

# Pengaruh Ketidaknyamanan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Eksplorasi Peran Modal Psikologis (Studi Empiris pada Hotel Berbintang)

I Gusti Ayu Putu Wita Indrayani

Politeknik Pariwisata Bali

\*wita.indrayani@ppb.ac.id

## Informasi Artikel

Received: 31 Maret 2023

Accepted: 29 Mei 2023

Published: 25 Juli 2023

## Keywords:

Conservation of Resources Theory, Hotel, Millennial, Work Behavior

## Abstract

*Structural changes that occurred in the tourism sector during the global COVID-19 crisis have the potential to have a negative psychological impact on hotel employees. Job insecurity, which refers to the potential for loss of continuity of work, has implications for a decrease in employee performance. This study aims to explore the role of employee psychological capital (self-efficacy, optimism, hope, and resilience) as a moderator in the relationship between job insecurity and performance. To answer the research objectives, this study used a quantitative method with a variant-based approach through partial least squares. The population in this study is all millennial employees at star hotels in Bali. The findings in this study indicate that psychological capital is proven to be able to moderate the effect of job insecurity on the performance of millennial employees. The individual dimension plays a key role in determining competitive advantage in the hospitality industry. This study shows that under conditions of job uncertainty, employees with high psychological capital are more successful at coping with stress and show performance levels that meet standards. Therefore, practical strategies to increase employees' positive psychological resources must be developed to help them adapt to business situations full of volatility and vulnerability.*

## Kata Kunci:

Hotel, Teori Konservasi Sumber Daya, Milenial, Perilaku Kerja

## Abstrak

Perubahan struktural yang terjadi pada sektor pariwisata selama krisis global COVID-19 berpotensi memberi dampak psikologis negatif bagi karyawan hotel. Ketidakamanan kerja yang mengacu pada potensi kehilangan kontinuitas pekerjaan berimplikasi pada penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran modal psikologis karyawan (efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi) sebagai pemoderasi dalam hubungan ketidakamanan kerja terhadap kinerja hotelier milenial. Untuk menjawab tujuan penelitian, dalam penelitian ini digunakan metode kuantitatif dengan pendekatan berbasis varian melalui Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan milenial pada hotel berbintang di Bali. Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa modal psikologis terbukti mampu memoderasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. Elemen psikologis individu memainkan peranan kunci dalam menentukan keunggulan daya saing pada industri perhotelan. Studi ini menemukan bahwa di bawah ketidakpastian kerja, karyawan dengan modal psikologis yang tinggi lebih berhasil mengatasi stres dan menunjukkan tingkat kinerja yang memenuhi standar. Oleh karena itu, strategi praktis untuk meningkatkan sumber daya psikologis positif karyawan harus dikembangkan untuk membantu mereka beradaptasi dengan situasi bisnis pariwisata yang penuh volatilitas dan kerentanan.

## **PENDAHULUAN**

Kentalnya warisan budaya, pemandangan alam, dan hospitaliti masyarakat Bali menjadi pesona yang telah diakui dunia. Masyarakat Bali dikenal dengan sifatnya yang ramah dan bersahabat. Jiwa keramahtamahan ini juga telah terimplementasi secara massif dan konkret dalam pelayanan pada industri perhotelan. Sambutan yang diterima tamu setibanya di hotel berdampak pada penciptaan persepsi positif dan kesan mendalam selama periode menginap mereka. Staf yang ramah dan berpengetahuan dapat memberi informasi penting tentang budaya lokal kepada tamu dan membantu tamu merasa nyaman. Secara umum, dengan memberikan layanan hospitaliti yang superior dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menghasilkan rekomendasi dari mulut ke mulut yang positif. Ketika tamu merasa disambut dan dihargai, mereka cenderung memiliki persepsi positif tentang destinasi dan pengalaman wisata budaya.

