

FEEDFORWARD

JOURNAL OF HUMAN RESOURCE

VOL. 2 NO. 2 SEPTEMBER 2022



PUBLISHED BY:
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 2, No. 2, September 2022

Feedforward: Journal of Human Resource is published by the Faculty of Economics and Business, Universitas Pelita Harapan. The aim of this journal is to provide original research articles related to key concepts and theories in the human resource management field. There are two issues published each year, in April and September. This journal provides a forum for independent research and analysis on human resource management. This journal seeks to reflect a range of views from within the scholarly human resource studies, promote a better understanding of human resource thinking on contemporary national and international themes.

Editor-in-Chief

Yohana F. Cahya Palupi Meilani, S.P., M.Si.

Managing Editor

Ir. Dewi Surya Wuisan, M.M.

Board of Editors

Rinto Rain Barry, S.T., M.M.

Jacquelinda Sandra Sembel, S.Pd, S.E, M.M.

Zoel Hutabarat, S.I.P., M.B.A.

Mailing Address

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12, Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901

Email: feedforward.journal@uph.edu

Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

FEEDFORWARD: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE
Vol. 2, No. 2, September 2022

TABLE OF CONTENT

THE INFLUENCE OF JOB REDUNDANCIES TOWARD INTENTION TO LEAVE WITH JOB INSECURITY AS THE INTERVENING VARIABLE: A CASE STUDY OF A FOUR-STAR HOTEL IN INDONESIA DURING PANDEMIC COVID-19.....	55–73
(Efin Shu, Yusuf Ronny Edward)	
ANALISIS PEMBERDAYAAN, KERJA TIM, DAN PELATIHAN YANG BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID-19 PADA INDUSTRI <i>FOOD & BEVERAGE</i> DI SURABAYA.....	74–86
(Debra Tasya Febilla, Rinto Rain Barry)	
PENGARUH <i>WORK LIFE BALANCE</i> , <i>SELF-EFFICACY</i> , DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP <i>BURNOUT</i> PADA MAHASISWA YANG BEKERJA.....	87–102
(Brigitta Liberty Winata, Nina Nurhasanah)	
ANALISIS SISTEM <i>REWARD</i> DAN <i>PUNISHMENT</i> UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DAN <i>ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> KARYAWAN DENGAN STUDI KASUS PADA PT XYZ.....	103–114
(Olivia Brenda Christie, Daniel Ong Kim Kui, Juanna Judith Huliselan)	
ANALISIS FAKTOR YANG MEMENGARUHI PEMBENTUKAN POLA PIKIR KEWIRAUSAHAAN PADA MAHASISWA.....	115–127
(Nathania Valencia, Jacquelininda Sandra Sembel)	

THE INFLUENCE OF JOB REDUNDANCIES TOWARD INTENTION TO LEAVE WITH JOB INSECURITY AS THE INTERVENING VARIABLE: A CASE STUDY OF A FOUR-STAR HOTEL IN INDONESIA DURING PANDEMIC COVID-19

Efin Shu^{1)*}, Yusuf Ronny Edward²⁾

¹⁾*Universitas Pelita Harapan Medan Campus, Sumatera Utara, Indonesia*

²⁾*Universitas Prima Indonesia, Sumatera Utara, Indonesia*

e-mail: efin.shu@uph.edu

*(Corresponding Author indicated by an asterisk *)*

ABSTRACT

Pandemic Covid-19 has caused the hospitality, travel, and tourism industry around the world to face a major loss. One way to minimize the loss in these sectors is by implementing job redundancies. This option was also implemented by one of the hotels in Pontianak, West Kalimantan, Indonesia. However, job redundancies are not implemented without costs. Employees will experience continuous fear or job insecurity which will result in employees' willingness to find a new job or intention to leave. Therefore, the purpose of this research is to find out if job redundancies influence the intention to leave with job insecurity as the intervening variable towards the survivors of the redundancy program at the hotel. This research is using the quantitative method as its research approach. The data collection method is conducted by distributing an online questionnaire. The data has passed the validity and reliability tests. The first until third hypotheses tests are using t-test while the fourth hypothesis is using Sobel test. The results of the research show that job redundancies influence job insecurity by 57.9%. Both job insecurity and job redundancies influence the intention to leave by 72%. Finally, job redundancies indirectly influence the intention to leave through job insecurity. The recommendations are to conduct business process re-engineering or service process re-designing to maintain the viability of the business, instead of opting for job redundancies. Job redundancies should be the last resort when previous options are not working as this will affect employee turnover rate in the future.

Keywords: job redundancies; intention to leave; job insecurity; Covid-19

INTRODUCTION

Pandemic Covid-19 has changed the way businesses are conducted. It has also affected the operations of the functional departments in companies. The human resource department is one of the functional departments which been majorly affected since pandemic Covid-19 emerged in Wuhan, Hubei, China in late December 2019. To prevent the spreading of the virus, companies were trying to restrict the mobility of their employees and impose lockdowns and social isolation initiatives through working limitations (Moraa & Kipngetich, 2021). Companies of all sizes in various industries experienced significant revenue reductions and budget shortfalls. These resulted in hiring freezes and layoffs, salary freezes, cancelled bonuses, and pay reductions, changes in how work is done (i.e. teleworking), and increased employee stress and burnout (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

Education and hospitality sectors are some of the industries affected by the pandemic. Schools and universities are closed down. While in the hospitality sectors, MICE (Meeting, Incentive, Conference, and Exhibition) specifically; events, conferences, conventions, and sports leagues are postponed and cancelled. These drive down travel and tourism for business and pleasure. Other service businesses which are affected by the pandemic are restaurants, bars, and cafes. This is due to curfews and lockdowns imposed by the government (Combs, 2020).

Due to this situation, the hospitality, travel, and tourism industry around the world is facing a major loss due to the pandemic (Irandu, 2020 in Moraa & Kipngetich, 2021). This results in employees in this sector are losing their jobs. In the United States, the leisure and hospitality industry lost 7.7 million jobs in April 2020, which represents 47% of total positions (Franck, 2020). In the UK and some European countries, the estimated loss of jobs is around 24.3 million. In African countries, about 20 million jobs in both formal and informal sectors are projected to be lost if the pandemic goes on (Moraa & Kipngetich, 2021).

In Indonesia, as of 1st April 2020, around 1,200 hotels have been temporarily closed. The large scale of social restrictions guidelines limited religious gatherings, public facilities, social and cultural activities, as well as transportation. Due to this condition, hospitality employees were given unpaid leave or terminated (Enrico, 2020). 90% of tourism employees were given unpaid leaves. The unemployment rate has reached 6.65 thousand in March 2020 (SMERU Research Institute, 2010). Faced with such a situation, many companies have taken actions to temporarily lay off employees, reduce the number of employees or their wages (Enrico, 2020).

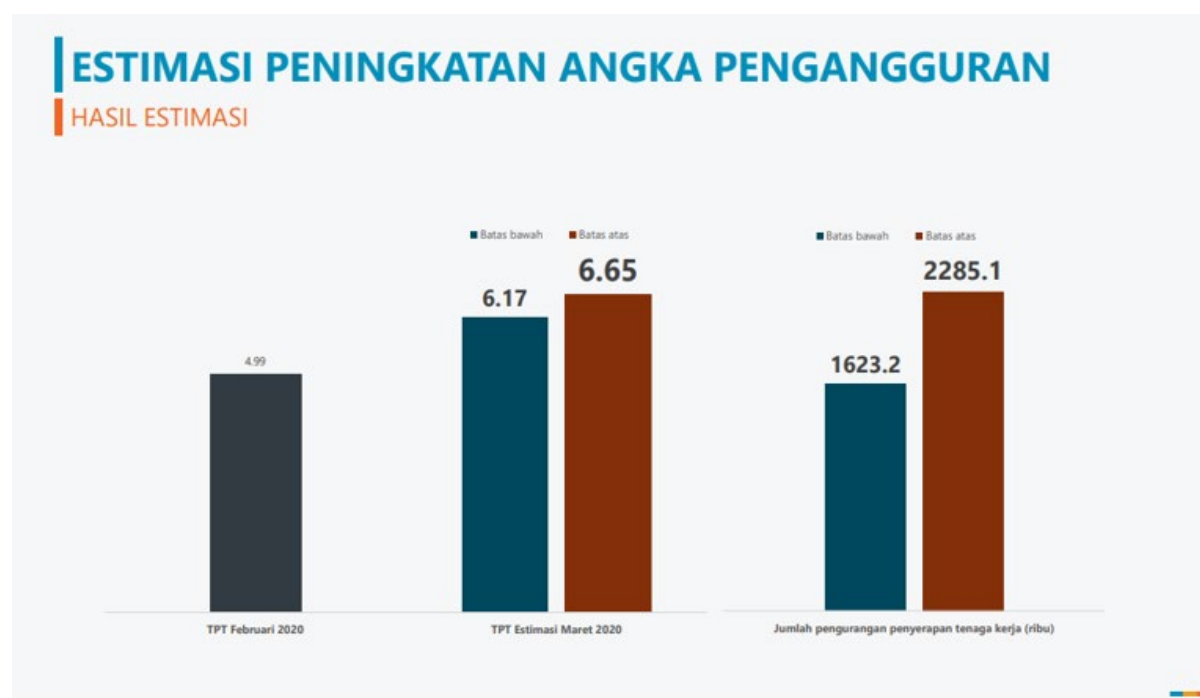


Figure 1. Estimation of Increment in Unemployment Rate in Indonesia

Source: SMERU Research Institute (2010)

The threat of Covid-19 induced fear caused mental health in employees worldwide. One of the problems incurred is job insecurity. This is due to the unpredictable and uncontrollable nature of the pandemic. When an individual loses his/her autonomy and a sense of control over the environment and one's overall life situation, these will create a detrimental effect on one's mental health (Huber et al., 2011; Lo & Cheng, 2014). Tasks and priorities are changing rapidly, so do companies' policies and activities change in response to the changes in the pandemic situations. This creates ambiguity in employees' roles and responsibilities. In ambiguous situation, employees experience continuous fear due to instability in employment such as future employability, loss of income and social support, work-related monetary and non-monetary benefits (Jofre-Bonet et al., 2018).

Employees' perceptions of job insecurity are the subjective and unconscious perceptions of job losses. These perceptions have been increased due to organizational restructuring and scale-downs (Niesen et al., 2018).

Facing this situation, the role of human resource management has become much tougher to ensure job security for all employees. The human resource manager has to take into consideration the interests of both employers and employees. Employers are concerned about reducing working hours, while employees are concerned about the possible job losses arising out of this (Sulaiman et al., 2020).

As a continuation, perceived job insecurity increases an employee's willingness to find a new job (Ashford et al., 1989) and is a potential cause of increasing employee turnover intent (UON Research, n.d.; Arnold & Feldman, 1982), when connected with stress (Staufenbiel & König, 2010). This can cause serious damage to an organization unless they take preventive measures (Şahin, 2011).

This study is conducted at a four-star hotel in Pontianak, West Kalimantan, Indonesia. Due to Covid-19, the phenomenon of job redundancies was experienced by the management of the hotel in the forms of restructuring and scaling-down of the business. At the beginning of Covid-19, the hotel closed its operation for 2 months (May and June 2020) to prevent the

spreading of the virus. Once they were back in operation, employees worked with changes in their working hours, shifts, and job descriptions. They were paid 50% of their salary and were trained to multitask and to have multi-skills. They were also asked to perform cooperation and do a split shift in any events for cost efficiency. Therefore, the objective of this research is to find if job redundancies influence the turnover intention of the survivors of the redundancy program with job insecurity as the intervening variable at the hotel during the pandemic of Covid-19.

LITERATURE REVIEW

Redundancy according to human resource management literature, refers to the dismissal based on operational reasons, especially when commercial and economic aspects of the business are not performing well. It occurs if an employee is dismissed purely because the role previously performed by the employee is no more needed by the employer, not because of performance or personal act. Redundancy, therefore, particularly refers to the termination of a position, not a person, and is considered to be the 'last resort' (Munshi, 2018). Practically, redundancies will create potentially damaging effects not only on those who leave but also on the survivors (Campbell, 1999).

There are three approaches to redundancies or retrenchment, which are: Workforce reduction strategies, which focus on reducing headcount and are usually implemented in a top-down, speedy way. The problem with this strategy is that it is difficult to predict exactly who will be eliminated and who will remain. Work redesign strategies focus on reducing work (in addition to or instead of reducing the number of workers) through redesigning tasks, reducing work hours, and merging units. Systematic strategies – to a greater extent, this focuses on changing culture, attitude, and values. It does not only focus on reducing the workforce (Cameron, 1998 in Moraa & Kipngetich, 2021).

Insecurity- or uncertainty-defining features comprise ambiguous, complicated, volatile, inconsistent, and unpredictable conditions, prompting an individual and the general public to dwell on their competency and ability to reason, and reliability of the knowledge and information available (Brashers, 2001).

Job insecurity threatens identity whether it is role identity, social identity, and personal identity (Burke, 2020). Job uncertainty brings to the surface fear of poverty, leading to marginalization, stigmatization, and social exclusion (Rafi et al., 2019).

To measure job insecurity, this study adapted the multi-item scales by Pienaar et al. (2013) and Akgunduz and Eryilmaz (2018). In line with the increased focus on subjectivity, research has drawn a distinction between a cognitive and an affective component of job insecurity (Borg, 1992). This conceptualization distinguishes between the ideas and thoughts about losing one's job, on the one hand, and the feelings and fears associated with that cognition, on the other. The latter distinguished between a quantitative dimension (dealing with the risk of losing the job in its totality) and a qualitative dimension (the risk of losing important qualitative dimensions of the job, such as pay increases or career progression) (Pienaar et al., 2013).

Job insecurity can spread among employees for two specific reasons. First, changes in an organization caused by quantitative job insecurity, such as layoffs, downsizing, and mergers, affect certain groups within the organization, inducing their perceptions of job insecurity.

Second, certain threats or stressors can be interpreted similarly or collectively by employees of different work units (Mauno et al., 2014).

Job insecurity is measured between cognitive (4 items: “I am very sure that I will be able to keep my job”; “I am certain/sure of my job environment”; “I think that I will be able to continue working here”; “There is only a small chance that I will become unemployed”; all items reverse coded) and affective job insecurity (4 items: “I fear that I might get fired”; “I worry about the continuation of my career”; “I fear that I might lose my job”; “I feel uncertain about the future of my job”) (Pienaar et al., 2013).

Turnover intent is the intention of organizational members to attempt to abandon their qualifications as members and to quit their current jobs (Meyer & Allen, 1984). There is a strong and consistent relationship between turnover intent and actual turnover rate (Cotton & Tuttle, 1986; Lee & Jeong, 2017). Job insecurity increases employee turnover intent (Stiglbauer et al., 2012), and managing stress caused by job insecurity is critical for its reduction (Jung et al., 2021). Efforts to reduce perceived job insecurity were required to prevent the loss of excellent personnel (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Job insecurity affects turnover intent by impeding employees from fulfilling their basic needs (Urbanaviciute et al., 2018). Job insecurity increases the inclination to arrive late and leave early at the workplace (Karatepe et al., 2020).

Intention to leave is also defined as an individual intention to leave the organization voluntarily. It is measured through two indicators, the intention to work in other workspaces and the intention to leave the organization as soon (Tzafrir et al., 2015).

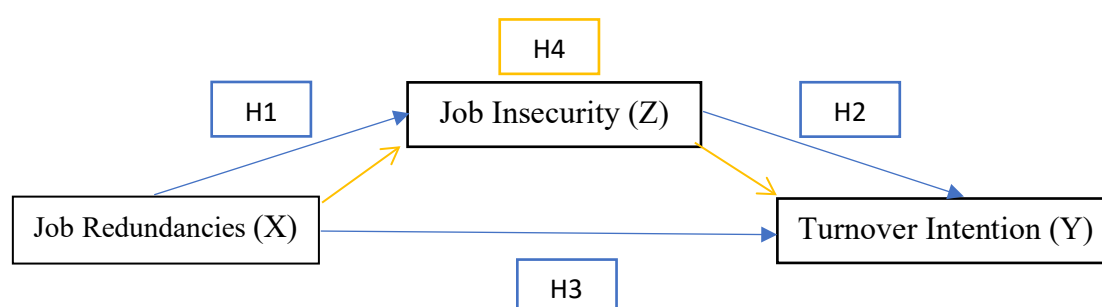


Figure 2. Research Model
 Source: Prepared by the writer (2021)

RESEARCH METHOD

This research is using a quantitative approach with path analysis to find out the influence of job redundancies toward turnover intention with job insecurity as the intervening variable. The variable of job redundancies (X) might have a direct effect on the variable of turnover intention (Y) and an indirect effect through the variable of job insecurity (Z). The research is conducted towards the survivors of the redundancy program. Questionnaires were designed in Google forms and were distributed through links sent to Line ID or Whatsapp numbers of the hotel employees.

Since the limitation of the researcher to meet the employees in person due to the location and pandemic, the links were distributed by the managers or supervisors of the departments concerned to the survivors of the redundancy program. Of 62 employees, 41

returned the questionnaires. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenient sampling method. According to Glen (2015), convenient sampling or accidental sampling or grab sampling method is where you include people who are easy to reach, which does not include a random selection of participants.

Based on the research model, the independent variable is job redundancies (variable X), job insecurity as the intervening variable (variable Z), and turnover intention as the dependent variable (Y). The indicators of the variables are as follow:

Variable	Indicators	Questions	Measurement
Job Redundancy (X)	Workforce reduction strategies	There is a reduction in the number of employees in my department.	Likert scale
		There is a reduction in the number of employees in charge in one shift.	
	Work redesign strategies	There is a reduction of working hours in my department.	
		My job description is redesigned due to the low operational of the company.	
		Some departments are merged due to the low operational of the company.	
	Systematic strategies	There is a change in company culture during pandemic situations.	
		There is a change in attitude expectation during pandemic situations.	
		There is a change in the company's value during pandemic situations.	
Job Insecurity (Z)	Cognitive	I am very sure that I will be able to keep my job.	Likert scale
		I am certain/sure of my job environment.	
		I think that I will be able to continue working here.	
		There is only a small chance that I will become unemployed.	
	Affective	I fear that I might get fired.	
		I worry about the continuation of my career.	
		I fear that I might lose my job.	
		I feel uncertain about the future of my job.	
Turnover Intention (Y)	Intention to work in other workspaces	I plan to find a better career opportunity outside my workplace	Likert Scale
		I don't plan to have my future career at my current workplace	
	Intention to leave from the organization as soon	I plan to resign from my current workplace soon	
		I plan to move to another workplace soon	

Figure 3. Indicators of Job Redundancies and Job Insecurity

Source: Prepared by author (2021); Job Redundancy (Cameron, 1998 in Moraa & Kipngetch, 2021); Job Insecurity (Pienaar et al., 2013); Turnover Intention (Tzafrir et al., 2015)

The questionnaire is measured using the Likert scale. The respondents are required to choose one option from the five options in each statement of the questionnaire, ranging from strongly disagree as to the lowest point, disagree, neutral, agree, and strongly agree as to the highest point.

Score	Measurement Scale
1	Strongly Disagree
2	Disagree
3	Moderate
4	Agree
5	Strongly Agree

Figure 4. Score in Likert Scale
Source: Prepared by author (2021)

The instrument testing starts from validity and reliability tests on non-samples of 30 employees from another hotel in Jayapura. The validity test is tested with the Pearson Product-Moment Correlation method. To determine the reliability of this research, the writer uses Cronbach Alpha's method.

After validity and reliability tests, the next instrument used is the classical assumption test which consists of normality test and heteroscedasticity test. Normality test is a procedure used to discover whether the data comes from a normally distributed population or is in a normal distribution. The heteroscedasticity test is used to test there is a regression model residual variance inequality from each observation. The coefficient of determination test (r) is used to test how good a model regression is by matching it with the data obtained.

The hypothesis test is used to prove if the hypothesis of the research is valid or not. Based on the research model, the hypotheses can be formulated as follow:

1. Job redundancies have a significant influence on the job insecurity of the survivors of the redundancy program.
2. Job insecurity has a significant influence on the turnover intention of the survivors of the redundancy program.
3. Job redundancies directly have a significant influence on the turnover intention of the survivors of the redundancy program.
4. Job redundancies indirectly have an influence on turnover intention through job insecurity of the survivors of the redundancy program.

Hypothesis Test Design

First Statistical Hypothesis

H01: Job redundancies do not influence job insecurity significantly.

$P1 = 0$

Ha1: Job redundancies influence job insecurity significantly.

$P1 \neq 0$

According to Campbell (1999), redundancy affects the organizational justice, one of it is interactional justice. This justice highlights the interpersonal treatment by both the management team and their immediate line manager or supervisor in the forms of communication and interaction. This will influence their level of organisational commitment, job satisfaction, turnover intention, and job insecurity.

Second Statistical Hypothesis

H02: Job insecurity does not influence turnover intention significantly.

$$P2 = 0$$

Ha2: Job insecurity influences turnover intention significantly.

$$P2 \neq 0$$

According to Jung et. al. (2021), due to Covid-19, job insecurity significantly affects the turnover intent, mediated by the engagement of deluxe hotel employees. The negative impact of job insecurity is higher in Generation Y than Generation X.

Third Statistical Hypothesis

H03: Job redundancies directly do not influence turnover intention significantly.

$$P3 = 0$$

Ha3: Job redundancies directly influence turnover intention significantly.

$$P3 \neq 0$$

According to Moraa & Kipngetich (2021), there was a negative significant influence of job redundancy on employee retention in the hospitality industry. Therefore, the influence was significant.

Fourth Statistical Hypothesis

H04: Job redundancies indirectly do not influence turnover intention through job insecurity.

$$P4 = 0$$

Ha4: Job redundancies indirectly influence turnover intention through job insecurity.

$$P4 \neq 0$$

This will be found out in this research if job redundancies influence the turnover intention of the survivors of the redundancy program with job insecurity as the mediating factor.

Hypotheses 1-3 are tested using t-test, while hypothesis 4 is tested using Sobel test. Sobel test is to test whether a mediator carries the influence of an Independent Variable to a Dependent Variable (Preacher & Leonardelli, 2014). Besides those tests, the researcher also conducts a multicollinearity test to test if X (job redundancies) and Z (job insecurity) on Y (intention to leave).

