



STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA STARTUP DALAM MENGHADAPI VUCA

HENDRA ETRI GUNAWAN



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University

Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Saya menyatakan dengan ini bahwa tesis berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada *Startup* dalam Menghadapi VUCA” adalah benar karya saya dengan arahan Komisi Pembimbing, kecuali yang jelas ditunjukkan rujukannya dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Bersama dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Mei 2025

Hendra Etri Gunawan
K1501201040

* Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait



RINGKASAN

HENDRA ETRI GUNAWAN. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada *Startup* dalam Menghadapi VUCA. Dibimbing oleh ARIF IMAM SUROSO dan SUHENDI.

Ekonomi digital merupakan “tambang” baru bagi banyak negara, termasuk Indonesia. Pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun sejak tahun 2018 dengan salah satu pelaku utama nya adalah *startup*. Namun, *startup* sebagai sebuah perusahaan rintisan yang mencoba menyelesaikan berbagai permasalahan ditengah masyarakat dengan inovasi dan solusi berbasis teknologi memiliki tingkat keberhasilan bisnis yang masih rendah akibat kondisi VUCA. Banyak *stratup* yang berguguran bahkan pada tahun pertama berdirinya. Kondisi VUCA yang dimaksud berupa *tech winter*, mendominasinya Gen Y dan Z dengan segala tuntutan nya, dan pola kerja baru (*hybrid/ flexible working hours*). *Startup* harus hadir dengan pendekatan pengelolaan SDM yang baru, khususnya dalam hal pengelolaan dan peningkatan kinerja karyawan guna terus meningkatkan kinerja organisasi dan bisnis.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi kondisi pengelolaan kinerja karyawan pada perusahaan *startup* saat ini, mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar faktor-faktor terkait perusahaan/lingkungan, faktor-faktor terkait pekerjaan dan faktor-faktor terkait karyawan terhadap kinerja karyawan, serta mengembangkan strategi peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan *startup* dalam menghadapi VUCA. Penelitian dilakukan pada bulan Desember 2024 s.d. Februari 2025 dengan 3 metode bertahap yaitu *Literature Review* untuk mengetahui perkembangan pengelolaan kinerja karyawan pada perusahaan *startup*. Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) untuk mengetahui pengaruh langsung/ tidak langsung antar faktor-faktor terhadap kinerja karyawan, dengan menyebar kuesioner kepada 93 responden yang merupakan karyawan *startup*. Kuesioner disebar melalui *google form*. Data yang didapatkan diolah dengan dua tahap utama, yaitu evaluasi *outer model* (*lower order & higher order*) dan *inner model*. Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menentukan strategi dalam peningkatan kinerja karyawan dengan melibatkan 7 pakar dalam bidang pengelolaan SDM pada perusahaan *startup*.

Hasil penelitian menunjukan bahwa pengelolaan kinerja karyawan pada *startup* sudah mulai dilakukan melalui beberapa inisiatif atau program, seperti: penggunaan AI (*Artificial Intelligence*); pengembangan *VUCA-Ready Competencies*; kepemimpinan yang *agile &* lingkungan kerja yang suportif; keterlibatan dan kepemimpinan karyawan. Selain itu, hanya faktor-faktor terkait pekerjaan dan faktor-faktor terkait karyawan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, faktor-faktor terkait pekerjaan dan faktor-faktor terkait karyawan berperan penting sebagai perantara (*mediator*) yang menjembatani pengaruh faktor-faktor perusahaan/lingkungan terhadap kinerja karyawan. Adapun strategi prioritas yang bisa dilakukan, sebagai berikut: strategi pengembangan kompetensi dan *learning agility*, strategi motivasi dan keterlibatan karyawan, strategi transformasi digital, serta strategi manajemen pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan.

