

**OPTIMIZATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES  
TO ENHANCE JOB SATISFACTION  
IN STARTUP COMPANIES**

**OPTIMALISASI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA  
PADA PERUSAHAAN STARTUP**

<sup>1</sup>**Badaruddin Nurhab**

<sup>1</sup>[b85nurhab@gmail.com](mailto:b85nurhab@gmail.com)

<sup>2</sup>**Muhamad Irpan Nurhab**

<sup>2</sup>[irpanmatsstat@gmail.com](mailto:irpanmatsstat@gmail.com)

<sup>3</sup>**Syaefudin Aziz**

<sup>3</sup>[syaefudin@ac.id.com](mailto:syaefudin@ac.id.com)

<sup>4</sup>**Nurul Huda**

<sup>4</sup>[nurulhuda@unimor.ac.id](mailto:nurulhuda@unimor.ac.id)

<sup>1,2</sup>**Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno Bengkulu, Kota Bengkulu 38211**

<sup>3,4</sup>**Universitas Timor, Kefamenanu 85613**

**ABSTRACT**

*In the digital era marked by rapid dynamics and uncertainty, startup companies face unique challenges in managing human resources (HR). This study aims to analyze effective HR management strategies to enhance employee job satisfaction within startup environments. Using a qualitative approach through case studies and in-depth interviews across various sectors, the research identifies five key factors that significantly contribute to job satisfaction: work flexibility, a positive organizational culture, career development opportunities, fair reward and incentive systems, and open communication between management and employees. These strategies have been shown to foster employee loyalty, enhance motivation, and strengthen productivity amid limited resources and the fast-paced changes characteristic of startups. The findings offer practical insights for startup leaders in designing adaptive HR policies and contribute to the academic literature on contemporary HR management.*

**Keywords:** Human Resource Management, Startup, Job Satisfaction, Work Flexibility, Organizational Culture, HR Strategies

**ABSTRAK**

Dalam era digital yang sarat dengan dinamika dan ketidakpastian, perusahaan rintisan (*startup*) menghadapi tantangan unik dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen SDM yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di lingkungan startup. Melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus dan wawancara mendalam pada berbagai startup lintas sektor, ditemukan bahwa lima faktor utama berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja: fleksibilitas kerja, budaya organisasi yang positif, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan dan insentif yang adil, serta komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan. Strategi-strategi ini terbukti mampu membangun loyalitas, meningkatkan motivasi, dan memperkuat produktivitas karyawan di tengah keterbatasan sumber daya dan perubahan cepat yang menjadi ciri khas startup. Hasil penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi para pemimpin startup dalam merancang kebijakan SDM yang adaptif serta memperkaya literatur akademik di bidang manajemen SDM kontemporer.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia, *Startup*, Kepuasan Kerja, Fleksibilitas Kerja, Budaya Organisasi, Strategi SDM.

## PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan inovasi yang pesat, perusahaan rintisan atau *startup* menjadi pilar utama penggerak ekonomi baru. Startup beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis, penuh ketidakpastian, dan kompetitif, sehingga memerlukan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya efektif tetapi juga adaptif (Eisenhardt, 1989). Berbeda dengan perusahaan besar yang telah memiliki struktur birokratis dan sistem yang mapan, startup dituntut untuk memiliki pendekatan yang lebih fleksibel, lincah, dan berorientasi pada inovasi dalam mengelola SDM mereka.

Salah satu aspek krusial dari manajemen SDM adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, lingkungan kerja, relasi antar rekan, hingga peluang pengembangan karier (Handoko, 2001). Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Dalam konteks startup, menjaga kepuasan kerja menjadi tantangan tersendiri karena tingginya beban kerja, keterbatasan sumber daya, dan perubahan yang cepat. Namun, hal ini juga menjadi peluang untuk menerapkan strategi-strategi SDM inovatif yang dapat mendorong motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan (Munandar, 2001). Strategi tersebut antara lain mencakup pemberian fleksibilitas kerja, penguatan budaya organisasi, pengembangan karier yang berkelanjutan, serta sistem pengakuan dan komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan (De Menezes & Kelliher, 2017).