Penciptaan kualitas pelayanan yang optimal sangat dibutuhkan untuk membangkitkan dan memperkuat citra Bali sebagai destinasi pariwisata budaya. Dengan demikian, peranan sumber daya manusia di bidang pariwisata, khususnya industri perhotelan dan hospitaliti, menjadi elemen yang sangat krusial. Namun demikian, perubahan struktural pasca pandemi berpotensi memberi ancaman dan menciptakan perasaan tidak aman serta ketidakpastian di antara karyawan hotel (Baum *et al.*, 2016; Callea *et al.*, 2016; Meyers *et al.*, 2019). Hotel dituntut untuk melakukan restrukturisasi dan transformasi signifikan dalam proses bisnisnya agar dapat tetap bertahan dalam disrupsi dan kompetisi (Gössling *et al.*, 2020; Hall *et al.*, 2017). Kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan dan penghasilan merupakan salah satu hal yang membayangi karyawan hotel selama

masa pandemi, sehingga menimbulkan dampak psikologis yang negatif bagi mereka, seperti ketakutan atau stress, serta ketidakamanan dalam bekerja (*job insecurity*) (Baum *et al.*, 2016; Qian *et al.*, 2019). Dalam organisasi yang tidak dapat memberikan keamanan kerja, karyawan cenderung memiliki kinerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah, keinginan berpindah yang lebih tinggi, dan kesehatan psikologis atau fisik yang lebih buruk (Selenko *et al.*, 2017).

Berbagai studi empiris telah dilakukan untuk mengkaji konsekuensi atau dampak dari ketidakamanan kerja, baik pada level individu maupun organisasi. Sebagai salah satu stresor kerja yang paling menonjol dan umum, ketidakamanan kerja umumnya memiliki efek negatif pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Piccoli *et al.*, 2021; Shin dan Hur, 2020). Penelitian lainnya juga menemukan pengaruh negatif ketidakamanan kerja terhadap berbagai jenis hasil pekerjaan seperti kinerja karyawan (Vo-Thanh *et al.*, 2020), kinerja di dalam (*in-role*) dan di luar peran (*extra-role*) (De Cuyper *et al.*, 2020), kinerja kontekstual (König *et al.*, 2010), serta pemecahan masalah secara kreatif (Probst *et al.*, 2017). Namun demikian, studi mengenai ketidakamanan kerja dan kinerja lebih sering dipotret dari perspektif teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*). Topik ini belum banyak diulas dari sisi kepemilikan sumber daya sebagai elemen penting dalam premis konservasi sumber daya (*Conservation of Resources Theory*) (Hobfoll & Ford, 2007). Lebih lanjut diungkapkan penelitian yang mengeksplorasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja dari aspek psikokognitif masih terbatas, terutama pada generasi milenial.

Studi ini bertujuan untuk menguji peran modal psikologis (*psychological capital*) sebagai sumber daya personal

yang mampu meredam efek negatif dari ketidakamanan kerja terhadap kinerja hotelier milenial. Modal psikologis adalah kapasitas dan sumber daya psikologis personal yang terdiri dari empat dimensi, yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Jumlah generasi milenial kini mendominasi populasi tenaga kerja pariwisata global. Karakteristik unik yang dimiliki generasi ini dapat memberi tantangan pengelolaan organisasi modern. Di bawah tekanan yang dihadapi lingkungan bisnis perhotelan, perkembangan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan mereka yang secara langsung berkaitan dengan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi dan karyawan untuk mengatasi ketidakamanan kerja secara efektif, sehingga hotelier milenial dapat mempertahankan kinerjanya dan menciptakan keunggulan kompetitif potensial.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja (*Job Performance*)**

Kinerja karyawan berbanding lurus dan memiliki hubungan timbal balik dengan kinerja organisasi (Uddin *et al.*, 2019). Semakin positif kurva kinerja karyawan, semakin positif pula kurva kinerja organisasi. Sebaliknya, kinerja organisasi yang konstan menunjukkan peningkatan juga akan berimplikasi terhadap motivasi karyawan untuk dapat berkinerja lebih baik lagi. Hal ini dikarenakan karyawan tentunya akan mendapat benefit yang baik dari organisasi yang terus berkembang, terlebih lagi dalam usaha perhotelan yang berorientasi pada bisnis dan profit. Sehingga, untuk memaksimalkan kinerja organisasi, setiap karyawan dituntut untuk berkontribusi seoptimal mungkin terhadap perkembangan organisasi.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi

berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Kim, 2017). Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seorang karyawan harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhannya.

