi kerja karyawan di sektor *edutech* tersebut?

1. 3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui :

1. Menganalisis besaran kontribusi lingkungan kerja terhadap fluktuasi motivasi kerja staf di startup edutech dengan skema kerja fleksibel.
2. Mengevaluasi keterkaitan antara kepuasan kerja dengan dorongan profesional karyawan pada sistem kerja fleksibel di industri *edutech*.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh kolektif dari variabel lingkungan dan kepuasan kerja dalam mendasari motivasi kerja karyawan.

1. 4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah wawasan serta ilmu yang berkaitan dengan teori sumber daya manusia yang meliputi beberapa elemen seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah skor kredit akreditasi dengan adanya temuan ilmiah dengan luaran jurnal terakreditasi, serta dapat menambah referensi penelitian untuk civitas akademika lainnya di Universitas Negeri Jakarta.

3. Bagi Perusahaan Edutech

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menjadi alternatif pemecahan masalah perusahaan dan karyawan khususnya dengan tingkat motivasi rendah yang diakibatkan oleh lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

4. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Penelitian ini dapat menjadi acuan pengetahuan bagi peneliti lainnya dalam melakukan penelitian dengan kesamaan masalah atau topik yaitu yang berkaitan dengan lingkungan kerja kepuasan kerja, dan motivasi kerja.