RESULTS AND DISCUSSION

To test the research instrument, validity and reliability test are conducted. The test of 30 respondents with the level of significance 5%, the r_{table} is 0,361.

The results of the validity test could be seen in below table:

Table 1. Validity test of Job Redundancies (X)

Variable	Questionnaire	r-count	r-table	Result
Job Redundancies	Q1	0,657	0,361	Valid
	Q2	0,799	0,361	Valid
	Q3	0,751	0,361	Valid
	Q4	0,829	0,361	Valid
	Q5	0,798	0,361	Valid
	Q6	0,738	0,361	Valid
	Q7	0,856	0,361	Valid
	Q8	0,703	0,361	Valid

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

From the result of the table above, the r_{test} is greater than the r_{table} which means all questions for the job redundancies variable are valid.

Table 2. Validity test of Job Insecurity (Z)

Variable	Questionnaire	r-count	r-table	Result
Job Insecurity	Q1	0,586	0,361	Valid
	Q2	0,701	0,361	Valid
	Q3	0,828	0,361	Valid
	Q4	0,721	0,361	Valid
	Q5	0,495	0,361	Valid
	Q6	0,832	0,361	Valid
	Q7	0,788	0,361	Valid
	Q8	0,609	0,361	Valid

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

From the result of the table above, the r_{test} is greater than the r_{table} which means all questions for the job insecurity variable are valid.

Table 3. Validity test of Turnover Intention (Y)

Variable	Questionnaire	r-count	r-table	Result
Turnover Intention	Q1	0,651	0,361	Valid
	Q2	0,527	0,361	Valid
	Q3	0,600	0,361	Valid
	Q4	0,446	0,361	Valid

Source: Prepared by writer using SPSS (2022)

From the result of the table above, the r_{test} is greater than the r_{table} which means all questions for the intention to leave variable are valid.

The results of the reliability test could be seen in below table:

Table 4. Reliability Test Result

Variable	Cronbach's Alpha	Criteria	Result
Job Redundancies	0,932	0,7	Reliable
Job Insecurity	0,904	0,7	Reliable
Intention to Leave	0,752	0,7	Reliable

Source: Prepared by writer using SPSS (2022)

From the results of the tables above, the data of job redundancies (X), job insecurity (Z), and intention to leave (Y) are reliable because all the Cronbach's alpha values are greater than 0.7.

The classical assumption test used for this research is the normality test and heteroscedasticity test. The normality test in this research uses Kolmogorov-Smirnov. Firstly, the test is conducted for the data of job redundancies (X) and job insecurity (Z). The result of the test is as follows:

Table 5. Normality Test for Job Redundancies (X) towards Job Insecurity (Z)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.66062105
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.116
	Negative	-.097
Test Statistic		.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.179 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

Based on the result above, it shows that the significant value is greater than 0.05 (0.179) 0.05
This means the data of this research is normally distributed.

For the Heteroscedasticity test, this research uses Spearman's Rank Correlation test. The result of the test is as follows:

Table 6. Heteroscedasticity Test for Job Redundancies (X) towards Job Insecurity (Z)

Model	Coefficients ^a		t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	2.700	1.885		.160
X	.042	.076	.089	.580

a. Dependent Variable: ABSRES1

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

The table above, shows there is no heteroscedasticity in the data since the significant value (2-tailed) is $0.580 \geq 0.05$.

The hypothesis test is done using the t-test method with a significant level of 0.05. The first hypothesis testing is to test the influence of job redundancies (X) towards job insecurity (Z).

Table 7. First Hypothesis Test (Job Redundancies (X) towards Job Insecurity (Z))

Variable	Sig - Value	Criteria	Result
H1 ($X \rightarrow Z$)	0,00	< 0,05	Ha is Accepted

Source: Prepared by author (2022)

According to the result of the t-test above, it can be seen that the significant value of job redundancies (X) is 0.000 which is smaller than 0.05. Therefore, H_0 is rejected and H_a is accepted, which means job redundancies influence job insecurity. To find out how significant the influence of job redundancies' (X) is towards job insecurity (Z), the Coefficient of Determination (R^2) test is conducted. The result of the coefficient of determination is as follows:

Table 8. Coefficient of Determination ((Job Redundancies (X) towards Job Insecurity (Z))

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. An error of the Estimate
1	.579 ^a	.336	.319	4.720

a. Predictors: (Constant), X

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

Based on the result of the coefficient of determination above, it shows that the coefficient of determination (R^2) is 0.579 (57.9 %). It means that job redundancies influence

job insecurity by 57.9% and the remaining 42.1% is affected by other factors not discussed in this research. Therefore, the path equation of the first model is: $Z = 579 X$

This is supported by the findings of some researchers. According to Frone (2018), downsizing could threaten employees and their jobs. According to Niesen et al. (2018), organization restructuring increases employees' job insecurity.

For the second and third hypotheses, a normality test is conducted for the data of job redundancies (X) and job insecurity (Z). The result of the normality test is as follows

Table 9. Normality Test for Job Redundancies (X) and Job Insecurity (Z) toward Intention to Leave Y)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		41
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.18639048
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.083
	Negative	-.069
Test Statistic		.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

Based on the result above, it shows that the significant value is greater than 0.05 (0.200 > 0.05). This means the data is normally distributed.

The result of the Heteroscedasticity test is as follows:

Table 10. Heteroscedasticity Test for Job Redundancies (X) and Job Insecurity (Z) toward Intention to Leave (Y)

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.012	1.131		2.662	.011
	X	-.003	.044	-.013	-.067	.947

Z	-.042	.045	-.182	-.930	.358
---	-------	------	-------	-------	------

a. Dependent Variable: ABSRES2

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

From the table above, it shows there is no heteroscedasticity in the data since the significant value of the X variable is $0.947 \geq 0.05$ and the Z variable is $0.358 \geq 0.05$.

To find out if there is a relationship between job redundancies (X) and intention to leave (Y); job insecurity (Z) and intention to leave (Y), a multicollinearity test is performed. The result is as follows:

Table 11. Multicollinearity Test for Job Insecurity (Z) towards Intention to Leave (Y), Job Redundancies (X) towards Intention to Leave (Y)

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-2.985	1.915		-1.559	.127		
	X	.203	.075	.372	2.696	.010	.664	1.505
	Z	.241	.076	.437	3.162	.003	.664	1.505

a. Dependent Variable: Y

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

Based on the above result, it is proven that both job redundancies (X) and job insecurity (Z) variables have relationships toward intention to leave (Y) since the tolerance values of X and Z (0.664) are bigger than 0.1 and VIF (Variance Inflation Factor) values (1.505) are smaller than 10.

The second and third hypothesis tests also use the t-test method with a significant level of 0.05. The result of the second and third Hypothesis tests is as follows:

Table 12. Hypothesis Test Job Insecurity (Z) towards Intention to Leave (Y), Job Redundancies (X) towards Intention to Leave (Y)

Variable	Sig - Value	Criteria	Result
H2 (Z → Y)	0,010	< 0,05	Ha is Accepted
H3 (X → Y)	0,003	< 0,05	Ha is Accepted

Source: Prepared by author (2022)

According to the result of the t-test above, it can be seen that the significant value of job insecurity (Z) is 0.003 which is smaller than 0.05. Therefore, for the second hypothesis, H_0 is rejected and H_a is accepted, which means job insecurity influences intention to leave. For the third hypothesis, it can be seen that the significant value of job redundancies (X) is 0.010 which is smaller than 0.05. Therefore, H_0 is rejected and H_a is accepted, which means job redundancies influence intention to leave.

The second hypothesis is supported by the meta-analytical research conducted by Podsakoff et al. (2007) who claims that job insecurity was a major stressor that is directly related to low job satisfaction and high levels of job continuation. The same finding by Hanafiah (2013) states that the increase of employees' feelings of job insecurity will lead to an increase in their intention to leave the organization. Other studies also state that when employees feel insecure, their turnover intention is increased (Brougham & Haar, 2020; Ashford et al., 1989; Davy et al., 1991).

The third hypothesis is supported by the study by Campbell (1999). The redundancy process has affected the redundancy survivors' behavior. They have started to search for alternate career opportunities outside of the organization.

As for the fourth hypothesis, it is to find out if job insecurity (Z) is the mediator between job redundancies (X) and intention to leave (Y). Therefore, the Sobel test is conducted as follows:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2)}}$$

Where:

- a = coefficient regression of independent variable towards mediating variable (0.573)
- b = coefficient regression of mediating variable towards dependent variable (0.241)
- SEa = standard error of estimation from the influence of independent variable towards mediating variable (0.129)
- SEb = standard error of estimation from the influence of mediating variable towards dependent variable (0.076)

Table 13. Hypothesis Test Job Insecurity (Z) mediate the influence of Job Redundancies (X) towards Intention to Leave (Y)

Variable	Z-count	Z-table	Result
H4 (X → Z → Y)	2,58	1,96	Ha is Accepted

Source: Prepared by author (2022)

Based on the above equation, it obtains Zcount = 2.58 where $Z > 1.96$, therefore H_0 is rejected and H_a is accepted, Z variable can mediate the influence of X towards Y or job redundancies indirectly influence intention to leave through job insecurity.

The fourth hypothesis is supported by Campbell (1999). The feelings of insecurity and uncertainty caused by the redundancy process have resulted in many employees having the intention to leave the organization which is not the case previously. This will affect the future of the organization, as they are losing control of the employee turnover. Redundancy does not only affect the emotions and attitudes of survivors, furthermore, it may also turn these reactions into behaviors that are going to put the success of the organization at stake.

To find out how significant the influence of job redundancies (X) and job insecurity (Z) toward intention to leave (Y), the result of Coefficient of Determination (R^2) is as follows:

Table 13. Coefficient of Determination Test for Job Redundancies (X) and Job Insecurity (Z) toward Intention to Leave (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 ^a	.518	.493	2.243

a. Predictors: (Constant), Z, X

Source: Prepared by author using SPSS (2022)

Based on the result of the coefficient of determination above, it shows that the coefficient of determination (R^2) is 0.720 (72 %). It means that job redundancies (X) and job insecurity (Z) influence intention to leave (Y) by 72% and the remaining 28% is affected by other factors not discussed in this research. Therefore, the path equation of the first model is: $Y = 0,372 X + 0,437 Z$.

CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Based on the research results, all H_a 's of the hypotheses are accepted. The first hypothesis, job redundancies influence job insecurity by 57.9%. The second hypothesis, job insecurity influences the intention to leave. The third hypothesis, job redundancies influence intention to leave. Both job redundancies and job insecurity influence intention to leave by 72%. Finally, job redundancies indirectly influence intention to leave through job insecurity at the four-star hotel in Pontianak.

Looking back to the pandemic situation in early 2020, physical distancing is one way to slow down the spreading of the Covid-19 virus. This affects the slowing down of the hotel businesses and their operations. Facing this challenge, job redundancies are unavoidable to be implemented in the hotel in May and June 2020. However, from the above research results, job redundancies are one of the roots of job insecurity that further leads to intention to leave.

For theoretical implications, this research is expected to give understanding to human resources scholars and practitioners about job redundancies practice, the impact to the organizations in the long run, and why it should be avoided in the first place.

As the managerial implications, the hotel management should avoid job redundancies in the first place. This is supported by Munshi (2018) who said that redundancy is not such an effective long-term strategy for a firm's survival and business retention. The management of the hotel could re-engineer the business processes or re-design their service processes to help surviving the business.

Re-engineering the business processes could be applied in the sales and marketing division related to rooms. Since the hotel cannot rely on full occupancy during pandemics, the sales and marketing division could come out with a 'pay now stay later' program. This will assist the revenue management of the hotel. Seeing the unpredictable state of the pandemic, it is advisable that the 'stay later' period does not have an expiration date to attract more

memberships to the program and to help members feeling more secure in purchasing the program.

Re-designing the service processes could be done by changing the type of service distribution. Instead of guests visiting the hotel, the hotel could reach out to the guests. This is most applicable in the Food and Beverage division where they can focus on selling takeaway food instead of dining-in; selling frozen food with cooking instructions is most applicable for guests who prefer to stay at home. Services in banquet events could also shift from dining-in to providing takeaway food in boxes, so guests could celebrate with the host while the eating part could be done at home.

Unless all the above re-engineering and re-designing efforts cannot maintain the viability of the business; job redundancies could be implemented as the last resort. The implementation should also consider ethical standards and should be communicated openly to employees to exhibit fairness of the process. As Moraa & Kipngetich (2021) mentioned in their research, employees should be included in some of the decisions that will affect the employees and their working conditions. Any challenges faced by the organization should not be hidden from the employees so that there will be the 'WE' feeling that the employees will be able to work together with the management to go through the challenges. This includes the challenge of employee turnover. The fairness of this process will affect the survivors of the redundancy program. If the process is perceived as fair by the survivors, they are less likely to have job insecurity and are less likely to have intention to leave in the future. Therefore, the human resource manager will have more control over employees' turnover rate in the future.

Future researchers could conduct a qualitative study about the impact job redundancy practices in more depth. Besides job insecurity and intention to leave, there are more variables might be influenced by job redundancy practices such as the survivors' morale, mental and physical health, well-being, etc. These research might be useful for human resources practitioners in the future.

REFERENCES

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829. <https://doi.org/10.5465/256569>
- Borg, I. (1992). *Überlegungen und untersuchungen zur messung der subjektiven unsicherheit der arbeitsstelle*. Sozial Science Open Access Repository.
- Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of Communication*, 51(3), 477–497. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02892.x>

- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120276>
- Burke, P. J. (2020). Identity dispersion: Flexibility, uncertainty, or inconsistency? In R. T. Serpe, R. Stryker, & B. Powell (Eds.), *Identity and symbolic interaction* (pp. 89–117). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-41231-9_4
- Campbell, F. (1999). *Survivors of redundancy: A justice perspective*. University of Wolverhampton.
- Combs, L. (2020). *COVID-19 implications on the hospitality industry*. HLB. <https://www.hlb.global/covid-19-implications-on-the-hospitality-industry/>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 302–317. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90032-H](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90032-H)
- Enrico, B. (2020). *Impact of Covid-19 upon employment sector in Indonesia*. ICLG.com. <https://iclg.com/briefing/13306-impact-of-covid-19-upon-employment-sector-in-indonesia>
- Franck, T. (2020). *Hardest-hit industries: Nearly half the leisure and hospitality jobs were lost in April*. CNBC Markets. <https://www.cnbc.com/2020/05/08/these-industries-suffered-the-biggest-job-losses-in-april-2020.html>
- Frone, M. R. (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 246–260. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.001>
- Glen, S. (2015). *Convenience sampling (accidental sampling): Definition, examples*. Statistics How To. <https://www.statisticshowto.com/convenience-sampling/>
- Hanafiah, M. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan ketidakamanan kerja (job insecurity) dengan intensi pindah kerja (turnover) pada karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(3), 178–184. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v1i3.3329>
- Huber, M., Lechner, M., & Wunsch, C. (2011). Does leaving welfare improve health? Evidence for Germany. *Health Economics*, 20(4), 484–504. <http://dx.doi.org/10.1002/hec.1615>
- Jofre-Bonet, M., Serra-Sastre, V., & Vondoros, S. (2018). The impact of the Great Recession on health-related risk factors, behaviour and outcomes in England. *Social Science & Medicine*, 197, 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.12.010>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>

- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(4), 529–536. <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>
- Lo, C. C., & Cheng, T. C. (2014). Race, unemployment rate, and chronic mental illness: A 15-year trend analysis. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 49(7), 1119–1128. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0844-x>
- Mauno, S., De Cuyper, N., Tolvanen, A., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2014). Occupational well-being as a mediator between job insecurity and turnover intention: Findings at the individual and work department levels. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 381–393. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752896>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Moraa, R. O., & Kipnetich, R. (2021). Impact of Covid 19 on employee retention in the hospitality industry. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 81–90. <http://www.strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1895>
- Munshi, J. (2018). Job redundancy as a strategic option for MNEs and its right implementation technique. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(3), 3–7. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000518>
- Niesen, W., Van Hootege, A., Handaja, Y., Batistelli, A., & De Witte, H. (2018). Quantitative and qualitative job insecurity and idea generation: The mediating role of psychological contract breach. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.16993/sjwop.36>
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., & Sverke, M. (2013). The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1–22.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2014). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Quantpsy.Org. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Rafi, M. A., Mamun, M. A., Hsan, K., Hossain, M., & Gozal, D. (2019). Psychological implications of unemployment among Bangladesh Civil Service job seekers: A pilot study. *Frontiers in Psychiatry*, 10, 578. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00578>
- Şahin, F. (2011). The effect of gender on the relationship between leader-member exchange and intention to quit. *Ege Academic Review*, 11(2), 277–288.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39889/473489>

- SMERU Research Institute. (2010, July 10). *Impact of COVID-19 on employment: Designing Indonesia's economic recovery strategy*.
<https://trainingadvokasi.smeru.or.id/en/event/impact-covid-19-employment-designing-indonesias-economic-recovery-strategy>
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101–117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>
- Stiglbauer, B., Selenko, E., Batinic, B., & Jodlbauer, S. (2012). On the link between job insecurity and turnover intentions: moderated mediation by work involvement and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 354–364. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0028565>
- Sulaiman, M. A. B. A., Ahmed, M. N., & Shabbir, M. S. (2020). Covid-19 challenges and human resource management in organized retail operations. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra12), 81–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4280092>
- Tzafrir, S. S., Gur, A. B.-A., & Blumen, O. (2015). Employee social environment (ESE) as a tool to decrease intention to leave. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 136–146. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.08.004>
- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention: The mediating role of basic psychological needs in public and private sectors. *Career Development International*, 23(3), 274–290. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2017-0117>
- UON Research (n.d.). *Impact of Covid 19 on travel and tourism industry in Kenya*. Retrieved November 28, 2021, from <http://uonresearch.org/blog/impact-of-covid-19-on-travel-and-tourism-industry-in-kenya/>

ANALISIS PEMBERDAYAAN, KERJA TIM, DAN PELATIHAN YANG BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID-19 PADA INDUSTRI *FOOD & BEVERAGE* DI SURABAYA

Debra Tasya Febilla¹⁾, Rinto Rain Barry^{2)*}

^{1),2)} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: rinto.barry@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Dasar dilakukan penelitian ini adalah tentang dinamika kepuasan kerja karyawan F&B di Surabaya pada masa pandemi Covid-19, yang diketahui melalui *survey* pendahuluan bahwa terjadi permasalahan Kepuasan Kerja karyawan atas masing-masing aspek di atas 50%. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris efek Pemberdayaan, Kerja Tim dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja baik secara simultan maupun parsial dengan menggunakan desain *cross sectional study* dan menjadikan 100 karyawan F&B di Surabaya sebagai responden, *survey* menggunakan Google Forms dengan skala Likert dan untuk analisis data dilakukan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS 21. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara bersamaan Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan secara parsial Pemberdayaan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, Kerja Tim berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Pentingnya implementasi Pemberdayaan, Kerja Tim dan Pelatihan akan menciptakan peningkatan Kepuasan Kerja karyawan di masa pandemi Covid-19 jika dilakukan dengan selaras sesuai dengan harapan karyawan di masa pandemi Covid-19.

Kata Kunci: Pemberdayaan; Kerja Tim; Pelatihan; Kepuasan Kerja; Covid-19

ABSTRACT

The basis for this research is about the dynamics of job satisfaction of F&B employees in Surabaya during the Covid-19 pandemic, which is known through a preliminary survey that there are problems with employee job satisfaction for each aspect above 50%. The purpose of this study was to obtain empirical evidence of the effect of empowerment, teamwork, and training on job satisfaction both simultaneously and partially by using a cross sectional study design and making 100 F&B employees in Surabaya as respondents, a survey using Google Forms with a Likert scale and for data analysis carried out multiple linear regression analysis using SPSS 21 software. The results of the study prove that simultaneously Empowerment, Teamwork, and Training have a positive effect on Job Satisfaction, while partially Empowerment has a negative effect on Job Satisfaction, Teamwork has a positive effect on Job Satisfaction and Training has a positive effect on Job Satisfaction. The importance of implementing Empowerment, Teamwork and Training will create an increase in employee Job Satisfaction during the Covid-19 Pandemic if it is carried out in harmony with employee expectations during the Covid-19 Pandemic.

Keywords: Empowerment; Teamwork; Training; Job Satisfaction; Covid-19

PENDAHULUAN

Kasus pandemi Covid-19 di akhir tahun 2019 telah membuat resesi ekonomi hampir di seluruh belahan dunia. Seluruh sektor industri mengalami dampak penurunan penjualan akibat pandemi tersebut, perintah untuk tetap di rumah saja membuat perputaran ekonomi mengalami hambatan karena keterbatasan yang diberlakukan tersebut.

Dilansir dari liputan6.com (Al Faqir, 2020), resesi ekonomi rentang tahun 1871–2020 telah terjadi sebanyak 14 kali, sebelum masa pandemi Covid-19 resesi terbesar terjadi di tahun 1931 di mana 83,9% negara mengalami dampak tersebut, tetapi di masa pandemi Covid-19 negara yang terdampak mengalami resesi ekonomi mencapai 92,9% yang berarti di masa ini lebih tinggi jumlah negara yang mengalami resesi ekonomi dibandingkan kasus terbesar sebelumnya di tahun 1931. Lebih lanjut dari lansiran tersebut dikatakan bahwa pandemi Covid-19 menjadi salah satu yang terburuk sepanjang sejarah karena beratnya beban yang harus diterima masing-masing negara untuk mencari solusi keluar dari resesi ekonomi yang menimpa. Di Indonesia sendiri, dalam upaya penanganan penyebaran virus tersebut dilakukan sebuah kebijakan untuk tetap di rumah saja, tetapi dampak yang dirasakan atas peraturan tersebut adalah menurunnya penjualan dan daya beli masyarakat. Sektor yang paling terdampak Covid-19 adalah akomodasi dan makan-minum sebesar 92,47% (Badan Pusat Statistik, 2020, p. 9) dan pada Industri F&B Surabaya menjadi kota pertama terbesar mengalami penurunan pendapatan harian terbesar, yaitu sebesar 26% (Triwijanarko, 2020).