### **Ketidakamanan kerja (*Job Insecurity*)**

Ketidakamanan kerja mengacu pada ancaman yang dirasakan karyawan mengenai kelangsungan dan stabilitas pekerjaan saat ini (Darvishmotevali & Ali, 2020). Ini menangkap ketidakpastian karyawan atas masa depan pekerjaan mereka dan memiliki beberapa karakteristik. Pertama, prasyaratnya adalah karyawan ingin mempertahankan identitas organisasinya. Jika karyawan berencana untuk berganti pekerjaan atau memiliki niat berpindah, mereka tidak akan memiliki persepsi ini. Kedua, ketidakamanan kerja adalah pengalaman subjektif dan kontras dengan penunjukan pekerjaan sebagai tidak aman secara

objektif, misalnya, berdasarkan kontrak sementara atau PHK organisasi yang objektif. Jadi, dua karyawan dalam kondisi kerja objektif yang sama mungkin memiliki tingkat ketidakamanan kerja yang sangat berbeda. Ketiga, ancaman diarahkan pada stabilitas dan kelangsungan pekerjaan karyawan saat ini di organisasi saat ini, daripada pekerjaan mereka sebelumnya atau masa depan atau seluruh karir mereka. Akhirnya, ketidakamanan kerja adalah peristiwa kerugian yang berfokus pada masa depan dan kerugian yang sebenarnya belum terjadi (De Cuyper *et al.*, 2019).

Ketidakamanan kerja didefinisikan sebagai ketidakberdayaan yang dirasakan untuk mempertahankan kontinuitas yang diinginkan dalam situasi pekerjaan yang terancam (Chirumbolo *et al.*, 2020). Dimanifestasikan dalam persepsi potensi kehilangan pekerjaan, ketidakamanan kerja mencerminkan penilaian kognitif karyawan tentang pekerjaannya. Penelitian tentang anteseden ketidakamanan kerja secara umum telah mengidentifikasi faktor organisasi (misalnya, perampangan) dan individu (misalnya, masa kerja yang pendek dan *locus of control* eksternal) sebagai kekuatan yang menyebabkan ketidakamanan kerja. Namun, semakin banyak penelitian yang mengakui bahwa faktor interpersonal juga dapat menjadi sumber ketidakamanan kerja (Darvishmotevali & Ali, 2020).

Berdasarkan dari pengertian-pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ketidakamanan bekerja merupakan pandangan individu terhadap situasi yang dialami individu tersebut di dalam sebuah organisasi yang menimbulkan ketidakamanan didalam pekerjaan yang dilakukannya. Ketidakamanan kerja merupakan rasa ketidakamanan yang dihasilkan dari

ancaman terhadap kontinuitas atau keberlangsungan kerja seseorang.

### **Modal Psikologis (*Psychological Capital*)**

Modal psikologis adalah kapasitas dan sumber daya psikologis personal (AlKahtani *et al.*, 2021). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Chaurasia & Shukla (2014) yang menyatakan modal psikologis sebagai sumber daya dalam bentuk psikologis manusia. Sedangkan Sweetman & Luthans (2010) berpendapat modal psikologis adalah perkembangan yang bersifat positif atas kondisi psikologis seseorang dan ditandai dengan (1) memiliki rasa percaya diri untuk mengerjakan suatu tugas dan mengeluarkan usaha yang diperlukan untuk menyelesaikan tantangan; (2) membuat atribusi secara positif mengenai kesuksesan saat ini dan kesuksesan dimasa mendatang; (3) gigih dalam mencapai tujuan serta mencari cara lain untuk mencapai tujuan jika diperlukan; (4) dapat bertahan dan bangkit kembali saat dihadapkan dengan masalah dan kesulitan. Definisi tersebut secara umum telah disetujui dan digunakan dalam menjelaskan maksud dari modal psikologis (Nikhil & Arthi, 2018; Soni & Rastogi, 2019; Suseno & Gengatharen, 2018).