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengkaji dan menganalisis strategi-strategi manajemen SDM yang relevan dan terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan startup. Temuan ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap praktik manajerial di lapangan, tetapi juga memperkaya wacana akademik dalam bidang manajemen SDM modern.

## LANDASAN TEORI

### Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM merupakan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja agar selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2000), manajemen SDM mencakup fungsi-fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Wheelen dan Hunger (2001) menambahkan bahwa formulasi strategi SDM harus mempertimbangkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks startup, pendekatan manajemen SDM harus menyesuaikan dengan karakteristik organisasi yang belum stabil dan cenderung eksperimental. Oleh karena itu, peran SDM dalam membentuk budaya kerja, menyesuaikan struktur, serta merespons perubahan pasar menjadi sangat vital (Mabey, C. et al., 1998).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah cerminan dari sikap positif seseorang terhadap pekerjaan yang dijalani. Robbins dan Judge (2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, supervisi, rekan kerja, serta peluang promosi. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kcompensasi, tetapi juga oleh persepsi individu terhadap makna dan penghargaan atas pekerjaannya. Model dua faktor dari Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua: motivator (seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab) yang meningkatkan kepuasan, dan faktor higienis (seperti kebijakan organisasi, kondisi kerja, gaji) yang jika tidak dipenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan (Herzberg, 1968).

### Strategi SDM dalam Startup

Menurut Baron dan Hannan (2002), startup membutuhkan strategi SDM yang fleksibel dan berorientasi pada inovasi untuk memastikan daya saing jangka panjang. Strategi tersebut mencakup beberapa komponen, antara lain:

1. Fleksibilitas kerja, yang memungkinkan karyawan menyesuaikan jam kerja dan lokasi kerja dengan kebutuhan pribadi mereka (Raffiee & Feng, 2020).
2. Budaya organisasi yang kuat, yang menekankan nilai-nilai kerja sama, keterbukaan, dan inovasi (Schein, 2010).
3. Pengembangan kompetensi berkelanjutan, seperti pelatihan, coaching, dan mentoring (Brown, Charlier, & Pierotti, 2020).
4. Sistem insentif dan pengakuan yang adil, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Kuvaas, 2006).
5. Komunikasi terbuka, sebagai bentuk keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Eisenberg & Goodall, 2014).

Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini, strategi SDM dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) diterapkan dalam

perusahaan startup guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena sosial dalam konteks alaminya, serta menangkap makna dan interpretasi subjektif dari para informan (Creswell, 2013).

### Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus eksploratif yang bertujuan untuk mendalami praktik manajemen SDM dalam beberapa perusahaan startup dari berbagai sektor industri. Studi kasus dipandang relevan karena dapat menyajikan pemahaman yang kontekstual dan mendalam mengenai dinamika organisasi, terutama dalam lingkungan startup yang cenderung cepat berubah dan tidak terstruktur (Yin, 2018).

### Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah informan kunci, yang terdiri atas pendiri startup, manajer HRD, serta karyawan tetap yang terlibat aktif dalam kebijakan atau program SDM. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fokus pada topik namun memberi ruang eksplorasi terhadap jawaban informan (Patton, 2015). Selain wawancara, penelitian ini juga melakukan observasi langsung terhadap dinamika kerja dan interaksi antar karyawan dalam lingkungan startup. Observasi bertujuan menangkap pola perilaku dan budaya organisasi yang tidak selalu terekam dalam dokumen atau percakapan formal (Angrosino, 2007). Untuk memperkaya dan menguatkan data, dilakukan pula analisis dokumen internal perusahaan seperti pedoman kebijakan SDM, laporan tahunan, serta materi pelatihan. Pendekatan triangulasi ini digunakan untuk meningkatkan validitas data dan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh (Denzin, 1978).