Dilansir dari kemnaker.go.id (Biro Humas Kemnaker, 2020), 88% perusahaan merugi di mana hal tersebut diakibatkan oleh penurunan penjualan dan berdampak pada penurunan produksi, sehingga penurunan produksi tersebut berdampak pada pengurangan karyawan secara masal di industri-industri yang terdampak langsung pandemi Covid-19. Efek terberat dari lingkaran tersebut adalah pengurangan secara besar-besaran karyawan sehingga berimbas pada penurunan daya beli masyarakat karena PHK menyebabkan mereka kehilangan sumber pendapatan yang menunjang hidupnya.

Kepuasan kerja menjadi sebuah aspek yang terdampak kondisi pandemi Covid-19, di mana perbedaan yang sangat signifikan adalah berkaitan dengan pendapatan yang diterima di masa normal dan di masa pandemi Covid-19 (Tarush & Rikhi, 2021), mereka yang bekerja di sektor *food and beverage* (F&B) mengalami penurunan kepuasan kerja karena menurunnya pendapatan akibat pembatasan jam kerja serta penurunan penjualan dari perusahaannya (Blanco et al., 2021). Kepuasan Kerja menjadi hal yang terpengaruh di saat kesempatan jam kerja dibatasi yang akhirnya berpengaruh terhadap sesuatu yang sensitif yaitu pendapatan mereka dari perusahaan (Lippert et al., 2021) dan kepuasan kerja dibentuk berdasarkan komponen kompensasi, pekerjaan itu sendiri, supervisi dan hubungan dengan rekan sekerja (Luthans, 2016).

Dari *survey* pendahuluan yang dilakukan terhadap 30 responden karyawan *food&beverage* di kota Surabaya dengan tolak ukur indikator kepuasan kerja pada jurnal rujukan Hanasya & Tahir (2016), didapatkan hasil karyawan tidak suka melakukan hal-hal yang dilakukan di tempat kerja sebesar 37%, karyawan tidak puas dengan penghasilan dari pekerjaan saat ini 2%, karyawan tidak senang memilih institusi ini untuk bekerja sebesar 43%, dan karyawan secara keseluruhan, tidak puas dengan pekerjaan saat ini sebesar 53%.

Berdasarkan hasil *survey* pendahuluan tersebut adanya ketidakpuasan yang menggambarkan keadaan di masa pandemi Covid-19, di mana terlihat faktor ketidakpuasan berhubungan dengan pemberdayaan karyawan adalah pada aspek pekerjaan itu sendiri, sebelumnya di masa normal mereka diberdayakan sebagai tenaga kerja yang memegang tanggung jawab operasional perusahaan dengan melayani permintaan konsumen yang mengunjungi outlet-outlet yang tersedia, tetapi di saat pandemi berlangsung kesempatan

tersebut terbatas karena mereka tidak bisa berinteraksi secara langsung dan bahkan mereka mendapatkan giliran bekerja dengan rekan lainnya untuk menghemat anggaran perusahaan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh positif Pemberdayaan, Kerja Tim dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja pada industri *food & beverage* di Surabaya. Selain itu ingin melihat sejauh mana variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dan dapat dijadikan dasar pada peningkatan kepuasan kerja di industri tersebut, terutama di masa pandemi Covid-19.

TINJAUAN PUSTAKA

Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja

Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan kepercayaan diri individu yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, karakteristik pekerjaan dan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi (Yulk, 2019). Lebih lanjut dikatakan bahwa pemberdayaan berkaitan dengan kekuasaan yang mengupayakan agar sesuatu terjadi atau tidak sama sekali pada suatu organisasi dengan memfungsionalkan sumber daya manusia miliknya (Bloom, 2020). Menurut Bloom (2020) komponen pemberdayaan karyawan terdiri dari 6, di antaranya: 1) Keinginan. Tahap ini berkaitan dengan pendelegasian yang diharapkan manajemen dalam melibatkan karyawan di dalam operasional organisasi; 2) Kepercayaan. Tahap ini manajemen berupaya memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menentukan pola kerja dalam pencapaian tujuan organisasi; 3) Percaya diri. Pada tahap ini berkaitan dengan pengembangan efikasi diri karyawan agar mereka percaya akan kemampuannya dalam membantu pencapaian tujuan organisasi; 4) Kredibilitas. Pada tahap ini manajemen berupaya membangun kompetensi sehat antar karyawan agar mendorong sumber daya manusia untuk mau berkompetensi dan unggul dalam pencapaian tujuan organisasi; 5) Akuntabilitas. Pada tahap ini manajemen berupaya memberikan kepercayaan berupa wewenang untuk menentukan standar operasional sendiri untuk membantu organisasi mencapai tujuannya; 6) Komunikasi. Pada tahap ini manajemen berupaya membangun sistem komunikasi terbuka antara karyawan dengan manajemen.

Luthans (2016) memandang bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan emosi yang menggambarkan kesenangan dan bersifat positif dari karyawan atas hasil penilaian pekerjaan dan pengalaman menjalankan pekerjaannya, persepsi ini dapat muncul jika perbandingan seberapa baik aspek pekerjaan yang dijalankannya, dan berkaitan dengan pengalaman tersebut dikatakan bahwa pemberdayaan adalah proses saat karyawan dibekali peningkatan sejumlah otonomi yang membuat mereka leluasa dalam menjalankan pekerjaannya (Greenberg & Baron, 2014).

Dari teori yang dikemukakan tersebut tergambar bahwa kepuasan kerja karyawan dapat terbentuk dari pengalaman karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, di mana dalam menjalankan pekerjaannya tersebut mereka diberikan kekuasaan dan keleluasaan untuk menentukan pola kerjanya sehingga dengan keleluasaan tersebut mereka dapat berinovasi yang berdampak pada kesenangannya secara pribadi atas keleluasaan tersebut.

Secara empiris telah dibuktikan melalui penelitian relevan bahwa pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja (Eskandari & Mirakbari, 2019; Hanasya & Tahir, 2016; Ulutas, 2018; Idris et al., 2018), sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H1: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kerja Tim dan Kepuasan Kerja

Tim merupakan sebuah kelompok yang terdiri lebih dari satu orang dan berusaha bersama-sama menghasilkan kinerja pada suatu organisasi (Robbins, 2016). Kerja sama tim

merupakan bagian dari budaya organisasi di mana kesepahaman di bentuk dengan tujuan menyamakan visi dan misi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2016).

Menurut Luthans (2016), kerja sama tim dibentuk dengan dasar pemahaman terhadap norma-norma yang penting dalam organisasi dan setelah kesepahaman tersebut terbentuk maka kekompakan kerja tim akan terbentuk karena dalam benak antar individu memiliki tujuan yang sama, mendukung pernyataan tersebut dikatakan bahwa kerjasama tim mampu membentuk anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar tanpa adanya kesalahan sehingga memudahkan pekerjaan (Mannion & Davies, 2018).

Tergambar dengan jelas dari uraian tersebut bahwa kerja tim akan memudahkan karyawan menyelesaikan pekerjaannya bahkan lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik dibandingkan bekerja secara individual, dan konsep kerja sama tim yang baik dibentuk melalui kesepahaman antar individu sehingga dengan kesepahaman tersebut akan membentuk kekompakan tim kerja. Beberapa penelitian relevan telah membuktikan secara empiris bahwa kerja tim dapat meningkatkan kepuasan kerja (Eskandari & Mirakbari, 2019; Hanasya & Tahir, 2016), sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H2: Kerja Tim berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan dan Kepuasan Kerja

Dessler (2017) mengartikan pelatihan sebagai cara mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan dalam menjalankan fungsinya di dalam organisasi. Lebih lanjut Dessler (2017) mengatakan bahwa keberhasilan pelatihan berdasarkan aspek: 1) Instruktur, yaitu pelatih yang memberikan materi sesuai dengan kebutuhan pelatihan dengan kualifikasi memadai dan profesional di bidangnya; 2) Peserta, merupakan audiens yang ikut serta dalam pelatihan yang memiliki semangat dan keinginan untuk mengikuti pelatihan; 3) Materi, merupakan isi dalam pelatihan yang disampaikan instruktur untuk membangun kompetensi; 4) Metode, merupakan cara yang digunakan dalam penyampaian pelatihan, yang berupaya membentuk kemauan peserta untuk mau aktif dalam penyampaian pelatihan; 5) Tujuan, merupakan apa yang akan dicapai dari pelaksanaan pelatihan, di mana tujuan pelatihan harus mampu mencapai penambahan keterampilan peserta dan peserta pelatihan dapat memahami seluruh isi pelatihan.

Menurut Mathis & Jackson (2016), pelatihan adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu demi tercapainya tujuan organisasi, mendukung pernyataan tersebut. Robbins (2016) berpendapat bahwa pelatihan dilakukan secara terstruktur dengan rencana matang dan memiliki format yang jelas dengan tujuan yang jelas. Tujuan pelatihan sendiri adalah upaya meningkatkan dan pemuatan kemampuannya agar mengikuti perkembangan zaman dan kesesuaian dengan kebutuhan persaingan saat ini, dan efektivitas pelatihan dinilai berdasarkan materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, instruktur pelatihan, prinsip pembelajaran, peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan (de Monsebernard et al., 2016).

Hasil penelitian relevan telah membuktikan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kepuasan kerja (Eskandari & Mirakbari, 2019; Hanasya & Tahir, 2016; Goball et al., 2018), sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H3: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja, Kerja Sama Tim, Pemberdayaan, dan Pelatihan

Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan atas seluruh aspek pekerjaannya dan beberapa aspek penting di dalamnya adalah gaji, promosi, supervisi, rekan sekerja dan pekerjaan tersebut (Kreitner & Kinicki, 2016). Mendukung pernyataan tersebut dikatakan

bahwa seorang karyawan merasakan kepuasannya jika organisasi mampu memenuhi harapan karyawan atau bahkan melebihi harapannya dengan perbandingan pengorbanannya dan apa yang didapatkannya dari organisasi (Pekerşen & Tugay, 2020). Komponen dasar yang harus dipenuhi untuk memuaskan karyawan atas perannya sebagai anggota organisasi adalah berhubungan dengan: (1) Gaji, berkaitan dengan kesesuaian pembayaran dari organisasi atas jasa dari karyawan; (2) Promosi, berkaitan dengan kesempatannya menempati posisi lebih tinggi dari sebelumnya; (3) Supervisi, berkaitan dengan kualitas kepemimpinan dari atasannya; (4) Rekan kerja, berkaitan dengan pergaulannya dengan rekan sekerja di dalam organisasi; (5) Pekerjaan itu sendiri, berkaitan dengan kesesuaian minat dan kemampuan dengan tugas yang diembannya pada organisasi (Hanasya & Tahir, 2016).

Dengan demikian pemberdayaan, kerja tim dan pelatihan yang mampu memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai insan organisasi. Terlihat kepuasan kerja dibentuk oleh sistem supervisi, di mana dalam konteks supervisi, karyawan diberdayakan dengan diposposkan sesuai dengan kompetensi masing-masing, lalu kerja sama tim dibentuk melalui aspek rekan sekerja di mana keselarasan dan kesepahaman dibentuk dengan tujuan agar mereka mampu bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi dan dengan kerja sama tim tersebut akan meringankan pekerjaan masing-masing karyawan. Lalu setelah itu kepuasan pun dibentuk melalui pelatihan di mana aspek pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan pembangunan kompetensi karyawan melalui program pelatihan. Beberapa penelitian relevan telah membuktikan bahwa secara bersamaan pemberdayaan, kerja tim serta pelatihan mampu membentuk kepuasan kerja (Eskandari & Mirakbari, 2019; Hanasya & Tahir, 2016), sehingga dapat diasumsikan hipotesis penelitian:

H4: Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif, di mana paradigma kuantitatif bersifat sebuah realita atau fenomena yang bisa dijelaskan, terlihat, terukur, dan memiliki sebab-akibat (Sugiyono, 2017). Penelitian kuantitatif menetapkan hukum-hukum dan prinsip umum dalam mengasumsikan realitas sosial yang berbentuk angka dan bersifat objektif. Dalam penelitian ini juga analisis deskriptif di mana penelitian ini membutuhkan data-data yang bersifat kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Sekaran & Bougie (2017) mengartikan total dari kelompok orang kejadian atau hal minat yang ingin diinvestigasi. Pada penelitian ini populasi adalah karyawan industri F&B di dengan jumlah populasi yang tidak diketahui secara spesifik. Sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden (Lemeshow, 1997; Hair et al., 2014), dengan penarikan sampel menggunakan desain *accidental sampling* di mana responden ditentukan secara kebetulan atau siapa saja yang ditemui di lokasi penelitian maka akan dimintai pendapatnya melalui kuesioner.

Objek Penelitian

Pada penelitian ini menjadikan kepuasan kerja karyawan F&B di Surabaya sebagai objek penelitian.

Unit Analisis

Untuk mendukung penelitian ini, sebagai unit analisis adalah karyawan pada industri *food&beverage* yang terdiri dari kafe, restoran dan bistro di Surabaya.

Instrumen Penelitian

Dalam melakukan tahap selanjutnya yaitu menentukan instrumen penelitian melalui definisi operasional guna mengukur suatu penelitian yang terdiri dari 3 variabel independen yaitu Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan, serta satu variabel dependen Kepuasan Kerja. Berikut akan dijelaskan mengenai indikator pengukuran berupa item pernyataan/pertanyaan setiap variabel. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini dengan menggunakan skala *Likert 5* pilihan dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju.

Pemberdayaan (Hanasya & Tahir, 2016)

- (1) Saya merasa kompeten dalam menjalankan tugas pada posisi saat ini.
- (2) Saya yakin dengan kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan.
- (3) Saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan dalam mengemban tugas.
- (4) Manajer mempercayai saya dalam membuat keputusan.
- (5) Saya mendapatkan kesempatan besar untuk bekerjasama dan kebebasan dalam menjalankan pekerjaan.

Kerja Tim (Hanasya & Tahir, 2016)

- (1) Anggota tim saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (2) Anggota tim merasakan adanya kedekatan satu sama lain.
- (3) Anggota tim saling menghormati.
- (4) Anggota tim saling bekerja sama dengan baik.
- (5) Anggota tim saling mendorong satu sama lain demi keberhasilan menjalankan tugas.
- (6) Anggota tim bekerja keras dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pelatihan (Hanasya & Tahir, 2016)

- (1) Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan untuk tujuan pemenuhan kebutuhan perusahaan yang berubah-ubah.
- (2) Perusahaan menghargai pelatihan dan pengembangan.
- (3) Secara keseluruhan, pelatihan yang diberikan perusahaan berguna untuk menjalankan pekerjaan.
- (4) Pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (5) Saya puas dengan jumlah pelatihan yang diberikan perusahaan.

Kepuasan Kerja (Hanasya & Tahir, 2016)

- (1) Saya menyukai hal-hal yang dilakukan di tempat kerja.
- (2) Saya puas dengan penghasilan yang didapatkan saat ini.
- (3) Saya senang bekerja pada institusi saat ini.
- (4) Secara keseluruhan saya puas dengan pekerjaan saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Pada kategori jenis kelamin, diketahui responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki sebesar 54% atau sebanyak 54 responden, dan terendah pada jenis kelamin wanita 46% atau

sebanyak 46 responden. Sehingga disimpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria.

Pada kategori responden berdasarkan usia, tertinggi rentang usia 21–30 tahun yang termasuk dalam generasi milenial dengan persentase sebesar 62% atau berjumlah 62 responden dan terendah pada rentang usia 18–20 tahun dengan persentase sebesar 6% atau berjumlah 6 responden.

Kategori masa kerja, jumlah responden tertinggi berada pada rentang masa kerja 1–5 tahun dengan persentase sebesar 59% atau berjumlah 59 responden dan terendah pada rentang masa kerja <1 tahun dengan persentase 3% atau sebanyak 3 responden.

Pada kategori responden berdasarkan pendapatan per bulan, tertinggi berada pada rentang pendapatan Rp 1.500.000–Rp 3.000.000 sebesar 37 atau berjumlah 37 responden, sedangkan terendah berada pada rentang pendapatan <Rp 1.500.000 sebesar 1% atau berjumlah 1 responden.

Pada kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir, jumlah terbesar pada responden dengan pendidikan terakhir S1 sebesar 45% atau berjumlah 45 responden, sedangkan terendah pada responden dengan pendidikan terakhir <SMA sebesar 1% atau sebanyak 1 responden.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukannya tahap analisa data untuk mengungkap hipotesis penelitian, berikut dilakukan uji asumsi klasik dengan rangkaian sebagai berikut:

Uji Normalitas Data

Kriteria pengambilan keputusan: H_0 yang berarti data tidak berdistribusi normal dan H_1 data berdistribusi normal, dengan kriteria pengambilan keputusan: H_0 ditolak jika nilai probabilitas $> 0,05$ dan H_0 di terima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

Tabel 1. Output Uji Normalitas Data

Pengujian Data	Nilai Probabilitas	Keterangan
X1, X2 dan X3 ke Y	0,200	Data berdistribusi normal

Sumber: Olahan SPSS (2022)

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai probabilitas sebesar $0,200 > 0,05$ disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Multikoleniaritas

Hipotesis pada uji ini adalah H_0 : Terjadi kolinearitas antara variabel bebas dan H_1 : Tidak terjadi kolinearitas antara variabel bebas dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai tolerance $\leq 0,1$ dan nilai VIF > 10 maka H_0 diterima, jika nilai tolerance $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 maka H_0 ditolak.

Tabel 2. Output Uji Multikoleniaritas

Variabel	Tolerance	VIF
X1	0,988	1,012
X2	0,988	1,012
X3	0,988	1,012

Sumber: Olahan SPSS (2022)

Sesuai tabel di atas diketahui bahwa seluruh nilai tolerance variabel bebas $> 0,1$ dan nilai VIF variabel seluruhnya < 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikoleniaritas antar variabel bebas.

Uji Heteroskedastisitas

Adapun asumsi pada uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut: Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 3. Output Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi
X1	1,000
X2	1,000
X3	1,000

Sumber: Olahan SPSS (2022)

Sesuai tabel di atas, diketahui bahwa seluruh nilai uji signifikansi memiliki nilai $1,000 > 0,05$ sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi berganda.

Uji Hipotesis dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.823	1.218		1.496	.138
	X1	-.016	0.44	-.031	-.369	.713
	X2	.128	.104	.102	1.225	.224
	X3	.633	.091	.579	6.993	.000

Tabel 5. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.395	3	29.132	16.727	.000 ^b
	Residual	167.195	96	1.742		
	Total	254.590	99			

Tabel 6. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586 ^a	.343	.323	1.31970

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil Pengujian Hipotesis 1

Sesuai tabel Coefficients diketahui bahwa koefisien t statistik $-0,369 < t \text{ tabel } (1,98)$ dan sig. (0,713) $> 0,05$ sehingga H1 tidak didukung, yang berarti bahwa Pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian terdahulu dari Eskandari & Mirakbari (2019), Hanasya & Tahir (2016), Ulutas (2018), dan Idris et al. (2018) yang menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan proses di mana karyawan diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg & Baron, 2014).

Hal ini terlihat bahwa sebagian besar responden tidak setuju bahwa pemberdayaan yang dilakukan perusahaan di masa pandemi Covid-19 dilakukan dengan efektif sehingga tidak berdampak pada kepuasan kerja dan pemberdayaan yang dilakukan perusahaan di masa pandemi Covid-19 lebih kepada penurunan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ini menjadi pembuktian kebenaran teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan emosi yang menggambarkan kesenangan dan bersifat positif dari karyawan atas hasil penilaian pekerjaan dan pengalaman menjalankan pekerjaannya, persepsi ini dapat muncul jika perbandingan seberapa baik aspek pekerjaan yang dijalankannya (Luthans, 2016), artinya bahwa di saat karyawan tidak senang akan pengalaman menjalankan pekerjaannya tersebut, maka kepuasan kerja mereka akan menurun dikarenakan mereka tidak diberikan otonomi secara bebas dalam menjalankan pekerjaannya tersebut.

Hasil Pengujian Hipotesis 2

Sesuai tabel Coefficients diketahui bahwa koefisien t statistik $1,225 < t \text{ tabel } (1,98)$ dan sig. (0,224) $> 0,05$ sehingga H2 tidak didukung, yang berarti bahwa Kerja Tim tidak berpengaruh positif Kepuasan Kerja. Hasil ini tidak mendukung penelitian terdahulu dari Eskandari & Mirakbari (2019); Hanasya & Tahir (2016) di mana kerja tim berada pada posisi tidak efektif karena sebagian besar responden tidak menyetujui anggota tim kerjanya dapat saling bekerja sama membantu menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hal tersebut mengakibatkan tidak signifikannya kerja tim memengaruhi kepuasan kerja para karyawan di masa pandemi Covid-19.

Secara teori menyatakan bahwa kerja sama tim mampu membentuk anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar tanpa adanya kesalahan sehingga memudahkan pekerjaan (Mannion & Davies, 2018), artinya jika efektivitas kerja tim dapat tercapai maka setiap karyawan yang menjadi anggota dalam kerja tim tersebut akan merasa ringan dalam menjalankan pekerjaannya, dan perasaan tersebut merupakan kepuasan mereka atas aspek pekerjaan, dan sebaliknya jika ada hambatan dalam perilaku anggotanya, maka kerja tim tidak akan berpengaruh signifikan dalam meringankan pekerjaan individu dan kepuasan mereka atas pekerjaannya tidak dapat meningkat secara signifikan.