Ketiga definisi tersebut dapat dirangkum menjadi perkembangan yang bersifat positif dari kapasitas dan sumber daya psikologis seseorang, ditandai dengan adanya kepercayaan diri dalam mengerjakan suatu tugas, mengaitkan kesuksesan saat ini dengan kesuksesan di masa depan, gigih dalam mencapai tujuan, dan dapat bertahan serta bangkit saat dihadapkan dengan kesulitan. Psikologi sendiri merupakan sebuah ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental seseorang (Rabenu *et al.*, 2021). Sehingga dapat disimpulkan modal psikologis merupakan perkembangan

yang bersifat positif dari kapasitas dan sumber daya dari perilaku dan proses mental seseorang dengan empat ciri yang telah disebutkan sebelumnya.

Definisi modal psikologis yang dibuat oleh Sweetman & Luthans (2010) menjelaskan karakteristik perkembangan secara positif dari kondisi psikologis seseorang. Karakteristik tersebut merupakan penjabaran secara singkat dari dimensi yang digunakan dalam pengukuran modal psikologis, yaitu kepercayaan diri (efikasi diri), optimisme, harapan, dan resiliensi. Sedangkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hobfoll & Ford (2007) dan Hobfoll & Leiberman (1987), dimensi kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan karakteristik seseorang dalam mengejar tujuan digunakan untuk mengukur modal psikologis seseorang. Modal psikologis dapat diukur dengan empat dimensi yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi (Kawalya *et al.*, 2019; Sarwar *et al.*, 2021; Xu *et al.*, 2017).

## **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial yang bekerja di industri perhotelan yang ada di Kabupaten Badung, Denpasar, dan Gianyar. Dasar pertimbangan pemilihan lokasi adalah karena pertumbuhan jumlah hotel berbintang di tiga kabupaten ini sangat tinggi.

Pendekatan metode yang dilakukan dalam studi ini adalah metode analisis kuantitatif berbasis varian menggunakan SmartPLS. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling sebanyak seratus orang. Ketidakamanan Kerja diukur berdasarkan delapan item *Multidimensional Qualitative Job Insecurity Scale (MQJIS)*. Terdapat empat dimensi stresor terkait pekerjaan: konten pekerjaan (misalnya pekerjaan

yang kompleks atau monoton, terlalu banyak tanggung jawab, tuntutan yang bertentangan atau ambigu), kondisi kerja (misalnya kondisi fisik yang buruk mengenai pencahayaan, kebisingan, getaran, suhu, pekerjaan yang menuntut fisik, kurangnya kebersihan atau alat pelindung, postur kerja), kondisi kerja (misalnya kerja *shift*, upah rendah, prospek karir yang buruk, kontrak yang fleksibel), dan hubungan sosial (misalnya kepemimpinan yang buruk, dukungan sosial yang rendah, partisipasi dalam pengambilan keputusan, diskriminasi).

Kinerja diukur menggunakan *Individual Work Performance Questionnaire (IW PQ)* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive behavior*). Sedangkan, modal psikologis diukur melalui *PsyCap Questionnaire (PCQ)*, dimana terdapat empat dimensi yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi dengan jumlah masing-masing enam item indikator.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan sebelum instrumen didistribusikan kepada target responden. Pilot test dilakukan terhadap 30 orang responden. Hasil pengujian validitas dilakukan melalui *convergent validity*, dimana ditemukan bahwa semua *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran *outer model* memenuhi persyaratan validitas konvergen. Selain menguji *convergent validity*, validitas diskriminasi (*discriminant validity*) juga diuji. Metode pengujiannya adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam

model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik atau sebaliknya. Hasil pengujian *discriminant validity* disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Discriminant Validity

	JI	JP	PC
JI	0,784		
JP	0,977	0,781	
PC	0,682	0,655	0,851
PC*JI	0,651	0,655	0,579

Sumber: uji statistik (data diolah)

Hasil pengujian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa semua akar AVE pada variabel penelitian memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Setelah melakukan pengujian validitas terhadap *convergent validity* dan *discriminant validity*, langkah terakhir dalam pengevaluasian *goodness of fit* dari outer model adalah pengujian reliabilitas terhadap *composite reliability* dan *Croanbach's alpha*. Pengujian *composite reliability* bertujuan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam suatu model penelitian yang secara khusus untuk indikator refleksif. Hasil pengujian *composite reliability* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Croanbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability
JI	0,910	0,910	0,927
JP	0,972	0,973	0,974
PC	0,985	0,985	0,986
PC*JI	1,000		

Sumber: uji statistik (data diolah)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diuraikan bahwa hasil pengujian

*composite reliability* menunjukkan nilai yang memuaskan, yaitu semua variabel laten telah reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7. Hal itu berarti bahwa seluruh indikator memang menjadi pengukur konstraknya masing-masing. Selain itu juga ditemukan bahwa semua variabel laten memiliki nilai koefisien *Croanbach's Alpha* di atas 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi reliabilitas.