### Sumber Data Sekunder dan Studi Pustaka

Penelitian ini juga dilengkapi dengan studi literatur sebagai bagian dari triangulasi metode. Sumber-sumber literatur diperoleh melalui database ilmiah seperti Google Scholar dan Mendeley, yang memberikan akses ke artikel akademik dan laporan penelitian terdahulu yang relevan. Literatur ini digunakan untuk membandingkan dan memperkaya temuan lapangan dengan teori dan hasil studi sebelumnya (Hart, 2001).

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui proses coding tematik, yaitu mengelompokkan data berdasarkan tema-tema tertentu yang muncul dari transkrip wawancara dan dokumen. Prosedur ini mengacu pada teknik analisis isi, yang menekankan pada penggalian makna dan relasi antar tema.<sup>7</sup> Beberapa tema utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini antara lain adalah: fleksibilitas kerja, budaya organisasi, pengembangan karier, insentif dan penghargaan, serta komunikasi internal (Braun & Clarke, 2006).

### Pertimbangan Etis

Penelitian ini mematuhi kode etik penelitian yang ditetapkan oleh institusi akademik. Setiap partisipan diberi penjelasan lengkap mengenai tujuan, manfaat, serta prosedur penelitian, dan dimintai persetujuan secara sukarela (*informed consent*) sebelum wawancara dilakukan. Seluruh identitas responden dijaga kerahasiaannya melalui penggunaan kode anonim untuk menjaga privasi dan etika penelitian (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

### Cakupan dan Keragaman Partisipan

Untuk mengakomodasi variasi konteks, partisipan berasal dari berbagai startup di sektor teknologi, pendidikan, dan layanan kreatif, serta dari wilayah geografis yang berbeda. Hal ini memungkinkan generalisasi terbatas sekaligus memberikan perspektif yang luas mengenai penerapan strategi SDM di berbagai model bisnis startup (Eisenhardt, 1989). Melalui kombinasi pendekatan lapangan dan studi literatur, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi manajemen SDM yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan startup.

## **HASIL DAN PEMBASAHAAN**

### Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini mengungkap sejumlah temuan kunci terkait strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam konteks perusahaan startup. Temuan diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen internal perusahaan. Salah satu temuan utama adalah pentingnya fleksibilitas kerja. Startup yang menerapkan kebijakan kerja fleksibel, seperti jam kerja yang tidak kaku, opsi kerja dari rumah, dan model kerja berbasis hasil, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Fleksibilitas ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan serta meningkatkan rasa kepercayaan antara manajemen dan staf (Raffiee, & Feng, 2020).

Selain itu, budaya organisasi yang inklusif dan adaptif juga menjadi determinan penting. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi tim, dan apresiasi terhadap inovasi terbukti memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2020). Dalam beberapa startup yang diamati, karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, yang memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Temuan lain menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar dan berkembang secara profesional berperan besar dalam menciptakan kepuasan kerja. Program pelatihan, workshop, dan bimbingan dari senior menjadi bagian integral dalam mendukung pertumbuhan karyawan (Brown, Charlier, & Pierotti, 2020).

Aspek pengakuan dan sistem insentif juga tidak kalah penting. Karyawan yang merasa kinerjanya diakui, baik melalui penghargaan formal maupun pujian informal, menunjukkan motivasi yang lebih tinggi. Dalam hal ini, bentuk insentif yang paling efektif tidak selalu bersifat finansial, tetapi juga berupa peluang promosi atau penugasan yang menantang (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2020). Terakhir, komunikasi dua arah yang terbuka antara manajemen dan staf turut berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Keberadaan saluran komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan menyampaikan aspirasi dan masukan mereka secara langsung tanpa hambatan structural (Smith, Simmons, & Taylor, 2020). Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan strategi SDM dalam startup sangat bergantung pada penciptaan ekosistem kerja yang mendukung fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, pengakuan, serta komunikasi terbuka.