Hasil Pengujian Hipotesis 3

Sesuai tabel Coefficients diketahui bahwa koefisien t statistik $6,993 > t \text{ tabel } (1,98)$ dan sig. (0,000) $< 0,05$ sehingga H3 didukung, yang berarti bahwa Pelatihan berpengaruh positif Kepuasan Kerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari Eskandari & Mirakbari (2019) dan Hanasya & Tahir (2016) di mana ini menjadi pengungkap kebenaran teori yang menyatakan bahwa tujuan pelatihan sendiri adalah upaya meningkatkan dan pemuktahiran kemampuannya agar mengikuti perkembangan zaman dan kesesuaian dengan kebutuhan persaingan saat ini, dan efektivitas pelatihan dinilai berdasarkan materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, instruktur pelatihan, prinsip pembelajaran, peserta pelatihan dan evaluasi pelatihan (de Monsebernard et al., 2016). Efektivitas pada metode yang digunakan, instruktur pelatihan, prinsip pembelajaran, peserta pelatihan mampu menghasilkan evaluasi

pelatihan di mana para karyawan lebih mudah menjalankan pekerjaannya di masa pandemi Covid-19 sehingga hal tersebut berdampak pada kepuasan kerjanya.

Hasil Pengujian Hipotesis 4

Sesuai tabel Anova $F = 16,727 > F \text{ Tabel } (2,70)$ dan $\text{sig. } (0,000) < 0,05$ sehingga H_4 didukung, yang berarti Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Eskandari & Mirakbari (2019) dan Hanasya & Tahir (2016). Kebenaran teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang dirasakan karyawan atas responnya terhadap seluruh aspek pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2016), beberapa aspek yang dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan berkaitan dengan kompensasi, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri (Kreitner & Kinicki, 2016).

Secara jelas teori tersebut menyatakan bahwa hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri di mana pemberdayaan karyawan termasuk di dalamnya, rekan sekerja yang berkaitan dengan kerja tim serta pelatihan yang termasuk dalam program kompensasi perusahaan terhadap karyawannya merupakan faktor pendukung kepuasan kerja karyawan, dan jika ketiga aspek tersebut tidak mencapai hal tersebut akan berimbas terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R Square)

Sesuai dengan *Model Summary* diketahui bahwa Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan sebagai variabel independen mampu menjelaskan sebesar 34,3% variabel dependennya yaitu Kepuasan Kerja, sedangkan sebesar 65,7% dijelaskan faktor lain di luar penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisa menyimpulkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, sehingga diprediksi jika Pemberdayaan ditingkatkan, tidak memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan F&B di Surabaya selama masa pandemi Covid-19.
2. Hasil analisa menyimpulkan bahwa kerja tim tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, sehingga diprediksi jika Kerja Tim ditingkatkan tidak pengaruh pada Kepuasan Kerja karyawan F&B di Surabaya selama masa pandemi Covid-19.
3. Hasil analisa menyimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, sehingga diprediksi jika pelatihan terus ditingkatkan maka Kepuasan Kerja karyawan F&B di Surabaya selama masa pandemi Covid-19 akan meningkat.
4. Hasil analisa menyimpulkan bahwa secara bersama-sama Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan F&B di Surabaya selama masa pandemi Covid-19, sehingga diprediksi jika secara bersama-sama Pemberdayaan, Kerja Tim, dan Pelatihan ditingkatkan, maka Kepuasan Kerja karyawan F&B di Surabaya akan meningkat.

Saran

1. Perlunya ditingkatkan dalam hal Pemberdayaan, Kerja Tim, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja di industri makanan dan minuman (*food & beverage*) di Surabaya.
2. Sebaiknya sistem Pemberdayaan yang dilakukan perusahaan di masa pandemi Covid-19 lebih mendengarkan masukan karyawan dan juga memberikan kepercayaan penuh kepada

- mereka dalam menjalankan fungsi kerjanya, sehingga membuat mereka percaya diri dan mampu menunjukkan kredibilitas serta akuntabilitasnya dan mampu menjalin komunikasi dengan baik antar rekan sekerja sehingga dengan implementasi tersebut akan membentuk sebuah Kepuasan Kerja di masa pandemi Covid-19.
3. Perusahaan dapat membangun komunikasi yang baik antar struktur yang berada di dalam perusahaan, menciptakan hubungan relasional antar bagian dengan baik yang berfokus pada kemudahan birokrasi sehingga fungsional antar bagian di dalam organisasi dapat bekerja sama tim dengan baik dan Kepuasan Kerja karyawan dapat terus ditingkatkan karena Kerja Tim yang solid tersebut membuat mereka lebih mudah menjalankan fungsinya sebagai karyawan di masa pandemi Covid-19.
 4. Perusahaan dalam memberikan Pelatihan terhadap karyawan di masa pandemi Covid-19 setidaknya berfokus pada kesesuaian terhadap materi yang dibutuhkan, instruktur yang mampu membangun kreativitas peserta pelatihan, dan kesesuaian tujuan pelatihan dengan peserta pelatihan, sehingga efektivitas pelatihan dapat memotivasi karyawan untuk mampu menjalankan fungsinya di masa pandemi Covid-19 dan dengan tercapainya efektivitas tersebut maka Kepuasan Kerja karyawan di masa pandemi Covid-19 dapat terus ditingkatkan.

REFERENSI

- Al Faqir, A. (2020, November 12). *Resesi akibat pandemi Covid-19 hantam 92,9 persen negara di dunia*. Liputan6.com.
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4406963/resesi-akibat-pandemi-covid-19-hantam-929-persen-negara-di-dunia>
- Blanco, J., Gatchallan, J., Pasco, K. K., & Tus, J. (2021). An analysis of the relationship between job burnout and job satisfaction among food services crew amidst the Covid-19 pandemic in Philippines. *International Journal of Advance Research & Innovative Ideas in Education*, 7(3), 2319–2332.
<http://dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.14802930.v1>
- Bloom, D. T. (2020). *Employee empowerment: The prime component of sustainable change management*. CRC press.
- Badan Pusat Statistik (2020). *Analisis hasil survei dampak Covid-19 terhadap pelaku usaha*.
<https://www.bps.go.id/publication/2020/12/21/7ec02d39d6732972dcebe54f/analisis-hasil-survei-dampak-covid-19-terhadap-pelaku-usaha-jilid-2.html>
- de Monsebernard, C. S., Chung, A., Job, A., Tesnière, A., Cabon, P., & Delgoulet, C. (2016). How medical staff is trained to manage critical situations? Exploratory work on the mobilization of non-technical dimension of skills in simulation-based medical training. In *The 2016 Healthcare systems Ergonomics and Patient Safety Conference (HEPS 2016)* (pp. 435–437).
- Dessler, G. (2017). *Manajemen personalia*. Erlangga.
- Eskandari, H & Mirakbari, A. S. (2019). Examining the effect empowerment, teamwork on employee satisfaction in the headquarters of the Tehran social security organization. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 148–164.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.14882>

- Goball, S. D. D. V., Hassan, M. A., Goball, S. T. V., Baker, R., Yunus, W. M. A. W. M., & Norazman, I. (2018). The effect of training on job satisfaction: A review paper. In *Prosiding Persidangan Serantau Sains Sosial & Kemanusiaan 2018* (pp. 137–142). Universiti Teknologi Malaysia.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2014). *Behavior in organizations*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education Limited.
- Hanasya, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effect of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia & Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Biro Humas Kemnaker. (2020, November 24). *Survei Kemnaker: 88 Persen perusahaan terdampak pandemi Covid-19*. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. <https://kemnaker.go.id/news/detail/survei-kemnaker-88-persen-perusahaan-terdampak-pandemi-covid-19>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Perilaku organisasi*. Salemba empat.
- Lemeshow, S. (1997). *Besar sampel dalam penelitian kesehatan*. Gadjah Mada University Press.
- Lippert, J. P., Fumari, M. B., & Kriebel, C. W. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on occupational stress in restaurant work: A qualitative study. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 18(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph181910378>
- Luthans, F. (2016). *Organizational Behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.
- Mannion, R., & Davies, H. (2018). Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ*, 10(1), 1–4. <https://doi.org/10.1136/bmj.k4907>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Pekerşen, Y., & Tugay, O. (2020). Professional satisfaction as a key factor in employee retention: A case of the service sector. *Journal of Tourism & Services*, 20(11), 1–27. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i20.123>
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan keahlian*. Salemba empat.

- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tarush., & Rikhi, M. (2021). A comparative study of job satisfaction among work from home and field employees during the lockdown period in the pandemic. *International Journal of Social Science*, 9(3), 187–191.
- Triwijanarko, R. (2020, March 27). *Industri F&B di Bali dan Surabaya paling terdampak efek Corona*. Marketeers. <https://www.marketeers.com/industri-fb-di-bali-dan-surabaya-paling-terdampak-efek-corona>
- Ulutas, M. (2018). The effect of employee empowerment on employee' job satisfaction: A research on Konya industrial zone. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1), 590–600.
- Yulk, G. (2019). *Leadership in organizations*. PT. Indeks.

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *SELF-EFFICACY*, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *BURNOUT* PADA MAHASISWA YANG BEKERJA

Brigitta Liberty Winata^{1)*}, Nina Nurhasanah²⁾

1). 2) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

e-mail: brigittaliberty@gmail.com
(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pendekatan riset yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode yang digunakan metode survey dengan cara menyebarkan kuesioner kepada Mahasiswa Paralel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Kebon Jeruk. Kuesioner yang terkumpul sebanyak 119 responden, data tersebut kemudian diolah dengan metode regresi linear berganda. Hasil analisis data yang dilakukan dengan bantuan software SPSS 26 for Windows. Dari hasil penelitian, variabel *Work Life Balance* memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar 0,582 yang dapat diartikan *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pada variabel *Self-Efficacy* (X_2) memiliki nilai signifikansi $0,009 < 0,05$ dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar -0,257, artinya variabel *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pada variabel Komitmen Organisasional (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,878 dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar -0,017, artinya variabel Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout*. Dari tabel Uji F didapat nilai uji F sebesar 22.831 dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Hasil tersebut mengartikan bahwa terdapat pengaruh secara simultan ketiga variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

Kata Kunci: *Work Life Balance*; *Self-Efficacy*; Komitmen Organisasional; *Burnout*

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of Work Life Balance, Self-Efficacy and Organizational Commitment on Burnout in working students. The research approach used in this research is quantitative research. The method used is a survey method by distributing questionnaires to Parallel Students of the Faculty of Economics and Business, Esa Unggul University, Kebon Jeruk. The questionnaires collected were 119 respondents, the data was then processed by the multiple linear regression method. The results of data analysis carried out with the help of SPSS 26 software for Windows. From the results of the study, the Work Life Balance variable has a significance value of $0.000 < 0.05$ with an Unstandardized Beta value of 0.582 which means that Work Life Balance has a positive influence on Burnout in working students. The Self-Efficacy variable (X_2) has a significance value of $0.009 < 0.05$ with an Unstandardized Beta value of -0.257, meaning that the Self-Efficacy variable has a negative effect on Burnout in working students. The Organizational Commitment variable (X_3) has a significance value of 0.878 with an Unstandardized Beta value of -0.017, meaning that the Organizational Commitment variable has a negative effect on Burnout. From the F test table, the F test value is 22.831 with a significant value of $0.000 < 0.05$. These results mean that there is a simultaneous influence of the three variables Work Life Balance, Self-Efficacy, and Organizational Commitment on Burnout in working students.

Keywords: *Work Life Balance*; *Self-Efficacy*; Organizational Commitment; *Burnout*

PENDAHULUAN

Sebagai anak bangsa Indonesia, kita harus meningkatkan kualitas di segala aspek, selain di bidang ekonomi, yang harus diutamakan ialah di bidang pendidikan. Apalagi kualitas pendidikan sangat mencerminkan suatu negara. Pendidikan tertinggi di Indonesia ialah perguruan tinggi, yang dimaksudkan di sini seperti Diploma, Sarjana, Magister, Doktor dan Spesialis (Hartaji, 2012). Seseorang yang sedang menjalani pendidikan di perguruan tinggi itu disebut sebagai mahasiswa. Banyak mahasiswa yang memilih peran ganda yaitu bekerja sambil kuliah (Mardelina & Muhson, 2017). *Work life balance* adalah seseorang yang bisa menyeimbangkan dan merasa puas dari kehidupan pekerjaannya dan kehidupan pribadinya (Kalpna & Malhotra, 2019). Apalagi saat pandemi Covid-19 seperti ini, sangat berdampak dan sangat bermasalah bagi kehidupan masyarakat Indonesia, termasuk para mahasiswa yang bekerja. Meskipun dianjurkan *work from home* dan sangat sering untuk bertemu keluarga, namun bisa saja mengganggu *work life balance* seorang mahasiswa itu (Sullivan, 2012). Bekerja sambil kuliah terdapat dampak positif negatifnya. Dampak positif itu sendiri bisa membiayai uang kuliah dengan sendirinya sehingga dapat mengurangi beban orang tua, bisa mengatur keuangan dengan sendirinya, serta mendapatkan pengalaman kerja, sedangkan dampak negatifnya yaitu kesulitan dalam mengatur waktunya, kesulitan untuk konsentrasi saat kuliah dan kerja, menurunnya nilai akademik, mengalami terlambatnya kelulusan, serta di-*drop out* oleh universitas (Triwijayanti & Astiti, 2019).

Tabel 1. Data Mahasiswa

Angkatan	Jumlah mahasiswa	Lulus tepat waktu	Presentase
2017	319	37	11,59%
2016	200	70	35%
2015	231	47	20,34%
2014	135	18	13,3%
2013	259	33	12,74%

Tabel di atas menunjukkan bahwa presentase kelulusan mahasiswa kelas paralel di Universitas Esa Unggul Kebon Jeruk Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen tidak sesuai dengan yang diharapkan, standar dari Kemendikbudristek sebanyak 50% dari jumlah mahasiswa harus lulus tepat waktu sedangkan presentase menunjukkan range 11,59%–35%. Ini berarti mahasiswa kelas paralel tidak bisa membagi waktunya antara kuliah dan bekerja. Mahasiswa itu akan meluangkan waktunya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dosen sehingga tidak ada hari libur, maka dari itu mahasiswa itu akan kesulitan untuk meluangkan waktu untuk keluarganya ataupun *reward* untuk dirinya sendiri.

Mahasiswa harus mempunyai *self-efficacy* yang tinggi sehingga terlindungi dari *burnout* (Ugwu et al., 2013). Mahasiswa yang tidak mempunyai *self-efficacy* yang tinggi maka akan mudah mengalami *burnout* dan kurang memiliki kemampuan untuk berkembang (Arlinkasari & Akmal, 2017). Seorang mahasiswa akan menghindari tugas kuliah ataupun pekerjaan dikarenakan seseorang tersebut kelelahan, hal ini justru berdampak buruk bagi mahasiswa yang mengalami *burnout* (Sukmana & Sudibia, 2015). Berkaitannya dengan kegiatan perkuliahan pada mahasiswa, mereka harus hadir pada setiap mata kuliah yang diambilnya minimal 75% dari jumlah pertemuan, ditambah dengan tugas yang diberikan dosen itu di setiap mata kuliah yang ditempuh, selain itu mahasiswa wajib dihadapkan dengan

melaksanakan ujian tengah semester dan ujian akhir yang dapat menentukan mahasiswa lulus apa tidaknya dalam setiap mata kuliah yang ditempuhnya.

Komitmen Organisasional ialah keterlibatannya seseorang karyawan dalam suatu perusahaan yang mampu diartikan bahwa seorang itu memihak dalam pekerjaan di suatu perusahaan itu, sedangkan komitmen yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut seseorang itu. Apabila seorang tidak adanya komitmen yang tinggi maka seorang itu akan mengerjakan pekerjaannya secara tidak baik dan akan terganggu sebagai akibatnya seseorang itu akan mengalami *burnout*.

Dari hasil penelitian sebelumnya telah memaparkan hubungan antara *work life balance* dengan *burnout* (Ayu et al., 2019; Junaidin et al., 2019; Purba, 2009; Shanafelt et al., 2015), hubungan antara *self-efficacy* dengan *burnout* (Andi et al., 2020; Maidisanti, 2018), dan hubungan antara komitmen organisasional dengan *burnout* (Kumarawati et al., 2021; Prakosa et al., 2021) (Peng et al., 2013; Salehi & Gholtash, 2011). Namun demikian, masih jarang yang membahas tentang mahasiswa yang bekerja, kebanyakan diteliti oleh profesi sebagai dokter, perawat, dosen, dan guru.

TINJAUAN PUSTAKA

Work Life Balance

Work life balance ialah seorang karyawan yang mempunyai keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan menghabiskan waktu berkumpul bersama anggota keluarga, meluangkan waktu untuk rekreasi, menjalin komunikasi yang baik antara rekan kerja, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017). Tidak hanya tentang harus menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan tetapi juga tentang menetapkan jumlah waktu kerja realistis yang dapat dilakukan seseorang untuk memaksimalkan kemampuan mereka (Asma et al., 2019). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan itu sangatlah penting agar potensi dari karyawan itu bisa bekerja dengan maksimal (Putra, 2020).

Dimensi yang dapat mengukur *Work Life Balance* (Rincy & Panchanatham, 2010):

- *Intrusion of personal life into work* adalah seberapa besar seimbangannya kehidupan pribadi menjadi gangguan pada domain di kehidupan pekerjaannya. Contohnya, seseorang menjadi sering menunda pekerjaannya dikarenakan adanya tugas atau ujian kuliah, sehingga mengakibatkan performa kinerja seseorang itu tersebut menurun.
- *Intrusion of work into personal life* adalah seberapa jauh kehidupan pekerjaan menjadi sebuah gangguan pada kehidupan pribadi (keluarga). Misalnya, karena kesulitan mengatur waktu pada saat mengerjakan pekerjaan kantor ataupun tugas kampus, seseorang itu tidak mampu meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan keluarganya.
- *Work enhancement by personal life* yaitu seberapa jauh meningkatnya performa seseorang dalam bekerja yang disebabkan oleh kehidupan pribadi. Misalnya, kepercayaan diri seseorang di tempat kerja meningkat karena kehidupan pribadinya menyenangkan.
- *Personal life enhancement by work* yaitu seberapa jauh meningkatnya kualitas kehidupan pribadi yang disebabkan oleh pekerjaan. Misalnya, datang tepat waktu yang menjadi budaya di tempat kerja menjadikan seseorang tepat waktu pula ketika mengerjakan tugas kampusnya.

Dapat disimpulkan, *Work Life Balance* ialah individu dapat membagi waktunya peran ganda yaitu peran kehidupan pribadi dengan peran kehidupan pekerjaannya serta dapat meminimalkan konflik antara kedua peran tersebut.

Self-Efficacy

Self-efficacy adalah kepercayaan dan keyakinan diri mahasiswa atas kemampuan yang dimilikinya dengan didorongnya motivasi sehingga mampu memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya serta meningkatkan kinerja yang tinggi (Tyas & Nurhasanah, 2020). Oleh karena itu, *Self-Efficacy* itu sangat penting bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya dan dapat menjalankan tugas pekerjaan dengan baik (Ardi et al., 2017). *Self-Efficacy* ini juga disebut teori kognitif sosial yang artinya kognitif (kontribusi terhadap motivasi, sikap dan perilaku seseorang) dan sosial (seseorang yang mempelajari di lingkungan mereka berada) (Purwanto, 2016).

Dimensi yang dapat mengukur *Self-Efficacy* (Bandura, 1997):

- Dimensi Tingkat (*Level*) yaitu berhubungan dengan tingkat kesulitan tugas kantor maupun tugas kampus yang diyakinkan oleh seseorang untuk dapat diselesaikan.
- Dimensi Kekuatan (*Strength*) yaitu berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan keyakinan seseorang yang berhubungan atas kemampuan yang dimiliki seseorang itu. Seseorang dengan *Self-Efficacy* kuat kemampuannya lebih memilih untuk tidak mudah menyerah serta ulet dalam meningkatkan usahanya meskipun banyak hambatan yang dihadapinya. Sedangkan, seseorang dengan *Self-Efficacy* yang rendah lebih mudah mengalami hambatan kecil dalam menyelesaikan tugasnya.
- Dimensi Generalisasi (*Generality*) yaitu berhubungan dengan tugas yang dilakukan. Dalam mengatasi masalah pada pekerjaan maupun tugas kampus, seseorang mempunyai keyakinan pada diri sendiri untuk melakukan aktivitas dan bisa mengatasi masalah itu sendiri.

Dapat disimpulkan, *Self-Efficacy* yaitu keadaan di mana mahasiswa yang berusaha meyakinkan diri sendiri atas kemampuan yang dimilikinya sehingga mahasiswa tersebut dapat menjalankan tugas kantor dengan baik dan meningkatkan kinerja yang tinggi serta menyelesaikan tugas-tugas kuliah tepat waktu dan mendapatkan nilai yang memuaskan.

Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional ialah seseorang yang telah memilih atau berpihak pada suatu organisasi dan berniat untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut sehingga seseorang tersebut memiliki tanggung jawab yang penuh terhadap organisasi (Robbins, 2008). Komitmen organisasional ini membuat karyawan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan membantu mendorong karyawan tersebut untuk bekerja secara optimal sehingga apa yang dikerjakan oleh seseorang bisa sesuai harapan di dalam organisasi tersebut (Meria et al., 2021). Komitmen ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan dan komitmen yang tinggi juga akan membuat seseorang berusaha untuk mempertahankan posisinya di perusahaan tersebut (Putra & Utama, 2018). Di dunia kerja, komitmen ini sangat penting karena beberapa organisasi sangat mementingkan seseorang yang berpegang teguh pada komitmen untuk suatu jabatan/posisi yang ditawarkan tapi masih banyak karyawan yang masih belum mengerti arti komitmen yang sesungguhnya dan masih banyak organisasi yang kurang perhatian tentang komitmen pada karyawannya sehingga karyawan itu bekerja kurang maksimal (Ma'rufi & Anam, 2019).

Dimensi yang membentuk komitmen organisasional (Allen & Meyer, 1993):

- Komitmen afektif (*Affectif Commitment*) yaitu berhubungan dengan identifikasi, keterlibatan seseorang di suatu organisasi dan emosional.
- Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) yaitu persepsi karyawan yang berhubungan dengan kerugian seseorang itu apabila karyawan tersebut meninggalkan organisasi.
- Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keadaan perasaan pada karyawan yang

berhubungan dengan yang harus karyawan itu berikan kepada organisasi.