Kata kunci: Ekonomi Digital, *Tech Winter*, SEM-PLS, AHP, Generasi Y &

@lita cipta milik IPB University



SUMMARY

HENDRA ETRI GUNAWAN. Strategy to Improve Employee Performance in the Startup for Facing VUCA. Supervised by ARIF IMAM SUROSO and SUHENDI.

The digital economy is a new "mine" for many countries, including Indonesia. The growth of the digital economy in Indonesia has continued to increase from year to year since 2018, with one of the main players being startups. However, startups, as pioneering companies that try to solve various societal problems with technology-based innovations and solutions, have a low level of business success due to VUCA conditions. Many startups have fallen in their first year of establishment. The VUCA conditions in question are tech winter, the dominance of Gen Y and Z with all their demands, and new work patterns (hybrid/flexible working hours). Startups must come with a new HR management approach, especially in terms of managing and improving employee performance, in order to continue to improve organisational and business performance.

The purpose of this study is to identify the current condition of employee performance management in startup companies, to find out the direct and indirect relationship between company/environment related factors, work related factors and employee related factors on employee performance, and to develop strategies to improve employee performance in startup companies in facing VUCA. The study was conducted from December 2024 to February 2025 with 3 staged methods, namely Literature Review to determine the development of employee performance management in startup companies. Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS) to determine the direct/indirect influence between factors on employee performance, by distributing questionnaires to 93 respondents who are startup employees. The questionnaire was distributed via google form. The data obtained was processed in two main stages: the evaluation of the outer model (lower order & higher order) and the inner model. Analytical Hierarchy Process (AHP) to determine strategies for improving employee performance by involving 7 experts in the field of HR management in startup companies.

The results of the study show that employee performance management in startups has begun to be carried out through several initiatives or programs, such as: the use of AI (Artificial Intelligence); developing VUCA-Ready Competencies; agile leadership & supportive work environment; employee engagement and leadership. In addition, only work-related factors and employee-related factors have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, work-related and employee-related factors play an important role as intermediaries that bridge the influence of company/environmental factors on employee performance. The priority strategies that can be carried out are as follows: competency development and learning agility strategies, employee motivation and engagement strategies, digital transformation strategies, and knowledge management and continuous learning strategies..

Keywords: Digital Economy, Tech Winter, SEM-PLS, AHP, Generation Y & Z



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

© Hak Cipta Milik IPB, tahun 2025 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA STARTUP DALAM MENGHADAPI VUCA

HENDRA ETRI GUNAWAN

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada *Startup* Dalam Menghadapi VUCA
Nama : Hendra Etri Gunawan
NIM : K1501201040

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, MSc (CS)



Pembimbing 2:
Dr. Suhendi, S.P, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, MSc.
NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 18 Maret 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala karunia dan kemudahan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah ini pada waktu yang tepat. Peneliti mulai fokus pada penelitian yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja pada *Startup* dalam Menghadapi VUCA” sejak Desember 2024 dan menghabiskan waktu sekitar 4 bulan untuk benar-benar menyelesaikannya.

Penelitian ini tentu tidak dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan langsung, doa dan *support system* dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada berbagai pihak, sebagai berikut:

1. Prof. Dr. Ir. Arif Imam Suroso, MSc (CS) dan Dr. Suhendi, S.P. M.M. selaku dosen pembimbing 1 & 2 yang telah memberikan waktu, ilmu, dan arahan selama penulis menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. dan Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan, serta arahan yang berguna bagi penulis dalam menyempurnakan tesis ini.
3. Para pakar dan narasumber yang telah bersedia berdiskusi dan berbagi informasi demi kepentingan tesis ini.
4. Keluarga kecil GenapNH, yaitu Novita Juanda (istri), Aidan Kinza Khatulistiwa (Anak Pertama), Lubna Kinza Sainsiera (Anak Kedua), Hagia Kinza Artansa (Anak Ketiga), Orang Tua, Bapak/Ibu Mertua dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa dan *support* yang dibutuhkan.
5. Rekan-rekan Sekolah Bisnis Program Studi Magister Manajemen & Business IPB Angkatan E76 yang telah mendorong, membersamai dan berbagi pengalaman selama menyusun tesis ini.
6. Bapak/Ibu Divisi Akademik SB IPB University yang tidak bosan-bosannya memberikan respon & menjawab segala pertanyaan yang penulis ajukan.