### Pembahasan Penelitian

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan keterkaitan erat antara penerapan strategi SDM dengan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi. Tiga konsep utama yang menjadi kerangka analisis, yaitu strategi, sumber daya manusia, dan kepuasan kerja, saling berelasi dalam menentukan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, strategi SDM berperan sebagai penghubung antara rencana organisasi secara makro dengan implementasi mikro di tingkat individu. Strategi ini mencakup perencanaan jangka panjang, perumusan tujuan, dan pengembangan kebijakan yang bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan tenaga kerja (Wheelen, & Hunger, 2001). Karyawan sebagai subjek utama dalam organisasi memiliki peran krusial dalam implementasi strategi tersebut. Oleh karena itu, menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja menjadi keharusan strategis. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada loyalitas, kreativitas, dan stabilitas organisasi (Robbins, & Judge, 2011).

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan indikator penting dari efektivitas strategi SDM. Sejumlah penelitian terdahulu juga menguatkan bahwa karyawan yang puas akan lebih termotivasi, memiliki kinerja yang baik, dan cenderung bertahan lebih lama di organisasi (Ostroff, 2001). Faktor-faktor seperti kompensasi yang layak, penempatan kerja yang sesuai, dukungan dari atasan, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, merupakan penentu utama kepuasan kerja (Handoko, 2001). Dengan demikian, implementasi strategi SDM yang tepat dapat menjadi peta jalan (roadmap) dalam mencapai keberhasilan organisasi. Hal ini mencakup penyesuaian antara strategi organisasi dan strategi SDM agar terintegrasi secara harmonis, serta memaksimalkan potensi SDM sebagai keunggulan kompetitif jangka panjang (Dessler, 2000).

## SIMPULAN

Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dirancang secara adaptif dan relevan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan perusahaan startup yang dinamis. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, budaya organisasi yang inklusif, kesempatan pengembangan diri, sistem penghargaan yang adil, serta komunikasi terbuka, terbukti memberikan dampak signifikan terhadap motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Strategi SDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelolaan administratif, tetapi juga sebagai jembatan antara tujuan strategis organisasi dan kebutuhan psikologis karyawan. Dalam konteks startup yang terus bertransformasi, strategi SDM yang efektif adalah yang mampu menyeimbangkan kecepatan inovasi dengan kesejahteraan tenaga kerja. Dengan menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan rasa memiliki terhadap organisasi, perusahaan startup dapat meningkatkan retensi talenta serta memperkuat kinerja jangka panjang. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi para pelaku bisnis startup dalam menyusun kebijakan SDM yang tidak hanya efisien tetapi juga berorientasi pada pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angrosino, M. V. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage.
- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies. *California Management Review*, 44(3), 8–36.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, K., Charlier, S. D., & Pierotti, A. J. (2020). The impact of development opportunities on employee engagement. *Human Resource Development International*, 23(2), 110–127.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 452–472.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). Prentice Hall.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (2014). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Bedford/St. Martin's.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Hart, C. (2001). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. SAGE Publications.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.
- Irpan Nurhab, M., Nurhab, B., & Aziz, S. (2024). The Influence Of Intellectual Intelligence And Emotional Intelligence On The Performance Of Students At The Metro State Islamic Religious Institute. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 3(2), 46–53. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v3i2.353>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2020). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1207–1234.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Blackwell.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press.
- Ostroff, C. (2001). Organizational effectiveness: The role of leadership and employee satisfaction. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 42–52.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Parinding, T. G., Rangkuti, Z., & Listiorini, D. (2025). Analysis Of The Influence Of Organizational Culture And Communication On Employee Job Satisfaction At The Head Office Of The Directorate General Of Customs And Excise. *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7(1), 112–118. Retrieved from <https://jurnal.unimor.ac.id/index.php/JIE/article/view/9380>
- Purnama, A., Pratikno, Y., & Jati, P. (2025). The Influence Of Work-Life Balance On Turnover Intention Mediated By Job Satisfaction Of Employees At PT. Permodalan Nasional Madani In Pekanbaru Branch. *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 7(1), 15–21. <https://doi.org/10.32938/ie.v7i1.9357>
- Raffiee, J., & Feng, J. (2020). When flexibility breeds loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 234–249.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2020). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1351–1366.
- Smith, M. E., Simmons, M. K., & Taylor, S. L. (2020). Communication satisfaction in entrepreneurial organizations: The case of start-ups. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 67–88.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2001). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.