### Uji Inferensial

Nilai *loading factor* (*outer loading*) menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari tiap-tiap variabel. *Loading factor* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut dikatakan sebagai pengukur variabel yang paling dominan, begitu pula sebaliknya. Hasil *loading factor* dari dimensi variabel ketidakamanan kerja, kinerja, dan modal psikologis ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Outer Loading Variabel Ketidakamanan Kerja, Kinerja, Dan Modal Psikologis

	Original sampel (O)	Sample Mean (M)	Std Dev (STD EV)	T Stat ( O/ST DEV )	P Value
H <sub>1</sub>	0,661	0,664	0,042	15,806	0,000
	0,321	0,322	0,048	6,725	0,000
H <sub>2</sub>	-0,031	-0,034	0,015	2,099	0,036

Sumber: uji statistik (data diolah)

Apabila *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05 dan nilai t statistik yang lebih besar dari 1,96 maka hipotesis diterima, sedangkan jika nilai p value di atas 0,05 maka hipotesis dinyatakan ditolak. Temuan empiris dengan menggunakan Smart-PLS menunjukkan bahwa semua nilai *p value* di bawah 0,05 yang berarti hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Ketidakamanan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja hotelier milenial. Pengujian hipotesis dengan pendekatan

SEM-PLS menghasilkan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t* statistik yang lebih besar dari 1,96 sehingga, disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyebutkan ketidakamanan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja diterima. Artinya, semakin tinggi ketidakamanan kerja yang dialami karyawan milenial pada hotel berbintang maka semakin rendah kinerja mereka. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah ketidakamanan kerja karyawan maka kinerja akan meningkat.

Modal psikologis memoderasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja hotelier milenial. Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM-PLS menghasilkan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t* statistik yang lebih besar dari 1,96 sehingga, disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan modal psikologis memoderasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja diterima. Pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja dimoderasi oleh modal psikologis. Hal ini bermakna modal psikologis dapat meredam pengaruh negatif dari ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. Jenis moderasi yang terjadi adalah moderasi semu (*quasi moderation*) yang dapat dilihat dari signifikansi pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen maupun variabel moderasi dengan variabel endogen. Dapat dikatakan bahwa selain menjadi variabel moderasi, modal psikologis juga mampu menjadi variabel eksogen yang memberikan pengaruh terhadap kinerja.

### **Pembahasan**

Temuan studi mengungkapkan bahwa hipotesis 1 dapat diterima. Lebih lanjut diungkapkan bahwa kondisi pekerjaan merupakan dimensi yang paling kuat mempengaruhi ketidakamanan kerja. Kondisi ini meliputi shift kerja yang tidak menentu,

kompensasi yang rendah, prospek karir yang tidak jelas, serta kontrak kerja yang tidak tetap (Brondino *et al.*, 2020). Selama masa pandemi, sejak dimulai hingga saat ini, hotel mengalami ketidakpastian dalam menjalankan operasional bisnisnya. Situasi global di masa pandemi berada pada tingkat volatilitas dan ketidakpastian yang tinggi serta serba kompleks, membutuhkan agilitas yang juga tinggi untuk mengimbangnya. Namun, untuk bisa bertahan dalam kondisi yang sangat sulit ini, hotel memformulasikan berbagai kebijakan dan menerapkan berbagai praktik bisnis yang dinamis. Penyesuaian jam kerja, pengurangan gaji dan benefit lainnya, serta penundaan promosi merupakan beberapa langkah strategis yang dinilai relevan dengan upaya survival tersebut.