Jadi dapat disimpulkan, Komitmen Organisasional ialah keadaan di mana seseorang telah memilih pada suatu organisasi dan mempunyai rasa bertanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga seseorang itu dapat mencapai tujuannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen Organisasional ini berperan sangat penting untuk organisasi dan karyawannya sehingga terdapat hubungan timbal balik antara kedua belah pihak.

Burnout

Burnout ialah keadaan seseorang mengalami kelelahan fisik, mental serta emosional akibat kegiatan yang dikerjakannya tidak bisa dikendalikan (Junaidin et al., 2019). Dalam hal ini, seseorang akan bekerja sangat keras untuk mencapai komitmen penuh dengan pekerjaan sehingga seseorang tersebut kurang memperhatikan dirinya sendiri. Jika seseorang memaksa diri untuk mencapai komitmen itu, maka seseorang tersebut akan mengalami hilangnya semangat dalam pekerjaan, potensi kerja yang menurun, mudah marah dan menarik diri dari lingkungan sosial (Eliyana, 2016). Mahasiswa yang bekerja akan mengalami kelelahan mental dan fisik yang disebabkan dari stres yang berkepanjangan lama-lama itu akan menjadi *burnout* (Yahya & Yulianto, 2018).

Dimensi yang membentuk *Burnout* (Hayati & Fitria, 2018) yaitu:

- Kelelahan Emosional: seseorang yang sedang mengalami kelelahan emosional ini merasa hidupnya kosong sehingga seseorang tersebut tidak dapat melanjutkan lagi pekerjaannya itu.
- Kurangnya Visualisasi Diri: kurangnya motivasi kerja dan turunnya rasa percaya diri lagi sehingga cenderung rendahnya prestasi yang didapatkannya.
- Depersonalisasi: seseorang yang sedang mengalami masalah ini akan menimbulkan rasa tidak ada satupun aktivitas yang bernilai lebih atau berarti.

Jadi bisa disimpulkan bahwa *Burnout* adalah seseorang dalam keadaan yang mengalami kelelahan fisik, mental, dan emosional yang dapat disebabkan dari kegiatan yang dikerjakan dengan jangka panjang atau seseorang tersebut tidak bisa menyeimbangkan antara kemampuan yang dimiliki dan tuntutan yang dihadapinya.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan *Work Life Balance* terhadap *Burnout*

Work life balance ialah hal sangat penting untuk setiap manusia, karena harus menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dengan lingkungan pekerjaannya, untuk menyeimbangkan keduanya sangatlah tidak mudah. Karena setiap orang akan mengalami stres kerja yang berbeda-beda untuk menjalankan peran gandanya. Jika seseorang tidak bisa mengatasi stres tersebut maka akan mengalami *burnout*, dari akibat ini seseorang tidak bisa membagi waktunya antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya (Umene-Nakano et al., 2013). Apabila kehidupan kerja sudah masuk ke kehidupan pribadi, maka kehidupan pekerjaan mereka dapat terganggu (Fisher et al., 2009). Hasil penelitian ini sudah dibuktikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout* (Ayu et al., 2019; Junaidin et al., 2019; Purba, 2009; Shanafelt et al., 2015).

H1: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout*

Hubungan *Self-Efficacy* terhadap *Burnout*

Burnout adalah tidak seimbangny kehidupan pekerjaan yang diterima dengan kualitas diri yang dimilikinya (Maslach & Jackson, 1981). Untuk menghindari *burnout* tidaklah mudah, banyak tekanan dari luar pekerjaan maupun di dalam pekerjaan sehingga mengganggu terhadap kemampuan seseorang itu. Sebab dari itu seseorang membutuhkan *self-efficacy* yang tinggi untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik. Meskipun seseorang itu mempunyai *Self-Efficacy* yang baik tetapi beban kerja yang cukup berat secara tidak langsung mempengaruhi aspek psikis, maka seseorang itu bisa disebut juga dengan *Burnout* (Harnida, 2015). Dari penjelasan di atas, penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Burnout* (Andi et al., 2020; Maidisanti, 2018).

H2: *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Burnout*

Hubungan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout*

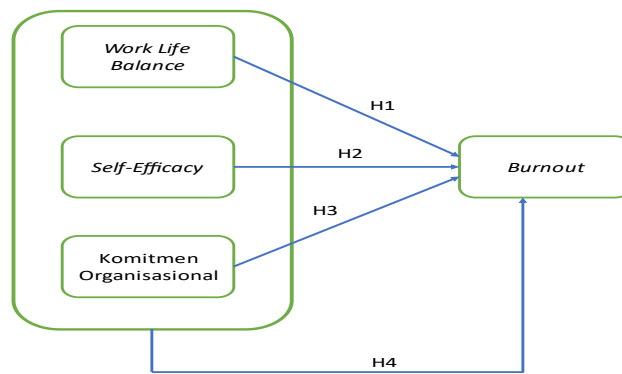
Komitmen organisasional ini sangat penting untuk melindungi karyawan sehingga tidak terjadinya *burnout* (Pramadani & Fajrianthi, 2012). Semakin tinggi komitmen organisasional seseorang maka akan semakin rendah seseorang mengalami *burnout*, sebaliknya semakin rendahnya komitmen organisasional seseorang itu maka seseorang itu akan mengalami *burnout* (Wirajaya & Supartha, 2016). Dari penjelasan di atas, penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Burnout* (Kumarawati et al., 2021; Peng et al., 2013; Prakosa et al., 2021; Salehi & Gholtash, 2011).

H3: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Burnout*

Hubungan *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional secara simultan terhadap *Burnout*

Seseorang yang bisa membagi waktunya antara kehidupan pekerjaan dan pribadinya dapat bekerja secara lebih maksimal dan lebih mengembangkan diri di suatu perusahaan serta mampu bekerja secara maksimal. Di dalam kehidupan pekerjaan akan membutuhkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan itu sehingga dapat bertanggung jawab dalam bekerja serta seseorang itu akan meningkatkan *Self-Efficacy* yang tinggi sehingga tidak terjadinya *Burnout*. Perusahaan mendapatkan keuntungan apabila perusahaan itu dapat memberikan keseimbangan terhadap pegawai, karena dapat memunculkan komitmen organisasional pada karyawannya. Hasil penelitian sebelumnya menyatakan *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Burnout* (Putranti, 2018; Yunita, 2018).

H4: *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Burnout*



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan desain penelitian kausal yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel. Tujuan penelitian kausal ini ialah untuk mengetahui berapa besar pengaruh variabel independen yaitu *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan *Komitmen Organisasional* sedangkan variabel dependen pada penelitian ini adalah *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pengumpulan data menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuisioner melalui *Google Form* sebagai teknik pengumpulan data sebanyak satu kali. Data dari survey yang dilakukan menggunakan kuesioner disebut data primer. Data primer yaitu data yang pertama kali dicatat dan diperoleh secara langsung dari sumber aslinya dengan tujuan tertentu.

Populasi dan Sampel

Mahasiswa kelas paralel dengan jurusan manajemen di Universitas Esa Unggul yang sedang bekerja ialah populasi dari survey ini yang jumlahnya sudah diketahui. Populasi yang diambil berdasarkan jumlah mahasiswa kelas Reguler 2 (Paralel) angkatan 2018 di semester ganjil tahun ajaran 2021/2022 yaitu sejumlah 170 mahasiswa, dengan menggunakan rumus Slovin sehingga dapat menentukan jumlah responden yang diperlukan.

$$N = N / (1 + (N \times e^2))$$

$$N = 170 / (1 + (170 \times 0,005^2))$$

$$N = 170 / (1 + (170 \times 0,0025))$$

$$N = 170 / (1 + 0,425)$$

$$N = 170 / 1,425$$

$$N = 119,29 = 119$$

Jumlah Responden yang diperlukan sebanyak 119 responden dari jumlah populasi tersebut dan menggunakan teknik *simple random sampling* ialah teknik pengambilan sampel dari jumlah populasi yang dilakukan secara acak. Untuk menentukan sampel yang ditetapkan berdasarkan kriteria-kriteria yang sudah diputuskan. Kriteria-kriteria itu ialah mahasiswa kelas paralel, Program Studi Manajemen, Universitas Esa Unggul, Kampus Kebon Jeruk yang bekerja sambil kuliah.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada responden, skala yang digunakan yaitu

menggunakan skala likert dengan skala 1 – 5. Pada penelitian ini Penulis menggunakan software SPSS 26 for Windows. Penelitian ini mengukur uji validitas dan uji realibilitas. Uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik terdiri atas uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolineritas. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Regresi linier berganda yaitu untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen (Janie, 2012). Untuk menguji hipotesis penelitian ini menggunakan Uji t (Uji Parsial), Uji F (Uji Simultan) dan Koefisien Determinasi. Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Hasil penelitian dapat diketahui, responden yang bekerja sambil kuliah di Universitas Esa Unggul jurusan manajemen paling banyak adalah responden yang berusia 21–25 tahun dengan jumlah responden sebanyak 103 orang (86%). Responden berdasarkan jenis kelamin yaitu perempuan berjumlah 75 orang (63%) dan laki-laki berjumlah 44 orang (37%). Responden berdasarkan status pernikahan paling banyak yaitu belum menikah berjumlah 114 orang (96%). Responden berdasarkan tingkat pendapatan per bulan paling banyak yaitu < Rp 5.000.000 berjumlah 99 orang (83%). Responden berdasarkan SKS yang sudah lulus paling banyak yaitu 135 SKS berjumlah 21 orang (14,12%). Responden berdasarkan semester yang sudah ditempuh paling banyak yaitu mahasiswa semester 7 berjumlah 65 (55%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden serta terdapat 28 pertanyaan yang diuji melalui *pre-test* kepada mahasiswa kelas paralel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul kampus Kebon Jeruk. Berdasarkan hasil uji validitas yang terdapat 28 pertanyaan yang terdiri dari variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* dinyatakan valid karena hasil dari sig hitung yang diperoleh di bawah 0,05. Hasil uji validitas dari masing-masing pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid digunakan sebagai alat ukur dari variabel yang diteliti. Berdasarkan uji realibilitas ini dapat diketahui bahwa hasil dari variabel *Work Life Balance* (0,845), *Self-Efficacy* (0,891), Komitmen Organisasional (0,854) dan *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja (0,878) hasil tersebut menunjukkan masing-masing variabel memberikan nilai > 0,6 yang dinyatakan sangat reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terdiri atas Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas. Pada uji normalitas data menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Dari hasil uji normalitas yang didapatkan hasil sig. sebesar 0,200 > 0,05 dinyatakan bahwa uji normalitas terdistribusi normal. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas dapat diartikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam semua variabel dikarenakan nilai tolerance pada semua variabel > 0,10 dan nilai VIF untuk semua variabel < 10,00. Dari hasil uji heteroskedastisitas dapat diartikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi karena diketahui bahwa titik-titik tersebar secara tidak beraturan di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga bisa digunakan untuk memprediksi *Burnout* berdasarkan variabel yang memengaruhinya yaitu *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional.

Analisis Pengaruh Secara Parsial

Tabel 2. Coefficients

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.230	1.576		1.415
	Work Life Balance	.582	.081	.730	.000
	Self-Efficacy	-.257	.096	-.259	.009
	Komitmen Organisasional	-.017	.108	-.016	.878

a. Dependent Variable: Burnout

Berdasarkan tabel di atas, uji t di dapatkan nilai costanta 2.230. Variabel *Work Life Balance* (X_1) memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar 0,582 yang dapat diartikan *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pada variabel *Self-Efficacy* (X_2) memiliki nilai signifikansi $0,009 < 0,05$ dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar -0,257, artinya variabel *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Pada variabel Komitmen Organisasional (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,878 dengan nilai *Unstandardized Beta* sebesar -0,017, artinya variabel Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout*.

Analisis Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan tabel uji F di dapat nilai uji F sebesar 22.831 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut mengartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersamaan ketiga variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

Tabel 3. ANOVA

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	789.797	3	263.266	22.831
	Residual	1326.052	115	11.531	
	Total	2115.849	118		

a. Dependent Variable: Burnout

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Self-Efficacy, Work Life Balance

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) didapat hasil analisis *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional secara simultan mempengaruhi *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja dengan nilai sebesar 0.373. Artinya sebesar 37,3% variabel *Burnout* dapat dijelaskan oleh variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional sedangkan sisanya sebesar 62,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian seperti *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional.

Tabel 4. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.373	.357	3.39572

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasional, Self-Efficacy, Work Life Balance

Pembahasan

Dalam penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout*, menjelaskan semakin rendah *Work Life Balance* yang dimiliki maka semakin tinggi *Burnout* yang dialami. Responden dari kalangan mahasiswa dengan jumlah responden berdasarkan usia terbanyak yaitu 21–25 tahun dan berdasarkan semester yang ditempuh paling banyak yaitu semester 7.

Hasil kuisioner menyatakan: (1) kehidupan pribadi sangat mengganggu di kehidupan pekerjaan, sebagaimana mahasiswa tingkat akhir kesulitan untuk membagi waktunya dikarenakan banyak tugas kuliah yang diharuskan untuk meneliti dan memerlukan waktu untuk berpikir sehingga mahasiswa itu kurang konsentrasi terhadap pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun juga seharusnya mereka bisa membagikan waktunya dengan baik antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaannya. Apalagi jika seseorang itu terjadi masalah di kehidupan pribadinya maka semuanya akan bermasalah atau seseorang itu tidak bisa melakukan aktivitas seperti biasanya. (2) Banyak kehilangan waktu untuk berkumpul bersama keluarga karena pekerjaan, yang bisa diartikan bahwa mahasiswa kurang adanya interaksi antara keluarganya sehingga hubungan antara keluarga tersebut bisa terjadi kurang harmonis dikarenakan pekerjaan yang banyak serta tugas kampus yang banyak. Dikarenakan sibuk dengan pekerjaannya, sebuah hubungan antara keluarganya tidak berjalan dengan baik seharusnya mereka bisa meluangkan waktunya untuk berkumpul bersama keluarganya walaupun hanya sebentar. (3) Mampu mengerjakan tugas-tugas kampus tepat waktu tanpa bermasalah di pekerjaan, seorang mahasiswa tingkat akhir banyak kehilangan waktu untuk mengerjakan tugas kampus secara tepat waktu dikarenakan banyaknya faktor-faktor dari lingkungan kantor ataupun yang lainnya sehingga masalah-masalah tersebut mengganggu aktivitas lainnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ayu et al. (2019), Junaidin et al. (2019), Purba (2009) dan Shanafelt et al. (2015) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

Selanjutnya, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, artinya *Self-Efficacy* seorang mahasiswa tinggi maka semakin rendahnya mengalami *Burnout*. Hasil kuisioner menyatakan: (1) merasa tidak pernah mengalami masalah untuk mengerjakan tugas-tugas kampus, (2) merasa tidak mengalami masalah ketika bekerja sambil kuliah, dan (3) merasa dapat menyelesaikan tugas-tugas dalam kerja sekaligus tugas-tugas dalam kuliah, dapat diartikan bahwa seorang mahasiswa memiliki tingginya *Self-Efficacy* mampu untuk melakukan strategi yang sesuai dengan tujuan serta dapat menjalankan strategi tersebut dengan baik. Selama seseorang keinginan untuk bekerja keras memenuhi hidupnya maka *Self-Efficacy* seseorang itu diharuskan untuk tinggi dan seseorang itu harus yakin dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga bisa mencapai apa yang diinginkannya. Prioritas dari mahasiswa yaitu kuliah, tetapi mahasiswa yang bekerja tetap harus mempertahankan nilai akademis, menyelesaikan kuliahnya, dan memperoleh manfaat ilmu dari kuliah yang dijalannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arlinkasari & Akmal (2017) dan Ugwu et al. (2013) yang menyatakan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja, tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan

penelitian Andi et al. (2020) dan Maidisanti (2018) yang menyatakan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

Selanjutnya, terdapat hasil yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, artinya seseorang itu memiliki komitmen terhadap perusahaan yang begitu besar sehingga seseorang itu menjalani pekerjaannya dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkannya. Hasil kuisioner: (1) Perusahaan memberi *reward* tiap bulannya untuk karyawan yang kinerjanya baik, yang artinya jika sebuah perusahaan memberikan *reward* tiap bulannya untuk karyawannya sehingga karyawan itu lebih dihargai hasil kerja kerasnya sehingga tidak terjadinya *Burnout*. (2) Tetap bekerja dalam perusahaan ini karena pilihan bekerja di tempat lain terbatas, yang artinya bahwa pendidikan itu sangat penting buat suatu kepercayaan perusahaan kepada karyawannya sehingga seseorang itu memihak kepada salah satu perusahaan yang sangat dia inginkan untuk menjalankan tujuan yang dicapainya. (3) Perusahaan sangat loyalitas kepada karyawannya sehingga memberi *support* untuk kuliah, yang artinya perusahaan itu sangat mendukung dengan pendidikan karyawan itu sendiri sehingga ada jenjang karir di dalamnya dan dapat meningkatkan komitmen itu dalam suatu perusahaan sehingga tidak terjadinya *Burnout*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wirajaya & Supartha (2016) dan Nugroho et al. (2016) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja, tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Kumarawati et al. (2021), Peng et al. (2013), Prakosa et al. (2021), dan Salehi & Gholtash (2011) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Burnout*.

Selanjutnya, walaupun dalam uji t variabel Komitmen Organisasional dan *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, namun dalam uji F dinyatakan bahwa hasil dari variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja, yang bisa diartikan bahwa mahasiswa tersebut harus bisa membagi waktunya untuk kepentingan pribadi serta kepentingan pekerjaan sehingga bisa memaksimalkan peran gandanya serta harus adanya *Self-Efficacy* yang tinggi sehingga apa yang dikerjakan dapat diyakinkan oleh diri sendiri. Karena dengan seseorang yang memiliki *Self-Efficacy* yang tinggi maka seseorang itu semakin rendahnya mengalami *Burnout*. Seseorang juga harus mempunyai komitmen yang kuat terhadap perusahaan yang ia bekerja, karena dengan mempunyai komitmen yang kuat sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak terasa menyulitkan, serta seseorang itu akan mencapai tujuannya itu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putranti (2018) dan Yunita (2018) yang menyatakan bahwa *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh positif terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengaruh *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja dapat ditarik kesimpulan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout*, yang berarti bahwa mahasiswa yang tidak bisa membagi waktunya dengan baik dan lama kelamaan akan mengalami *Burnout*, sehingga tugas-tugas kampus maupun tugas pekerjaan akan terbengkalai. *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, artinya *Self-Efficacy* seorang mahasiswa tinggi maka akan semakin rendahnya mengalami *Burnout* dikarenakan mahasiswa itu yakin dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga mahasiswa itu bisa mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, karena dengan adanya komitmen dalam

diri seseorang pada perusahaan itu maka seseorang itu akan mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga seseorang itu mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif secara simultan antara *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja.

Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan dalam melakukan penelitian yaitu hanya membahas mengenai variabel *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja. Penelitian ini terbatas hanya dilakukan pada mahasiswa kelas paralel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul Kebon Jeruk Jakarta.

Saran

Dalam kesimpulan dalam penelitian ini, ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yaitu menambahkan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini selain *Work Life Balance*, *Self-Efficacy*, Komitmen Organisasional dan *Burnout*. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap responden di wilayah yang lebih luas dibandingkan di wilayah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Kebon Jeruk, Jakarta. Dapat menggunakan alat analisis yang berbeda sebagai perbandingan untuk menambah ilmu pengetahuan dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Implikasi Manajerial

Dari penelitian ini terdapat tujuan adalah untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance*, *Self-Efficacy* dan Komitmen Organisasional terhadap *Burnout* pada mahasiswa yang bekerja pada Mahasiswa Paralel Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul kampus Kebon Jeruk. Berdasarkan hasil penelitian bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Burnout*, diharapkan bagi mahasiswa agar bisa membagi waktunya dengan baik antara kehidupan pribadinya dengan kehidupan pekerjaannya sehingga bisa seimbang. Berdasarkan hasil penelitian bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, diharapkan untuk selalu meningkatkan keyakinan diri sendiri untuk menjalani kehidupan peran ganda tersebut sehingga tidak akan mengalami *Burnout*, karena semakin tingginya *Self-Efficacy* seseorang maka seseorang itu tidak mengalami *Burnout*. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Burnout*, diharapkan untuk meningkatkan komitmen dalam diri sendiri sehingga seseorang itu bisa menjalankan tanggung jawabnya terhadap perusahaan itu dan bisa mencapai tujuan yang diinginkannya.

REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Andi, Y., Sunaryo, H., & Anwarudin, M. K. (2020). Pengaruh dukungan sosial, self-esteem dan self-efficacy terhadap burnout mahasiswa (Studi kasus pada mahasiswa jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Islam Malang). *E-Jurnal: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(13), 17–31. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/8216>
- Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). Pengaruh self-efficacy terhadap

- employee engagement dan kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 163–172. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2169>
- Arlinkasari, F., & Akmal, S. Z. (2017). Hubungan antara school engagement, academic self-efficacy dan academic burnout pada mahasiswa. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 1(2), 81–102. <https://doi.org/10.28932/humanitas.v1i2.418>
- Asma, S., Zeeshan, M., Hussain, A., & Rehman, S. U. (2019). An exploratory study of married working women, work-life balance; Problems and solutions. *Specialty Journal of Psychology and Management*, 5(4), 1–11. <https://sciarena.com/en/article/an-exploratory-study-of-married-working-women-work-life-balance-problems-and-solutions>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H Freeman and Company.
- Eliyana. (2016). Faktor-faktor yang berhubungan dengan burnout perawat pelaksana di ruang rawat inap RSJ Provinsi Kalimantan Barat tahun 2015. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 2(3), 172–182. <https://doi.org/10.7454/arsi.v2i3.2200>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Harnida, H. (2015). Hubungan efikasi diri dan dukungan sosial dengan burnout pada perawat. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(1), 31–43. <https://doi.org/10.30996/persona.v4i1.487>
- Hartaji, R. D. A. (2012). *Motivasi berprestasi pada mahasiswa yang berkuliah dengan jurusan pilihan orang tua*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/MOTIVASI-BERPRESTASI-PADA-MAHASISWA-YANG-BERKULIAH-Hartaji/71b5fe8d806bc21634d8ef36065eac81d3c1aa0d>
- Hayati, I., & Fitria, S. (2018). Pengaruh burnout terhadap kinerja karyawan pada BMT El-Munawar Medan. *Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam*, 10(1), 50–65. <https://doi.org/10.30596/intiqad.v10i1.1924>
- Janie, D. N. A. (2012). *Statistik deskriptif & regresi linier berganda dengan SPSS*. Semarang University Press.
- Junaidin., Ikham, A. A., & Hardiyono. (2019). Pengaruh work life balance terhadap burnout dan kepuasan kerja karyawan (Studi kasus pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) area Makassar Selatan). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 1(2), 27–34. <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/mandar/article/view/319>
- Kalpna, D., & Malhotra, M. (2019). Relationship of work-life balance with occupational stress among female personnel of Central Industrial Security Force (CISF), India. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 6(7), 1380–1387. <https://www.irjet.net/archives/V6/i7/IRJET-V6I7486.pdf>

- Kumarawati, N. L. K. A. S., & Darma, G. S. (2021). Peran mediasi burnout syndrome dan komitmen organisasi serta dampaknya terhadap kinerja perawat dalam penerapan keselamatan pasien. *Bali Health Journal*, 5(2). <http://ejournal.unbi.ac.id/index.php/BHJ/article/view/252>
- Lestari, D. A. K., & Purba, H. P. (2009). Pengaruh work life balance terhadap burnout pada perawat. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 59–70. <https://journal.unair.ac.id/JPIO@pengaruh-work-life-balance-terhadap-burnout-pada-perawat-rumah-sakit-article-12924-media-50-category-10.html>
- Lestari, D. A. K., & Purba, H. P. (2019). Pengaruh work life balance terhadap burnout pada perawat rumah sakit. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 59–70. <https://journal.unair.ac.id/JPIO@pengaruh-work-life-balance-terhadap-burnout-pada-perawat-rumah-sakit-article-12924-media-50-category-10.html>
- Maidisanti, R. R. (2018). Hubungan antara self-efficacy dan burnout pada anggota polisi Satnarkoba Polresta Jambi. *Jurnal Psikologi Jambi*, 3(1), 14–23. <https://online-journal.unja.ac.id/jpj/article/view/6368>
- Mardelina, E., & Muhson, A. (2017). Mahasiswa bekerja dan dampaknya pada aktivitas belajar dan prestasi akademik. *Jurnal Economia*, 13(2), 201–209. <https://doi.org/10.21831/economia.v13i2.13239>
- Maslach, C. & Jackson, S. E., & (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Ma'rufi, A. R., & Anam, C. (2019). Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*, 9(1), 442–446. <http://seminar.uad.ac.id/index.php/snmpuad/article/view/3458>
- Meria, L., Nurhasanah, N., & Saukani. (2021). Peran kepuasan kerja terhadap hubungan antara work-life balance dan komitmen organisasional. *Forum Ilmiah Indonusa*, 18(1), 92–101. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/3999>
- Nugroho, H. R., Susilo, H., & Iqbal, M. (2016). Pengaruh job burnout dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT.PLN (Persero) unit induk pembangunan VIII Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(2), 317–319. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1469>
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y., & Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLoS ONE*, 8(12), 1–7. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0084193>
- Prakosa, M. M., Nursalam., & Yuswanto, T. J. A. (2021). Komitmen organisasional dan penurunan burnout syndrome perawat. *Jurnal Penelitian Kesehatan SUARA FORIKES*, 12(4), 10–13. <https://forikes-ejournal.com/index.php/SF/article/view/sf12102>
- Pramadani, A. B., & Fajrianthi. (2012). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi enterprise service (DES) Telkom

- Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 1(2), 102–109.
http://journal.unair.ac.id/filerPDF/110810026_7v.pdf
- Putranti, H. R. D. P. (2018). Organizational commitment of hospital nurses: An empirical study on work-life balance and burnout. *European Researcher*, 9(3), 235–248.
<https://doi.org/10.13187/er.2018.3.235>
- Purwanto, F. A. (2016). Pengaruh efikasi diri, pengetahuan kewirausahaan, dan motivasi berwirausaha terhadap minat mahasiswa berwirausaha (Studi pada mahasiswa diploma pelayaran Universitas Hang Tuah Surabaya). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Putra, P. A. J. K., & Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh komitmen organisasional dan iklim organisasi terhadap turnover intention karyawan pada PT. Jayakarta Balindo. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(2), 555–583.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/35409>
- Putra, R. S. (2020). Work life balance pada pejabat wanita yang ada di salah satu universitas di Indonesia. *Jurnal Ecopreneur*, 3(2), 119–128.
<https://doi.org/10.51804/econ12.v3i2.778>
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of a psychometric instrument to measure work life balance. *Continental Journal of Social Sciences*, 3, 50–58.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University-first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 306–310. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.091>
- Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P. (2015). Changes in burnout and satisfaction with work-life balance in physicians and the general US working population between 2011 and 2014. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), 1600–1613. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.08.023>
- Sukmana, E., & Sudibia, G. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan burnout terhadap kinerja karyawan outsourcing RRI Mataram. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(8), 2333–2349.
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/12883>
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and quality of life: Ethical practices in organizations* (pp. 1–507). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4>
- Triwijayanti, I. D. A. K., & Astiti, D. P. (2019). Peran dukungan sosial keluarga dan efikasi diri terhadap tingkat work-life balance pada mahasiswa yang bekerja di Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(2), 320–327.
<https://doi.org/10.24843/jpu.2019.v06.i02.p11>

- Tyas, A. A. W. P., & Nurhasanah. (2020). Model keterkaitan kompetensi pegawai, terhadap keterikatan kerja melalui self efficacy di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI. *Forum Ilmiah*, 17(3), 353–363. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/download/3677/2871>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Tyoyima, W. A. (2013). Exploring the relationships between academic burnout, self-efficacy and academic engagement among Nigerian college students. *The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, 13(2), 37–45.
- Umene-Nakano, W., Kato, T. A., Kikuchi, S., Tateno, M., Fujisawa, D., Hoshuyama, T., & Nakamura, J. (2013). Nationwide survey of work environment, work-life balance and burnout among psychiatrists in Japan. *PLoS ONE*, 8(2), 1–8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0055189>
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). Factors affecting work life balance - A review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200.
- Wirajaya, I. G. A., & Supartha, I. W. G. (2016). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh burnout terhadap komitmen organisasional guru. *E-Jurnal Manajemen*, 5(8), 4779–4806. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/21353>
- Yahya, S. D., & Yulianto, H. (2018). Burnout sebagai implikasi konflik peran ganda (pekerjaan-kuliah) pada mahasiswa yang bekerja di kota Makassar. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 15(4), 564–573. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/517>
- Yunita, P. I. (2018). Komitmen organisasi pada tenaga operasional: Peran work-life balance, stress kerja, dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(1), 35–44. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2104>

ANALISIS SISTEM *REWARD* DAN *PUNISHMENT* UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* KARYAWAN DENGAN STUDI KASUS PADA PT XYZ

Olivia Brenda Christie¹⁾, Daniel Ong Kim Kui^{2)*}, Juanna Judith Huliselan³⁾

^{1), 2), 3)} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: daniel.ong@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik *non-probability sampling*, di mana sampel yang diambil menggunakan *purposive sampling* yang berjumlah 130 karyawan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang kemudian dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* pada *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, sedangkan *employee empowerment* serta *reward* dan *punishment* memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pentingnya implementasi *employee empowerment* dan *reward* dan *punishment* akan menciptakan tingkat motivasi dan kinerja yang tinggi terhadap karyawan jika dilakukan sesuai harapan karyawan.

Kata Kunci: *Reward; Punishment; Organizational Commitment; Employee Empowerment; Employee Engagement; Motivasi; Kinerja*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of reward and punishment on work motivation and organizational commitment of employees at PT XYZ company. This study uses quantitative methods and non-probability sampling techniques, where samples taken using purposive sampling totalling 130 employees. Data was collected using a questionnaire with a Likert scale which was then analyzed using the Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique on SmartPLS 3.0 software. The results of the study prove that organizational commitment has no effect on employee motivation and performance, while employee empowerment and reward and punishment have a positive influence on employee motivation and performance. The importance of implementing employee empowerment and reward and punishment will create a high level of motivation and performance for employees if it is carried out according to employee expectations.

Keywords: *Reward; Punishment; Organizational Commitment; Employee Empowerment; Employee Engagement; Motivation; Performance*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih telah mengubah segala aspek kehidupan, di mana hubungan antar manusia menjadi lebih terjangkau dan tidak dibatasi oleh faktor jarak dan tempat. Fenomena ini disebut globalisasi, yang didefinisikan sebagai transformasi global yang meliputi perubahan konsep ruang dan waktu, kebergantungan pasar, ekonomi, peningkatan interaksi kultural, lingkungan, dan faktor lain secara mendunia (Cohen & Kennedy, 2013). Dengan adanya perubahan pada perdagangan internasional, perkembangan teknologi dan informasi, serta tingkat penambahan penduduk secara tidak langsung menimbulkan ketergantungan antara ekonomi, budaya, politik, dan sumber daya manusia. Transformasi global tersebut telah menuntut seluruh lapisan masyarakat untuk berpartisipasi dalam persaingan internasional, termasuk pada dunia bisnis. Perusahaan dituntut untuk selalu menciptakan inovasi baru, serta mampu menghadapi perubahan dengan cepat dan tepat, sehingga mampu mempertahankan eksistensinya dan unggul di pasar nasional maupun global. Seluruh pencapaian dan keberhasilan perusahaan telah dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kinerja karyawan (Latief, 2012). Dalam meningkatkan efisiensi operasional, sumber daya manusia menjadi prioritas utama yang perlu diberdayakan. Dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik, perusahaan diharapkan dapat menciptakan perasaan keterikatan (*job engagement*) antara karyawan dan perusahaan, yang dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan upaya yang lebih besar dalam bekerja (Lewiuci & Mustamu, 2016).

Untuk menciptakan keterikatan, perusahaan dapat mengembangkan, mengidentifikasi, mengukur kinerja karyawan, serta menyelaraskan tujuan pribadi karyawan dengan tujuan strategis perusahaan secara berkelanjutan. Penerapan sistem imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) merupakan salah satu contoh dari manajemen kinerja, di mana sistem *reward* bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, serta sistem *punishment* bertujuan untuk memberikan ganjaran kepada pelanggar dengan tujuan untuk memperbaiki kinerjanya (Firmansyah et al., 2021). Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 20 responden, diperoleh hasil bahwa 100% responden setuju jika *reward* dan *punishment* mempengaruhi motivasi, serta 95% responden setuju jika *reward* dan *punishment* mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Fenomena ini kemudian menyimpulkan sementara bahwa *reward* dan *punishment* dapat memengaruhi motivasi dan komitmen organisasi.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang yang sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditentukan (Dessler, 2020). Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa faktor yang memengaruhi kinerja seseorang adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut Aguinis (2019), kinerja dapat digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja karyawan, yang dinilai berdasarkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu.

Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)

Komitmen organisasi adalah kondisi di mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, serta berniat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2016). Dengan adanya hubungan keterikatan antara karyawan dengan organisasi akan memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sehingga akan mendorong karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen organisasi seseorang dapat

dipengaruhi oleh kepribadian, perilaku pemimpin, budaya organisasi, iklim organisasi, dan kontrak psikologis (Kinicki & Fugate, 2018). Melalui komitmen organisasi, perusahaan dapat mengukur tingkat keterikatan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Dalam komitmen organisasi, terdapat teori yang menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis komitmen yang dapat memengaruhi karyawan untuk bertahan pada organisasi tersebut. Teori ini dikenal dengan nama *Three-Component Model* (Meyer & Allen, 1997), meliputi *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), *normative commitment* (komitmen normatif).

H₁: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap motivasi.

H₂: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap kinerja.

Employee Empowerment (Pemberdayaan Karyawan)

Pemberdayaan karyawan didefinisikan sebagai pengalihan wewenang dan tanggung jawab dari manajemen ke karyawan (Kinicki & Fugate, 2018). Melalui perubahan peraturan, prosedur, tanggung jawab, dan desain tim, akan meningkatkan kinerja karyawan serta efektivitas mereka dalam pengambilan keputusan. Pemberdayaan dilakukan untuk meningkatkan kinerja, kesejahteraan, dan sikap positif karyawan yang akan memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, *turnover*, dan tingkat emosional karyawan. Kinicki dan Fugate (2018) menjelaskan bahwa pemberdayaan diberikan berdasarkan derajat, yaitu *Authoritarian power* (kekuasaan otoriter), *Influence sharing* (pembagian pengaruh), *Power sharing* (pembagian kekuasaan), dan *Power distribution* (distribusi kekuasaan).

H₃: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap motivasi.

H₄: *Employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja.

Reward & Punishment (Penghargaan & Hukuman)

Reward merupakan imbalan terhadap kontribusi baik dan nilai positif yang diberikan oleh karyawan, dalam bentuk berwujud atau tidak berwujud (Shields & Rooney, 2017). Pemberian *reward* yang tepat dapat digunakan sebagai sumber motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. *Reward* berfungsi untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja, memberikan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki seseorang, serta bersifat universal (Handoko, 2002). Ivancevich et al. (2006) telah mengelompokkan jenis *reward* menjadi dua, yaitu penghargaan ekstrinsik (penghargaan finansial dan non finansial), penghargaan intrinsik (penyelesaian, pencapaian, otonomi, pertumbuhan pribadi).

Punishment adalah tindakan yang diambil terhadap seseorang atas perilaku negatif yang telah dilakukan orang tersebut. Dalam dunia kerja, hukuman merupakan suatu bentuk penguatan negatif yang dapat memotivasi seseorang jika dikelola dengan baik (Sardiman, 2011). Melalui *punishment*, karyawan diharapkan dapat memperbaiki pelanggaran yang dilakukan dalam waktu yang singkat (Ahmadi & Supriyono, 2013). Wiyani (2013) berpendapat bahwa *punishment* berfungsi untuk menghalangi pelanggar untuk melakukan pengulangan tindakan yang tidak diharapkan, mendidik seseorang untuk mengetahui benar atau salahnya tindakan tersebut, dan memberikan motivasi untuk menghindari perilaku negatif yang tidak sesuai dengan norma masyarakat. Menurut Purwanto (2006), jenis *punishment* dapat dibedakan berdasarkan fungsinya, yaitu hukuman preventif dan hukuman represif.

H₅: *Reward & punishment* berpengaruh terhadap motivasi.

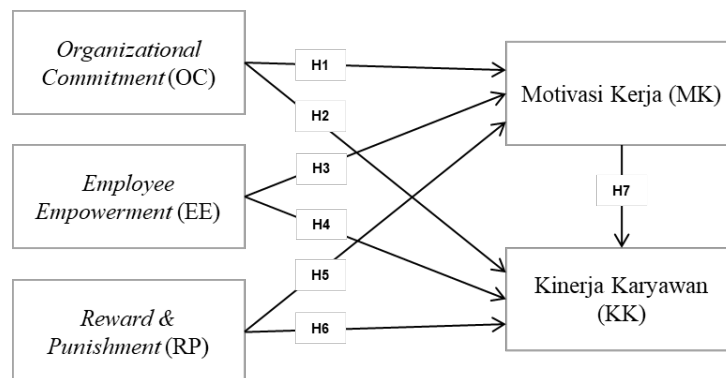
H₆: *Reward & punishment* berpengaruh terhadap kinerja.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah keinginan dan kemauan yang datang dari luar atau dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bekerja dalam format, arah, intensitas dan durasi tertentu (Pinder, 2013). Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuannya. Motivasi karyawan merupakan proses psikologis yang membangkitkan minat dalam melakukan sesuatu, serta mengarahkan dan membimbing perilaku seseorang (Kinicki & Fugate, 2018). Berdasarkan teori hierarki kebutuhan yang diperkenalkan oleh Maslow, faktor yang dapat memicu munculnya motivasi dalam diri seseorang adalah kebutuhan fisiologi, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan hubungan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

H7: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Nugrahaningsih et al. (2021)

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji dan membuktikan suatu hipotesis yang dinyatakan berdasarkan filosofi positivisme. Metode kuantitatif dianggap lebih tepat digunakan dalam penelitian ini, untuk mengukur dampak kausal dari komitmen organisasi individu, pemberdayaan karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang merupakan hasil replikasi dari penelitian berjudul “*Effect of Organizational Commitment and Employee Empowerment and Reward and Punishment of Motivation BPJS Services and Performance of Employees in Hospital Abdul Wahab Sjahrane Samarinda, Indonesia*” (Nugrahaningsih et al., 2021). Sedangkan subjek penelitian yang digunakan adalah karyawan PT XYZ berjenis kelamin laki-laki dan perempuan berusia 21–55 tahun, dengan pendidikan minimal Diploma dan bekerja di wilayah Jabodetabek. Pemilihan subjek didasarkan pada fenomena di mana sebagian besar karyawan PT XYZ memiliki masa kerja

lebih dari 20 tahun, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan hubungan sebab-akibat antara variabel yang digunakan dengan fenomena tersebut.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah yang terdiri dari objek atau subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Sedangkan sampel adalah sebagian kecil yang mewakili populasi. Target penelitian ini adalah menggunakan seluruh karyawan PT XYZ sebagai populasi dengan jumlah sampel sebanyak 130 orang. Teknik pengambilan jumlah sampel yang digunakan mengacu pada teori Hair et al. (2010), di mana jumlah sampel yang baik harus lebih besar dari 100, sehingga jumlah sampel minimal dapat dikalikan lima.

Instrumen Penelitian

Dalam menentukan instrumen penelitian berdasarkan *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment* sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening dan dependen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen, berikut adalah indikator pengukuran berupa pertanyaan/ Pernyataan dari setiap variabel dengan menggunakan skala pengukuran Likert yang terdiri dari lima poin dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju.

Organizational Commitment (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya merasa masalah yang terjadi di kantor adalah masalah saya
- 2) Saya sulit meninggalkan pekerjaan saya saat ini karena tidak ada lagi kesempatan yang lebih baik lagi di luar
- 3) Saya bertanggung jawab untuk bekerja sesuai surat tugas yang telah diberikan kepada saya

Employee Empowerment (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya memiliki tanggung jawab untuk bekerja sebaik mungkin
- 2) Saya memiliki keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaan saya
- 3) Saya memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya
- 4) Saya memiliki kemampuan untuk memberi pengaruh pada sistem organisasi tempat saya bekerja

Reward & Punishment (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya menyukai pekerjaan saat ini
- 2) Saya menerima upah yang sebanding
- 3) Saya mempunyai kesempatan promosi
- 4) Saya bekerja dalam pengawasan yang utuh
- 5) Saya mempunyai rekan kerja yang membantu ketika ada masalah
- 6) Saya meminimalkan kesalahan dalam bekerja
- 7) Saya mendapat hukuman lebih berat ketika melakukan kesalahan yang sama
- 8) Saya mendapat penjelasan atas apa yang terjadi
- 9) Saya mendapatkan hukuman langsung jika terbukti bersalah

Motivasi Kerja (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Atasan melakukan pengendalian dengan baik sehingga pekerjaan menghasilkan pelayanan yang optimal
- 2) Saya melayani nasabah dan rekan kerja secara efektif dan efisien
- 3) Saya melayani nasabah karena itu sudah merupakan tanggung jawab perusahaan

- 4) Saya melayani nasabah karena itu memang jasa yang dapat diberikan perusahaan
- 5) Atasan memberikan arahan yang tepat untuk memberikan pelayanan yang optimal

Kinerja Karyawan (Nugrahaningsih et al., 2021)

- 1) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang dilayani dan jenis pekerjaan
- 2) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam standar kualitas yang sesuai
- 3) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- 4) Saya memiliki tingkat kehadiran yang baik
- 5) Saya memiliki kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja dan atasan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada karakteristik jenis kelamin, diketahui bahwa jenis kelamin responden perempuan adalah sebanyak 104 orang (71,7%), sedangkan jumlah responden laki-laki sebanyak 41 orang (28,3%). Maka, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan.

Pada karakteristik usia, diketahui bahwa responden yang berusia 21–30 tahun sebanyak 87 orang (60%), kemudian berusia 31–40 tahun sebanyak 39 orang (26,9%), berusia 41–50 tahun sebanyak 14 orang (9,7%), dan yang terakhir berusia di atas 50 tahun sebanyak 5 orang (3,4%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan usia produktif yaitu 21–30 tahun, yang diyakini memiliki kemampuan, kecepatan, ketepatan, antusiasme, dan sosialisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok usia lain.

Pada karakteristik pendidikan, diketahui bahwa tingkat pendidikan terbanyak adalah Sarjana (S1) sebanyak 112 orang (77,2%), Magister (S2) sebanyak 29 orang (20%), Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 4 orang (2,8%), serta Profesor (S3) sebanyak 0 orang (0%). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1).

Pada karakteristik lokasi kerja, diketahui bahwa mayoritas responden adalah yang bekerja di wilayah Jakarta sebanyak 126 orang (86,9%), sedangkan sisanya bekerja di wilayah Bekasi sebanyak 9 orang (6,9%), Tangerang sebanyak 7 orang (4,8%), Bogor sebanyak 3 orang (2,1%), dan Depok sebanyak 0 orang (0%).

Pada karakteristik lama kerja, diketahui bahwa responden terbanyak adalah mereka yang telah bekerja selama 2–5 tahun sebanyak 98 orang (67,6%), 6–10 tahun sebanyak 24 orang (16,6%), 11–15 tahun sebanyak 11 orang (7,6%), serta >15 tahun sebanyak 12 orang (8,3%). Sehingga sebagian besar responden merupakan karyawan yang bekerja selama 2–5 tahun.

Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji *outer model* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan masing-masing indikator, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian *outer model* dapat dilakukan menggunakan prosedur PLS *Algorithm* pada *software* Smart PLS dengan menggunakan pengukuran *outer model* berikut:

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen Nilai AVE

Variabel	<i>AVE</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
<i>OC</i>	0.759	> 0,50	Diterima
<i>EE</i>	0.638		Diterima
<i>RP</i>	0.635		Diterima
<i>MK</i>	0.624		Diterima
<i>KK</i>	0.688		Diterima

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan Nilai *Cross Loading*

	OC	EE	RP	MK	KK
OC1	0.922	0.519	0.594	0.543	0.529
OC2	0.818	0.326	0.417	0.329	0.391
EE1	0.470	0.891	0.727	0.734	0.832
EE2	0.296	0.724	0.514	0.504	0.574
EE3	0.344	0.820	0.675	0.557	0.645
EE4	0.483	0.750	0.637	0.584	0.510
RP1	0.454	0.677	0.799	0.578	0.656
RP2	0.500	0.543	0.766	0.570	0.551
RP3	0.455	0.685	0.855	0.638	0.681
RP4	0.572	0.679	0.843	0.703	0.698
RP5	0.433	0.613	0.813	0.662	0.583
RP6	0.372	0.595	0.708	0.582	0.641
RP8	0.546	0.717	0.847	0.627	0.676
RP9	0.445	0.595	0.730	0.527	0.531
MK1	0.436	0.691	0.649	0.830	0.696
MK2	0.460	0.540	0.557	0.813	0.559
MK3	0.425	0.490	0.503	0.732	0.444
MK5	0.335	0.628	0.694	0.781	0.643
KK1	0.532	0.712	0.661	0.705	0.847
KK2	0.412	0.661	0.640	0.554	0.833
KK3	0.451	0.655	0.647	0.634	0.838
KK4	0.380	0.687	0.692	0.572	0.805
KK5	0.449	0.672	0.640	0.656	0.825

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel di atas, setiap indikator memiliki nilai AVE >0,50 dan *cross loading* >0,70 sehingga dapat dikatakan valid.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
OC	0.863	Reliabel
EE	0.875	Reliabel
RP	0.933	Reliabel
MK	0.869	Reliabel
KK	0.917	Reliabel

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, semua variabel memiliki nilai *composite reliability* >0,70, di mana nilai *organizational commitment* senilai 0,863, *employee empowerment* senilai 0,875, *reward & punishment* senilai 0,933, motivasi kerja senilai 0,869, dan kinerja karyawan senilai 0,917, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap variabel tersebut reliabel dan dapat menghasilkan pengukuran yang relatif konsisten apabila digunakan untuk mengukur fenomena yang sama.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji *inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel laten telah dibangun di atas substansi teori. Pengujian *inner model* dapat dilakukan menggunakan prosedur *Bootstrapping* dan *Blindfolding* pada aplikasi Smart PLS berikut:

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	Hasil
Motivasi Kerja	0. 648	Moderat
Kinerja Karyawan	0. 739	Moderat

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Berdasarkan di atas, menunjukkan bahwa motivasi dan kinerja merupakan variabel endogen. Nilai *R-Square* pada motivasi 0,648 dikategorikan sebagai moderat, sehingga dapat diartikan bahwa variasi dari variabel eksogen 64,8% dan sisanya senilai 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Kemudian, nilai *R-Square* pada kinerja 0,739 dikategorikan sebagai moderat, yang diartikan bahwa variabel endogen dijelaskan senilai 0,739 (73,9%) oleh variabel eksogen, sisanya senilai 0,261 (26,1%) dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian yang diujikan.

Tabel 5. Uji Signifikansi

Hipotesis	Hubungan Variabel	<i>Standardized Path Coefficient</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
H1	OC → MK	0.082	1.222	0.222	Tidak Signifikan
H2	OC → KK	0.069	1.122	0.263	Tidak Signifikan
H3	EE → KK	0.431	4.935	0.000	Signifikan
H4	EE → MK	0.375	4.549	0.000	Signifikan
H5	RP → MK	0.419	4.623	0.000	Signifikan
H6	RP → KK	0.247	2.751	0.006	Signifikan
H7	MK → KK	0.205	2.855	0.004	Signifikan

Sumber: Hasil SmartPLS 3.0

Pembahasan

Hasil uji hipotesis pertama, ditemukan bahwa *organizational commitment* senilai 1,222 dengan angka signifikansi 0,222 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen dan motivasi organisasi kuat, tidak signifikan, dan arah mempunyai kemiringan positif. Hasil uji hipotesis kedua, ditemukan bahwa *organizational commitment* senilai 1,222 dengan angka signifikansi 0,263 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan kinerja kuat, tidak

signifikan dan searah dengan kemiringan positif. Hipotesis pertama dan kedua tidak sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), yang menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan pada motivasi, serta secara negatif dan tidak signifikan pada kinerja. Berdasarkan karakteristik responden yang diterima, di mana sebagian besar merupakan generasi millennial (usia 21–30 tahun), yang pada umumnya lebih menyukai pekerjaan yang sesuai dengan tujuan pribadi, mampu mengembangkan potensi diri, dan memiliki kebebasan. Sehingga komitmen organisasi bukan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka.

Hasil uji hipotesis ketiga, ditemukan bahwa *employee empowerment* senilai 4,935 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan dan motivasi karyawan adalah kuat, signifikan dan dukungan mengikuti kemiringan yang positif. Hasil uji hipotesis keempat ditemukan bahwa *employee empowerment* senilai 4,549 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan dan kinerja karyawan kuat, signifikan, dan signifikan dengan arah kemiringan positif. Hasil penelitian pada hipotesis ketiga dan keempat tidak sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), di mana *employee empowerment* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi, serta berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dikatakan jika responden merasa bahwa otoritas dan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan pemberdayaan karyawan, perusahaan dapat memberikan kepercayaan dan kesempatan bagi karyawan untuk membuat keputusan, sehingga tingkat kepercayaan diri karyawan akan meningkat karena dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

Hasil uji hipotesis kelima, ditemukan bahwa *reward & punishment* senilai 4,623 dengan angka signifikansi 0,000 yang menunjukkan bahwa variabel *reward and punishment* dan motivasi adalah kuat, signifikan, dan terarah memiliki kemiringan positif. Hasil uji hipotesis keenam, ditemukan bahwa *reward & punishment* senilai 2,751 dengan angka signifikansi 0,006 yang menunjukkan bahwa variabel *reward and punishment* dan kinerja kuat, signifikan dan searah dengan kemiringan positif. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021) di mana *reward & punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh, diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT XYZ memiliki kesadaran yang tinggi untuk tidak melakukan pelanggaran, sehingga sistem *punishment* bukan menjadi fokus untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Sehingga cara lain yang dapat dilakukan untuk memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan adalah melalui pemberian *reward* dalam bentuk ekstrinsik untuk memenuhi kebutuhan dasar, keamanan, sosial, dan pengakuan, serta intrinsik untuk memenuhi kepuasan pribadi atas tindakan yang dilakukan.

Hasil uji hipotesis ketujuh, diketahui bahwa motivasi senilai 2,855 lebih besar 1,98 dengan angka signifikansi 0,004 menunjukkan bahwa variabel dinamika dan kinerja kuat, signifikan dan terletak pada arah kemiringan positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih et al. (2021), di mana motivasi memengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Ketika seseorang memiliki motivasi untuk memberikan upaya lebih kepada perusahaan, maka produktivitas dan kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Implikasi yang disarankan adalah perusahaan dapat memperhatikan kebutuhan karyawan yang meliputi: *physiological needs* dengan memberikan *reward* finansial; *safety needs* dengan memberikan jaminan kesehatan dan kesejahteraan karyawan; *social needs* dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif; *esteem needs* dengan memberikan apresiasi, pujian, dan pengakuan atas hasil kerja karyawan; *self-actualization needs* dengan menciptakan persaingan sehat antara karyawan.

KESIMPULAN

Organizational commitment tidak terbukti memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan PT XYZ. Hal ini didukung dengan 60% responden merupakan generasi millennial yang berusia 20–30 tahun, memiliki karakteristik lebih mementingkan tujuan pribadi, pengembangan diri, kebebasan, dan *work-life balance* tidak menjadikan komitmen organisasi sebagai faktor utama yang dicari dari sebuah perusahaan, sehingga *organizational commitment* tidak memengaruhi pandangan karyawan mengenai motivasi dan kinerja.

Employee empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *employee empowerment* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT XYZ. Hal ini didasarkan pada dengan sebagian besar karakteristik responden yang merupakan generasi milenial memiliki salah satu ciri khusus dalam bekerja, yaitu percaya diri. Ketika seseorang diberikan kepercayaan untuk melaksanakan suatu tanggung jawab yang baru, maka tingkat kepercayaan diri akan kompetensi yang dimiliki akan meningkat, sehingga menciptakan semangat kerja dan kinerja yang positif.

Reward & punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil analisa statistika deskriptif yang menjelaskan bahwa sebagian besar responden sangat setuju jika hukuman preventif akan lebih mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, daripada hukuman represif. Kemudian, indikator lainnya juga menjelaskan bahwa sebagian besar responden setuju jika penghargaan ekstrinsik dan intrinsik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil analisa statistika deskriptif motivasi kerja, di mana sebagian besar responden setuju bahwa bentuk pengawasan yang dapat memotivasi seseorang dapat meningkatkan kinerjanya. Ketika pengawasan dilakukan dengan baik, maka setiap pekerjaan akan berjalan dengan efektif dan efisien sehingga tercipta kinerja yang positif.

Keterbatasan Penelitian

Adapun terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan variabel *organizational commitment*, *employee empowerment*, *reward & punishment*, sedangkan masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan.
- 2) Penelitian ini hanya membatasi pada karyawan BCA, sehingga hasil penelitian hanya bisa digeneralisir pada subyek penelitian yang dituju.
- 3) Karakteristik responden yang kurang spesifik.
- 4) Jumlah responden yang tidak banyak.

Saran

Adapun saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, sebagai berikut:

- 1) Menggunakan variabel tambahan lain yang memungkinkan untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja.
- 2) Melakukan penelitian menggunakan karakteristik responden yang lebih spesifik.
- 3) Mengambil sampel responden yang lebih luas agar tingkat keakuratan semakin baik.

REFERENSI

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.

- Ahmadi, H. A., & Supriyono, W. (2013). *Psikologi belajar*. Rineka Cipta.
- Cohen, R., & Kennedy, P. (2013). *Global sociology*. NYU Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Firmansyah, M. R., Setyadi, S., & Sumarsono, T. G. (2021). The effect of reward and punishment on employee performance through work motivation in PT Haleyora Power, zone 1 and zone 2 in Pasuruan area. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(6), 166–169.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analyses with readings*. Engelwood Cliffs.
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Erlangga.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Latief, B. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 61–70.
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *AGORA*, 4(2), 101–107.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan, cetakan ketiga*. Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Nugrahaningsih, R., Setyadi, D., Mintarti, S., Rochaida, E., Suharto, R. B., Faturrahman., & Awaluddin, M. (2021). Effect of organizational commitment and employee empowerment and reward and punishment of motivational BPJS services and performance of employees in Hospital Abdul Wahab Sjahranie Samarinda, Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13), 4301–4314. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/9447/>
- Pinder, C. C. (2013). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Scoff, Foresmen and Company.
- Purwanto, M. N. (2006). *Ilmu pendidikan: Teoritis dan praktis*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.

- Sardiman, A. M. (2011). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Rajawali Pers.
- Shields, J., & Rooney, J. (2017). Reward management. In J. Syed & R. Kramar (Eds.), *Human resource management: A global and critical perspective* (2nd ed.). Palgrave Macmillan UK.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. CV Alfabeta.
- Wiyani, A. N. (2013). *Manajemen Kelas*. Ar-Ruzz Media.

ANALISIS FAKTOR YANG MEMENGARUHI PEMBENTUKAN POLA PIKIR KEWIRAUSAHAAN PADA MAHASISWA

Nathania Valencia¹⁾, Jacquelininda Sandra Sembel^{2)*}

^{1), 2)} *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Indonesia*

e-mail: sandra.sembel@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Indonesia sebagai negara dengan jumlah populasi 271,35 juta di tahun 2020 hanya memiliki pengusaha 3,10% dari populasi, jauh lebih rendah dibandingkan negara tetangga lain yang rata-rata memiliki lebih dari 4% pengusaha dibandingkan populasinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor yang memengaruhi pembentukan pola pikir kewirausahaan pada mahasiswa di sebuah universitas swasta di Indonesia, dengan kondisi kewirausahaan sebagai variabel moderasi. Pengumpulan data dilakukan dengan survei secara *online* yang didistribusikan kepada mahasiswa program manajemen di universitas swasta tempat penelitian dilakukan. Jumlah responden yang terjaring adalah 175 mahasiswa. Data diproses dengan menggunakan SMART PLS 3 untuk melakukan tes validitas, reliabilitas dan hipotesis. Penelitian menemukan bahwa kurikulum kewirausahaan dan model pembelajaran 'supply' memiliki pengaruh positif terhadap pembentukan pola pikir kewirausahaan.

Kata Kunci: kurikulum kewirausahaan; model pembelajaran; pola pikir kewirausahaan; kondisi kewirausahaan

ABSTRACT

Indonesia has the least number of entrepreneurs of only 3,10% of the population in 2020, compared to other countries, which have above 4% on average. The goal of this study is to identify the factors that influence the development of a sustainable entrepreneurial mindset in college students at a private university in Indonesia with the entrepreneurial climate at the university as the moderating variable. The study adopted a quantitative type of research with purposive sampling. The data was collected using an online survey distributed to management students at the private university. The total number of respondents recruited is 175 college students. SMART PLS 3 was used as a tool for data processing for validity, reliability, and hypothesis testing. The study revealed an interesting result: entrepreneurship curriculum and supply teaching model have a positive effect on the entrepreneurial mindset.

Keywords: entrepreneurship curriculum; entrepreneurship teaching models; entrepreneurial mindset; entrepreneurial climate

PENDAHULUAN

Jumlah wirausahawan di Indonesia yang berkisar pada angka sekitar 3,10% dari total penduduk 271,35 juta di tahun 2020 menurut sumber kementerian dalam negeri. Jumlah ini masih terbilang kecil dibandingkan dengan negara-negara tetangganya, antara lain Singapura (9%) dan Thailand (5%). Kewirausahaan diberikan di fakultas ekonomi, jurusan manajemen yang sebenarnya cukup banyak peminatnya. Fakultas Ekonomi pada SBMPTN 2021 termasuk jurusan yang banyak diminati oleh pendaftar (Pramesti, 2021). Namun, belum menunjukkan dampak signifikan pada peningkatan jumlah wirausahawan.

Menurut Suryana (2013), pola pikir kewirausahaan dapat dibentuk melalui pembelajaran kewirausahaan yang disusun dalam kurikulum kewirausahaan dan didukung oleh program-program kegiatan yang membangkitkan minat kewirausahaan. Ningsih (2017) juga mengungkapkan bahwa pendidikan kewirausahaan penting untuk membentuk pola pikir kewirausahaan pada mahasiswa. Melalui pendidikan kewirausahaan, mahasiswa dibimbing untuk dapat meningkatkan keterampilan berbisnis, dan membentuk pola pikir yang dapat menumbuhkan jiwa kewirausahaan yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan jumlah mahasiswa yang berminat terjun dalam kewirausahaan. Walaupun ini sudah dilaksanakan, belum berdampak pada peningkatan jumlah wirausahawan, terutama mahasiswa yang kemudian terjun menjadi wirausahawan.

Permasalahan yang diungkapkan di atas mendorong tim peneliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pembentukan pola pikir kewirausahaan pada mahasiswa.

TINJAUAN PUSTAKA

Kewirausahaan

Kewirausahaan didefinisikan oleh Isrososowan (2013) sebagai sikap mental dan kemampuan untuk menghasilkan hal baru yang bermanfaat dan bernilai bagi orang banyak. Kewirausahaan merupakan hal penting yang diperlukan oleh suatu negara, terutama negara berkembang seperti Indonesia untuk meningkatkan mobilitas ekonomi (Quadrini, 1999).

Pendidikan Kewirausahaan

Kirby (2004) mendefinisikan pendidikan kewirausahaan sebagai proses untuk memberikan keterampilan berwirausaha. Fayolle & Gailly (2008) menambahkan bahwa pendidikan kewirausahaan bertujuan untuk membentuk pola pikir, sikap dan keterampilan berwirausaha, mulai dari pengembangan ide bisnis sampai memasarkannya.

Kurikulum Kewirausahaan

Kurikulum kewirausahaan mencakup pembentukan perilaku, atribut, dan kompetensi wirausaha dalam memberikan nilai terkait budaya, sosial atau ekonomi (QAA, 2018). Kurikulum berfokus pada pembentukan sikap mandiri sebagai tujuan dari pendidikan kewirausahaan (Jones & English, 2004). Selanjutnya Jones & English (2004) juga menambahkan bahwa pendidikan kewirausahaan merupakan proses untuk melatih seseorang untuk mengembangkan kemampuan melihat peluang yang menguntungkan, memiliki wawasan, membangun harga diri, mengasah pengetahuan dan keterampilan pengambilan keputusan berdasarkan pemikiran yang telah dibentuk. Menurut Timmons (1999), kurikulum kewirausahaan perlu memiliki orientasi pada pembelajaran terkait proses menemukan sumber peluang.

Kurikulum kewirausahaan juga merupakan proses pembelajaran yang menanamkan kewirausahaan melalui transfer pengetahuan, pengembangan keterampilan, sikap, dan penajaman kompetensi wirausaha (Lackéus & Savetun, 2019). Penelitian ini mengacu pada definisi Pendidikan Kewirausahaan yang diberikan oleh Lackéus dan Savetun (2019).

Pola Pikir Kewirausahaan

Kamus Merriam-Webster mendefinisikan *mindset* (pola pikir) sebagai sikap mental. Pengusaha memiliki pola pikir yang berbeda dari non-pengusaha (Busenitz & Barney, 1997). Pengusaha berani mengambil risiko dalam kondisi yang tidak pasti sekalipun, seperti yang disampaikan oleh McGrath & MacMillan (2000). Penelitian ini menggunakan pengertian pola pikir kewirausahaan seperti yang didefinisikan oleh McGrath dan MacMillan (2000 dalam Cui, 2021).

Kondisi Kewirausahaan di Kampus

Soedjono dan Rooke dalam Suryana (2013) mengatakan bahwa kondisi kewirausahaan di universitas memengaruhi mahasiswa dalam pola pikir kewirausahaannya di universitas. Kondisi kewirausahaan berhubungan dengan kondisi lingkungan sekitar kampus yang diciptakan untuk mendorong kreativitas dan keinginan mahasiswa untuk berwirausaha (Zampetakis & Moustakis, 2006). Kondisi kewirausahaan di universitas juga didefinisikan sebagai lingkungan mendorong kreativitas dan kecenderungan mahasiswa untuk memulai usaha baru (Bergmann et al., 2018). Pada penelitian ini, definisi kondisi kewirausahaan dari Bergmann et al. (2018) yang digunakan.

Model Pengajaran Supply (*Supply Teaching Model*)

Menurut Fiore et al. (2019), model pengajaran *supply* merupakan model pengajaran yang berorientasi pada teori, di mana professor mempresentasikan dan mahasiswa belajar secara pasif dan pengetahuannya teoritis. Menurut Nabi et al. (2017), model pengajaran *supply* adalah model pengajaran yang dapat membantu mentransmisi pengetahuan yang berhubungan dengan pola pikir kewirausahaan. Menurut Cui (2021), model pengajaran *supply* cenderung pasif, di mana mahasiswa hanya berperan sebagai penerima informasi atau ilmu saja, tidak ada pembelajaran praktikal seperti di model pengajaran *demand* dan model pengajaran kompetensi. Sementara menurut Bécharde dan Grégoire (2005) model pengajaran *supply* merupakan paradigma behavioristik, yang menekankan fasilitator sebagai pemberi pengetahuan dan informasi kewirausahaan kepada peserta didik. Pada penelitian ini definisi model pengajaran *supply* yang dipakai adalah definisi dari Bécharde dan Grégoire (2005).

Model Pengajaran Demand (*Demand Teaching Model*)

Berbeda dengan model pengajaran *supply*, model pengajaran *demand* berorientasi pada praktik, di mana professor menjadi tutor dan fasilitator, jadi mahasiswa dapat aktif dan pengetahuannya tidak hanya teori (Fiore et al., 2019). Model pengajaran *demand* merupakan model pengajaran yang mempersonalisasikan pengertian serta mengeksplorasi pola pikir siswa sesuai kebutuhan mereka (Nabi et al., 2017). Menurut Cui (2021) model pengajaran *demand* adalah model pengajaran yang merespon inspirasi dan keinginan untuk belajar kewirausahaan siswa/mahasiswa dengan cara menstimulasi motivasi mereka, hal ini lebih praktikal jika dibanding dengan model pengajaran *supply*. Model pengajaran *demand* juga didefinisikan sebagai paradigma subjektif, yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan pengetahuan pribadi pelajar atau mahasiswa dengan cara eksplorasi diri, refleksi dan portfolio untuk 26 mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan (Bécharde & Grégoire, 2005).

Pada penelitian ini definisi dari model pengajaran *demand* yang dipakai adalah definisi dari Béchard dan Grégoire (2005).

Model Pengajaran Kompetensi (*Competence Teaching Model*)

Sama dengan model pengajaran *demand*, model pengajaran kompetensi juga berorientasi pada praktik, bedanya professor disini sebagai pelatih dan pengembang namun mahasiswa tetap menjadi peserta aktif dan pengetahuan tidak hanya teoritis (Fiore et al., 2019). Mukesh et al. (2020) mendefinisikannya sebagai model pengajaran yang berfokus pada memecahkan masalah kewirausahaan di dunia nyata, hal ini merupakan bentuk pembelajaran aktif yakni melalui *action in practice* digabung dengan pengalaman. Menurut Cui (2021), model pengajaran kompetensi ini merupakan pengajaran yang dapat melakukan perubahan kognitif yang dalam pada pola pikir kewirausahaan seperti tingkat toleransi pada keambiguan, dapat melihat peluang serta cenderung berani mengambil risiko. Selain itu model pengajaran kompetensi juga dapat diartikan sebagai paradigma interaksionis, yang berfokus pada *higher order thinking* yang digunakan untuk menyelesaikan masalah pada skenario kewirausahaan di kehidupan nyata atau sehari-hari (Béchard & Grégoire, 2005). Pada penelitian ini definisi dari model pengajaran kompetensi yang dipakai adalah definisi dari Béchard dan Grégoire (2005).