Semoga karya ilmiah ini menjadi amal jariyah, bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan kemajuan ilmu pengetahuan. Aamiin.

Bogor, Mei 2025

Hendra Etri Gunawan

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Startup</i>	7
2.2 VUCA	7
2.3 Faktor-Faktor terkait Perusahaan/Lingkungan dan Kinerja Karyawan	8
2.4 Faktor-Faktor terkait Pekerjaan dan Kinerja Karyawan	9
2.5 Faktor-Faktor terkait Karyawan dan Kinerja Karyawan	10
2.6 Kerangka Pemikiran	10
2.7 Model Penelitian	11
2.8 Hipotesis	12
III METODE PENELITIAN	13
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	13
3.2 Jenis dan Sumber Data	13
3.3 Metode Pengumpulan Data	13
3.4 Metode <i>Literature Review</i>	13
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data SEM	14
3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data AHP	17
3.7 Definisi Operasional	18
3.8 Pengembangan Instrumen Penelitian	20
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Karakteristik Responden	25
4.2 Kondisi Pengelolaan Kinerja Karyawan pada <i>Startup</i>	26
4.3 Analisis Hubungan Faktor-Faktor dengan Analisis SEM	29
4.4 Pengembangan Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan dengan AHP	46
4.5 Implikasi Manajerial	62
4.6 Keterbatasan Penelitian	64
V SIMPULAN & SARAN	65
5.1 Simpulan	65
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	67
RIWAYAT HIDUP	78



DAFTAR TABEL

1	Negara dan jumlah <i>startup</i> pada setiap Negara	2
2	<i>Startup</i> dan nilai valuasi 2023	2
3	Aturan model pengukuran reflektif	15
4	Skala perbandingan nilai pada AHP	18
5	Variabel operasional	18
6	Instrumen penelitian	21
7	Karakteristik responden	26
8	<i>Loading Indicator</i> , AVE, <i>Cronbach's Alpha</i> , dan CR tahap pertama	31
9	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) tahap pertama	33
10	<i>Loading Indicator</i> , AVE, <i>Cronbach's Alpha</i> , dan CR tahap kedua	35
11	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) tahap kedua	36
12	Hasil uji multikolinearitas & hubungan langsung antar variabel	37
13	Hasil uji pengaruh tidak langsung	43
14	Koefisien determinasi (R^2)	45
15	Tujuh Pakar ahli di bidang SDM	47
16	Bobot & prioritas kriteria faktor terhadap fokus	53
17	Nilai CI, RI & CR pada kriteria perbandingan faktor terhadap fokus	54
18	Bobot & prioritas kriteria aktor terhadap faktor-faktor	55
19	Nilai CI, RI & CR pada kriteria perbandingan aktor terhadap faktor	56
20	Bobot & prioritas kriteria tujuan terhadap aktor	57
21	Nilai CI, RI & CR pada kriteria perbandingan tujuan terhadap aktor	57
22	Bobot & prioritas kriteria alternatif strategi terhadap tujuan	59
23	Nilai CI, RI & CR pada kriteria perbandingan alternatif terhadap tujuan	61
24	Implikasi manajerial	62

DAFTAR GAMBAR

1	Pendanaan swasta di Indonesia	3
2	Kerangka pemikiran	11
3	Model penelitian	12
4	Evaluasi <i>outer model</i> tahap pertama	30
5	Model evaluasi <i>outer model</i> tahap kedua	34
6	Struktur <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	53
7	Hasil analisis AHP berdasarkan skala prioritas	62