Hasil ini juga dipertegas melalui hasil wawancara dengan Assistant of Human Resource Manager di Hotel Marriot's Bali Nusa Dua Garden. Selama pandemi *COVID-19*, Hotel Marriot's Bali Nusa Dua Garden hanya tutup selama tiga bulan, mulai bulan Mei sampai dengan Agustus 2021. Selama operasional hotel tutup, karyawan tetap bekerja sesuai dengan jam kerja normal, namun melakukan *lateral service* (berfokus pada *maintenance*) dikarenakan tidak ada pelayanan terhadap tamu. Pandemi memberikan peluang dan tantangan bagi hotel untuk dapat mempertahankan standar kinerja sesuai dengan standar korporasi *brand Marriot* karena merupakan *international chain hotel*. Selama pandemi hotel dapat memperkuat fondasi dan melakukan penyempurnaan terhadap produk dan pelayanan yang ditawarkan kepada tamu melalui pelatihan terhadap karyawan dan penguatan *brand image* di mata tamu. Namun, di sisi lain apabila hal tersebut tidak dilakukan, maka hotel akan kehilangan momentumnya untuk bangkit kembali pasca pandemi (*bounce back*).

Marriotts Bali Nusa Dua Garden mengambil opsi yang pertama dengan memberikan pelatihan yang berkesinambungan terhadap karyawannya, baik oleh *corporate* maupun oleh hotel sendiri. Pendekatan pelatihan dilakukan secara daring maupun luring terbatas tergantung materi pelatihan.

Kini, di saat pandemi mulai perlahan-lahan mereda, kinerja karyawan di hotel ini tidak banyak ada perubahan yang signifikan. Pada masa transisi dari *total lock down* hingga mulai ada kunjungan wisatawan terus dilakukan penguatan keterampilan dan pendampingan sehingga kinerja dapat dipertahankan sesuai standar Marriot. *Performance index* karyawan berada pada kisaran baik yang diindikasikan dengan hasil *performance appraisal* yang tetap dilakukan secara konsisten walaupun masih dalam masa pandemi.

Ketidakamanan kerja tidak dirasakan oleh karyawan yang bekerja di Marriot's Bali Nusa Dua Garden. Hal ini muncul dari beberapa kondisi. Selama masa pandemi tidak terjadi pemutusan hubungan kerja secara sepihak, namun efisiensi kuantitas karyawan dilakukan dengan mengkaji kinerja karyawan selama periode kontrak, apabila di bawah standar kontrak akan diputus. Dari lama waktu kerja (*working shift*) karyawan yang masih dipekerjakan tetap bekerja sesuai dengan jam kerja normal. Selain itu, gaji yang diterima juga masih tetap seperti sebelum pandemi, hanya saja tidak mendapatkan incentive bonus. Hotel ini meraih predikat sebagai *Best Employer* yang diberikan oleh Kincentric pada tahun 2019, 2019, dan 2021. Melalui pengalaman puluhan tahun dan spesialisasi keahlian di dalam bidang budaya dan engagement, pengembangan dan penilaian kepemimpinan, HR dan *talent advisory*, serta inklusi, Kincentric membantu perusahaan membawa perubahan dari dalam melalui karyawan.

Dengan mengkombinasikan pengukuran dan pemahaman akan data (*data driven*), Kincentric banyak membantu perusahaan dengan menawarkan solusi dan saran untuk mengembangkan potensi terbaiknya.

Sebagai *international chain hotel*, sangat penting untuk membangun reputasi yang positif di mata konsumen. Maka dari itu, *internal branding* di mata karyawan juga langkah strategis yang dilakukan oleh hotel ini. *Associate Engagement Survey* (AES) dilakukan untuk mengidentifikasi level *engagement* karyawan terhadap organisasinya. Selain Kincentric, skema penguatan *employee engagement* juga merujuk pada standar AON Hewitt yang memiliki spesialisasi di bidang *employee engagement* di seluruh dunia. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan memiliki engagement index yang tinggi dengan hotel karena perhatian yang diberikan hotel terhadap karyawannya. Kepedulian ini diwujudkan dalam bentuk penyediaan fasilitas kesehatan, penyediaan alat pelindung diri, konsistensi dalam penyediaan peluang pengembangan diri, serta benefit lainnya. Selain itu, hotel ini juga membuka kesempatan yang cepat untuk menjadi karyawan tetap mulai dari awal kontrak kerja (melalui *probation period* selama tiga bulan) yang berhak menerima kompensasi dan benefit penuh sebagai karyawan tetap. Hal ini merupakan suatu praktik *human resources management* yang sangat jarang diimplementasikan di hotel lain, terutama pada masa pandemi.