Pengaruh Kurikulum Kewirausahaan pada Pola Pikir Kewirausahaan

Nabi et al. (2017) mengungkapkan bahwa pola pikir kewirausahaan merupakan indikator penting dari pendidikan kewirausahaan. Kurikulum kewirausahaan memberikan pengaruh pada pola pikir kewirausahaan mahasiswa dalam pembentukan perilaku wirausaha mereka (Winkler, 2014). Bosman & Fernhaber (2018) dan Schmidt & Ford (2003) berpendapat bahwa pola pikir kewirausahaan bisa dibentuk melalui pembelajaran, pelatihan, serta kegiatan praktik. Penelitian Krueger (2015) menemukan bahwa kurikulum kewirausahaan mampu memberikan dampak pada pola pikir kewirausahaan. Penelitian Cui et al. (2019) mendukung hasil penelitian Krueger (2015), yaitu kurikulum kewirausahaan memberikan pengaruh yang positif pada pembentukan pola pikir kewirausahaan. Sánchez (2013) mengkonfirmasi bahwa pendidikan kewirausahaan berpengaruh positif pada pola pikir kewirausahaan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Crane (2014).

Dapat disimpulkan dari hasil beberapa penelitian sebelumnya bahwa kurikulum kewirausahaan berdampak positif pada pola pikir kewirausahaan. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1a: Kurikulum kewirausahaan memberikan pengaruh positif pada pola pikir kewirausahaan

Pengaruh Model Pengajaran (Model Pengajaran *Supply*, Model Pengajaran *Demand*, dan Model Pengajaran Kompetensi) pada Pola Pikir Kewirausahaan

Penelitian yang dilakukan oleh Nabi et al. (2017) mengungkapkan bahwa model pengajaran *supply* dapat membantu mentransfer pengetahuan terkait pola pikir kewirausahaan. Selanjutnya model pengajaran *demand* memberikan dampak positif dalam personalisasi makna dan pola pikir yang dibutuhkan mahasiswa. Model pengajaran kompetensi merupakan model pengajaran yang paling unggul di antara ketiganya karena memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk melatih keterampilan praktis untuk diterapkan dalam kehidupan wirausahawan sehari-hari. Penelitian Cui (2021) mengungkapkan bahwa ketiga model pengajaran berpengaruh positif pada pola pikir kewirausahaan.

Mengacu pada hasil penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis selanjutnya sebagai berikut.

H1b: Hubungan positif kurikulum kewirausahaan dan pola pikir kewirausahaan lebih kuat untuk model pengajaran kompetensi daripada model pengajaran *supply* dan model pengajaran *demand*

Kondisi Kewirausahaan di Universitas Memoderasi Hubungan Kurikulum Kewirausahaan dengan Pola Pikir Kewirausahaan

Shirokova et al. (2016) menemukan dalam penelitian mereka bahwa kondisi lingkungan kewirausahaan di kampus memoderasi kurikulum kewirausahaan dengan pola pikir kewirausahaan yang salah satu elemennya adalah keinginan berwirausaha. Menurut penelitian oleh Zampetakis dan Moustakis (2006), kondisi kewirausahaan di universitas mendorong pembentukan pola pikir kewirausahaan mahasiswa yang berhubungan dengan kurikulum kewirausahaan yang ada. Soedjono dan Roopke dalam Suryana (2013) mengungkapkan juga bahwa kondisi lingkungan merupakan faktor eksternal yang berdampak pada pengambilan keputusan berwirausaha yang dipengaruhi oleh pola pikir kewirausahaan dan kurikulum kewirausahaan.

Mengacu pada hasil penelitian-penelitian sebelumnya, dirumuskanlah hipotesis berikut dalam penelitian ini.

H2a: Kondisi kewirausahaan di universitas memoderasi hubungan kurikulum kewirausahaan dan pola pikir kewirausahaan

Kondisi Kewirausahaan di Universitas Memoderasi Hubungan Model Pengajaran (Model Pengajaran *Supply*, Model Pengajaran *Demand*, dan Model Pengajaran Kompetensi) dengan Pola Pikir Kewirausahaan

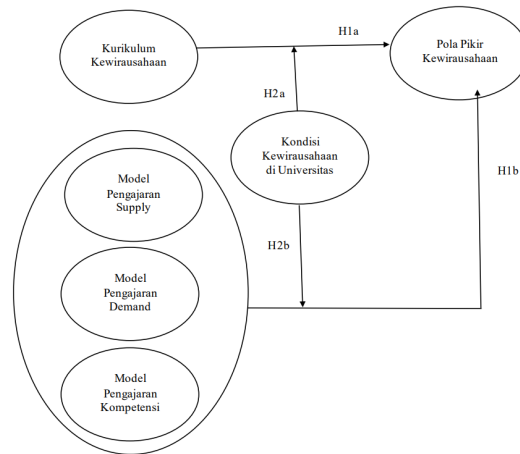
Bergmann et al. (2018) menemukan bahwa kondisi kewirausahaan di universitas memoderasi hubungan model pengajaran kompetensi dengan pola pikir kewirausahaan. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Franke dan Lüthje (2004). Selanjutnya, menurut Liñán et al. (2011), kondisi kewirausahaan yang positif berdampak positif untuk pengembangan pola pikir kewirausahaan, dan kompetensi kewirausahaan. Penelitian Shirokova et al. (2016) ternyata juga menemukan hasil yang sama. Penelitian Cui (2021) menemukan bahwa kondisi kewirausahaan memoderasi hubungan model pengajaran dan pola pikir kewirausahaan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis berikut.

H2b: Kondisi Kewirausahaan memoderasi hubungan kurikulum kewirausahaan dan pola pikir kewirausahaan.

Model Penelitian

Dari pengembangan hipotesis yang telah dibahas sebelumnya, dibangunlah model penelitian berikut. Model ini merupakan model penelitian yang direplikasi dari Cui (2021).



Gambar 1. Model Penelitian
 Sumber: Replikasi dari Cui (2021)

METODE PENELITIAN

Paradigma Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang mendeskripsikan fenomena yang diukur secara obyektif (Sekaran & Bougie, 2016). Fenomena yang digambarkan dalam penelitian ini terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi pola pikir kewirausahaan pada mahasiswa sebuah universitas swasta di Indonesia.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah mahasiswa jurusan manajemen di salah satu universitas swasta di Indonesia. Jumlah populasi ditentukan secara non-probabilitas dan dengan *purposive sampling* (dengan menerapkan kriteria seleksi tertentu: mahasiswa jurusan manajemen yang telah mengambil mata kuliah kewirausahaan).

Jumlah sampel penelitian yang memadai menurut Roscoe (1975) adalah antara 30 sampai 500. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 175.

Pengumpulan dan Analisis Data

Kuesioner yang dibagikan secara *online* digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk pengolahan data, dengan tingkat signifikansi 5%, dengan nilai *Critical Ratio* (CR) 1.96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Jenis kelamin. Dari 175 responden, jumlah laki-laki (46,9%) hampir seimbang dengan jumlah wanitanya (53,1%).

Konsentrasi. Posisi tiga teratas dari responden yang terjaring adalah konsentrasi kewirausahaan (59,4%), disusul dengan pemasaran (13,7%) dan sumber daya manusia (8%). Jurusan lain adalah manajemen ritel (8%), masing-masing 10 (5%), apotik dan properti masing-masing 1 (0,05%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut adalah kriteria untuk hasil uji validitas untuk indikator yang dapat digunakan (Sekaran & Bougie, 2016):

1. *Average Variance Extracted* (AVE) dari semua variabel > 0.5
2. Nilai *outer loading* dari tiap indikator > 0.6 .
3. *Discriminant Validity* diperoleh dari akar nilai korelasi tiap variabel $> \text{cross squared correlation}$ variabel tersebut jika dibandingkan dengan variabel lain dalam penelitian.

Tabel 2. Analisis Convergent Validity

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>	<i>Validity</i>
Kurikulum Kewirausahaan	KK1	0,820	<i>Valid</i>
	KK2	0,638	<i>Acceptable</i>
	KK3	0,707	<i>Valid</i>
	KK4	0,730	<i>Valid</i>
	KK5	0,804	<i>Valid</i>
Pola Pikir Kewirausahaan	PPK1	0,573	<i>Acceptable</i>
	PPK2	0,751	<i>Valid</i>
	PPK 3	0,508	<i>Acceptable</i>
	PPK4	0,671	<i>Acceptable</i>
	PPK 5	0,665	<i>Acceptable</i>
	PPK 6	0,603	<i>Acceptable</i>
	PPK 7	0,790	<i>Valid</i>
	PPK 8	0,749	<i>Valid</i>
	PPK 9	0,775	<i>Valid</i>
	PPK 10	0,746	<i>Valid</i>
Kondisi Kewirausahaan di Universitas	KKU1	0,594	<i>Acceptable</i>
	KKU2	0,706	<i>Valid</i>
	KKU3	0,723	<i>Valid</i>
	KKU4	0,767	<i>Valid</i>
	KKU5	0,623	<i>Acceptable</i>
Model Pengajaran Supply	MPS1	0,809	<i>Valid</i>
	MPS2	0,641	<i>Acceptable</i>
	MPS3	0,744	<i>Valid</i>
	MPS4	0,743	<i>Valid</i>
	MPS5	0,761	<i>Valid</i>
Model Pengajaran Demand	MPD1	0,808	<i>Valid</i>
	MPD2	0,641	<i>Acceptable</i>
	MPD3	0,746	<i>Valid</i>
	MPD4	0,747	<i>Valid</i>
	MPD5	0,753	<i>Valid</i>
Model Pengajaran Kompetensi	MPK1	0,513	<i>Acceptable</i>
	MPK2	0,572	<i>Acceptable</i>
	MPK3	0,794	<i>Valid</i>
	MPK4	0,916	<i>Valid</i>
	MPK5	0,925	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi *valid* (di atas 0,7) dan masih dapat digunakan (0,5 ke atas) untuk proses analisis

selanjutnya.

Tabel 3. Average Variance Extracted Value

Variabel	AVE	Validity
Kurikulum kewirausahaan	0,551	<i>Valid</i>
Pola pikir kewirausahaan	0,475	<i>Acceptable</i>
Kondisi kewirausahaan di universitas	0,470	<i>Acceptable</i>
Model pengajaran <i>supply</i>	0,550	<i>Valid</i>
Model pengajaran <i>demand</i>	0,549	<i>Valid</i>
Model pengajaran kompetensi	0,583	<i>Valid</i>

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa terdapat 4 variabel yang *valid* (>0.5), yaitu kurikulum kewirausahaan, model pengajaran *supply*, model pengajaran *demand*, model pengajaran kompetensi. Selain itu, terdapat 2 variabel yang *acceptable*, yaitu pola pikir kewirausahaan dan kondisi kewirausahaan di universitas dengan nilai AVE 0,475 dan 0,470. Menurut Fornell dan Larcker (1981), nilai AVE seputar 0,4 tetap bisa diterima, asalkan nilai *composite reliability* $> 0,6$.

Tabel 4. Discriminant Validity

	KK	KKU	MPS	MPD	MPK	PPK
KK	0,743					
KKU	0,485	0,686				
MPS	0,822	0,465	0,741			
MPD	-0,123	0,150	-0,061	0,763		
MPK	0,772	0,475	0,952	-0,040	0,742	
PPK	0,489	0,651	0,394	0,432	0,652	0,689

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Tabel 5. Discriminant Validity moderating effect

	Moderating Effect 1 (KKU → KK dan PPK)	Moderating Effect 2 (KKU → MPS dan PPK)	Moderating Effect 3 (KKU → MPD dan PPK)	Moderating Effect 4 (KKU → MPD dan PPK)
Moderating Effect 1	1,000			
Moderating Effect 2	0,978	1,000		
Moderating Effect 3	0,978	0,996	1,000	
Moderating Effect 4	0,682	0,660	0,659	1,000

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Tabel 6. *Reliability Test*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Reliabilitas
KK	0,804	0,859	Reliabel
PPK	0,873	0,899	Reliabel
KKU	0,722	0,815	Reliabel
MPS	0,797	0,859	Reliabel
MPD	0,796	0,858	Reliabel
MPK	0,818	0,869	Reliabel
<i>Moderating Effect 1</i>	1,000	1,000	Reliabel
<i>Moderating Effect 2</i>	1,000	1,000	Reliabel
<i>Moderating Effect 3</i>	1,000	1,000	Reliabel
<i>Moderating Effect 4</i>	1,000	1,000	Reliabel

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa data penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel dengan semua nilai cronbach's alpha semua variabel melebihi 0,7. Selain itu, reliabilitas juga dapat dilihat dari *composite reliability* yang juga $> 0,7$.

R-Square (R2)

R-square adalah 0,803 yang menunjukkan bahwa 80,3% perubahan pola pikir kewirausahaan dapat dijelaskan variabel-variabel lainnya dalam penelitian ini. Sedangkan sisanya (19,7%) dipengaruhi oleh variabel yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat T-statistics dan p-value dengan hasil sebagai berikut. Menurut Ghazali dan Latan (2015), sebuah hipotesis didukung bila nilai P value $< 0,05$ dan nilai *Critical Ratio* (CR) $> 1,645$.

Tabel 5. *Hypothesis Test*

Hypothesis	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST Dev)	T-statistics	P-values	Keterangan

H1a	0,180	0,187	0,075	2,408	0,008	Didukung
H1b (MPS)	0,319	0,296	0,081	3,953	0,000	Didukung
H1b (MPD)	0,044	0,047	0,095	0,459	0,323	Ditolak
H1b (MPK)	0,206	0,194	0,112	1,841	0,033	Didukung
H2a	-0,042	-0,038	0,058	0,721	0,236	Ditolak
H2b (MPS)	0,045	0,036	0,074	0,615	0,269	Ditolak
H2b (MPD)	-0,063	-0,030	0,077	0,814	0,208	Ditolak
H2b (MPK)	0,015	-0,01	0,074	0,208	0,417	Ditolak

Sumber: Hasil proses data untuk penelitian ini (2021)

Dari hasil uji hipotesis didapatkan tiga hipotesis yang didukung, yaitu:

H1a: Kurikulum Kewirausahaan berdampak positif pada Pola Pikir Kewirausahaan. Hasil uji menghasilkan nilai T-statistik $2,408 > 1,65$ (H1a didukung) dan hasil p value $0,008 < 0,05$ (signifikan). Hasil ini dikonfirmasi penelitian sebelumnya oleh Cui et al. (2019) dan penelitian Sánchez (2013) serta penelitian Crane (2014).

H1b (MPS): Model pengajaran *supply* berdampak positif pada pola pikir kewirausahaan. Hasil uji hipotesis menunjukkan T-statistik $3,953 > 1,65$ (H1b MPS didukung) dan hasil p value $0,000 < 0,05$ (signifikan).

H1b (MPK): Model pengajaran kompetensi berdampak positif pada pola pikir kewirausahaan. Hasil uji hipotesis menunjukkan T-statistik $1,841 > 1,65$ (H1b MPK didukung) dan hasil p value $0,03 < 0,05$ (signifikan).

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kurikulum kewirausahaan berpengaruh positif pada pola pikir kewirausahaan. Selain itu ditemukan juga bahwa model pengajaran *supply* dan kompetensi berpengaruh positif pada pola pikir kewirausahaan. Namun, model pengajaran *demand* tidak memberikan pengaruh pada pola pikir kewirausahaan. Penelitian ini tidak menemukan adanya pengaruh kondisi kewirausahaan di universitas pada hubungan kurikulum kewirausahaan dan pola pikir kewirausahaan. Penelitian ini juga tidak menemukan adanya pengaruh kondisi kewirausahaan di universitas pada hubungan model pengajaran (model pengajaran *supply*, model pengajaran *demand*, model pengajaran kompetensi) dan pola pikir kewirausahaan.

Selanjutnya, rekomendasi untuk peneliti yang akan mengkaji topik yang serupa adalah sebagai berikut. Penelitian ini hanya melibatkan mahasiswa di satu universitas swasta di Jakarta, sehingga hasil yang didapat tidak bisa digeneralisasi untuk dijadikan referensi pengambilan keputusan secara umum. Untuk itu disarankan untuk melakukan penelitian di kota lain di Indonesia untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih akurat. Hasil penelitian ini masih menunjukkan beberapa hasil uji hipotesis yang tidak didukung. Perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengkonfirmasi apakah hasil yang sama juga didapatkan di penelitian di universitas yang berbeda. Penelitian ini lebih terfokus pada mahasiswa jurusan manajemen. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di program studi lainnya yang terkait.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Pelita Harapan, terutama Fakultas Ekonomi dan Bisnis untuk kesempatan melakukan penelitian dan publikasi, yang diberikan kepada tim peneliti. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada tim *reviewer* dan *editor* dari jurnal ini untuk masukan berharga untuk perbaikan kualitas penulisan dan penyajian hasil penelitian kami. Selain itu, kami juga menyampaikan ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Cui (2021), untuk model penelitian yang kami jadikan rujukan utama dalam penelitian kami. Kami juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada responden penelitian ini dan pihak-pihak yang sudah berkontribusi untuk menyelesaikan penelitian dan publikasi ini.

REFERENSI

- Béchar, J. -P., & Grégoire, D. (2005). Understanding teaching models in entrepreneurship for higher education. In P. Kyro & C. Carrier (Eds.), *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context* (pp. 104–134). Faculty of Education, University of Tampere.
- Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C., & Grave, B. (2018). The climate for entrepreneurship at higher education institutions. *Research Policy*, 47(4), 700–716. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>
- Bosman, L., & Fernhaber, S. (2018). *Teaching the entrepreneurial mindset to engineers*. Springer International Publishing.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Crane, F. G. (2014). Measuring and enhancing dispositional optimism and entrepreneurial intent in the entrepreneurial classroom: A Bahamian study. *Journal of the Academy of Business Education*, 15, 94–104.
- Cui, J. (2021). The impact of entrepreneurship curriculum with teaching models on sustainable development of entrepreneurial mindset among higher education students in China: The moderating role of the entrepreneurial climate at the institution. *Sustainability*, 13(14), 7950. <https://doi.org/10.3390/su13147950>
- Cui, J., Sun, J., & Bell, R. (2019). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial mindset of college students in China: The mediating role of inspiration and the role of educational attributes. *The International Journal of Management Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.001>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
- Fiore, E., Sansone, G., & Paolucci, E. (2019). Entrepreneurship education in a multidisciplinary environment: Evidence from an entrepreneurship programme held in Turin. *Administrative Sciences*, 9(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/admsci9010028>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Franke, N., & Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students: A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1(3), 269–288. <http://dx.doi.org/10.1142/S0219877004000209>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Isrososiawan, S. (2013). Peran kewirausahaan dalam pendidikan. *Society*, 4(1), 26–49. <https://doi.org/10.20414/society.v4i1.329>
- Jones, C., & English, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46(8/9), 416–423. <https://doi.org/10.1108/00400910410569533>
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education and incubators: Pre-incubators, incubators, and science parks as enterprise laboratories. In *14th Annual IntEnt Conference*. University of Napoli Federico II.
- Krueger, N. (2015). *Entrepreneurial education in practice: Part I - The entrepreneurial mindset*. OECD.
- Lackéus, M., & Sävetun, C. (2019). Assessing the impact of enterprise education in three leading Swedish compulsory schools. *Journal of Small Business Management*, 57(sup1), 33–59. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12497>
- Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 187–215. <http://dx.doi.org/10.1080/08985620903233929>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Merriam-Webster. (n.d.). *Mindset definition & meaning*. <https://www.merriamwebster.com/dictionary/mindset>
- Mukesh, H. V., Pillai, K. R., & Mamman, J. (2020). Action-embedded pedagogy in entrepreneurship education: An experimental enquiry. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1679–1693. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1599848>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2015.0026>
- Ningsih, R. (2017). Peranan pendidikan kewirausahaan dalam meningkatkan motivasi kewirausahaan bagi mahasiswa. In *Diskusi Panel Nasional Pendidikan Kewirausahaan LPPM Universitas Indraprasta PGRI Jakarta*, 29 Juli 2017 (pp. 60–39).
- Pramesti, F. A. (2021, March 17). *5 prodi paling diminati di SBMPTN 2021: Daya tampung dan jumlah peminat*. Suara.com. <https://www.suara.com/news/2021/03/17/132445/5-prodi-paling-diminati-di-sbmptn-2021-daya-tampung-dan-jumlah-peminat>

- QAA. (2018). *Enterprise and entrepreneurship education: Guidance for UK higher education providers*. The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA).
- Quadrini, V. (1999). The importance of entrepreneurship for wealth concentration and mobility. *Review of Income and Wealth*, 45(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1999.tb00309.x>
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*. Holt, Rinehart and Winston.
- Sánchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51, 447–465. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12025>
- Schmidt, A. M., & Ford, J. K. (2003). Learning within a learner control training environment: The interactive effects of goal orientation and metacognitive instruction on learning outcomes. *Personnel Psychology*, 56(2), 405–429. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00156.x>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research method for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons Ltd.
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., & Bogatyreva, K. (2016). Exploring the intention-behaviour link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007>
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Salemba Empat.
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin McGraw-Hill.
- Winkler, C. (2014). Toward a dynamic understanding of entrepreneurship education research across the campus social cognition and action research. *Entrepreneurship Research Journal*, 4(1), 69–93. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0039>
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2006). Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, 413–428. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0006-z>

Published by:
Faculty of Economics and Business
Universitas Pelita Harapan

Mailing Address
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan,
Kampus Universitas Pelita Harapan Gedung F Lt. 12
Lippo Karawaci, Tangerang 15811

Phone: 021-5460901
Email: feedforward.journal@uph.edu
Website: <https://ojs.uph.edu/index.php/FF>