Temuan ini mengkonfirmasi beberapa hasil studi sebelumnya. Studi yang dilakukan oleh Callea *et al.* (2016) menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh negatif dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sejalan dengan Qian *et al.* (2019) dan Shin & Hur (2020), karyawan yang tidak yakin dengan karir dan pengembangan

organisasinya akan melakukan pekerjaannya dengan kurang efektif. Selain itu, mereka juga akan mengurangi perilaku positif terhadap rekan kerja dan organisasi, karena ketidakamanan kerja meningkatkan persaingan di antara karyawan. Penelitian Wang *et al.* (2015) dan Darvishmotevali & Ali (2020) juga menemukan temuan yang sama.

Dalam penelitian ini modal psikologis berperan sebagai moderator semu. Artinya variabel ini tidak hanya sebagai moderator pada pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja itu sendiri. Hasilnya mendukung peran moderator modal psikologis dapat mengurangi dampak negatif ketidakamanan kerja terhadap kinerja. Hasilnya konsisten dengan studi sebelumnya yang menegaskan bahwa karyawan memiliki cara tersendiri untuk memroses situasi yang dihadapi dan memberikan reaksi yang berbeda dalam bentuk perilaku (McAllister, 2013; Prayag *et al.*, 2020). Hal ini menekankan peran penting evaluasi kognitif dalam memediasi pikiran, emosi dan tindakan dan mengidentifikasi strategi yang sesuai. Karyawan yang memiliki modal psikologis akan mampu meningkatkan toleransi terhadap tekanan kerja, sehingga berimplikasi pada peningkatan persepsi positif tentang situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, karyawan dengan modal psikologis positif yang tinggi akan merasa positif terhadap isu dan permasalahan yang ada di sekitar mereka. Mereka juga merasa percaya diri dan mampu mengevaluasi berbagai aspek situasi dan meningkatkan kemungkinan mengatasi stres dan hambatan dalam pekerjaan.

Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa modal psikologis terbukti memoderasi pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan milenial pada hotel berbintang, sehingga hipotesis yang diajukan dapat

diterima. Temuan ini konsisten dengan hasil studi empiris sebelumnya. Selama krisis global, organisasi harus memperhatikan modal psikologis karyawan milenial yang dapat menjadi pembeda bagi karyawan dalam menentukan sikap dan perilaku (Malinowski & Lim, 2015). Terlebih lagi pada industri perhotelan yang merupakan industri yang berbasis dan berorientasi manusia, dimana dimensi manusia memainkan peranan kunci dalam menentukan daya saing pariwisata (Hussain, 2022). Karyawan yang memiliki modal psikologis yang beragam akan mampu meredam efek negatif dari ketidakamanan kerja terhadap kinerja mereka. Selanjutnya, kinerja karyawan menjadi primordial karena industri perhotelan ditandai dengan kontak langsung dan ketidakterpisahan antara karyawan dan pelanggan (De Cuyper *et al.*, 2020; Shin & Hur, 2020). Oleh karena itu, dalam sangat penting bagi organisasi dan karyawan untuk mengatasi ketidakamanan kerja secara efektif, sehingga karyawan dapat mempertahankan kinerjanya dan menciptakan keunggulan kompetitif potensial. Karyawan yang memiliki efikasi diri dan harapan yang tinggi, bersikap optimis, dan tetap resilien di tengah dunia VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambigu*) ini, akan bisa tetap menunjukkan kinerjanya yang maksimal walaupun berada pada ketidakamanan kerja.

Berdasarkan hasil deskriptif, diketahui bahwa kinerja karyawan milenial pada hotel berbintang berada pada tingkatan yang tinggi. Dari hasil uji dapat dilihat bahwa dimensi kinerja kontekstual memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Kinerja kontekstual merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis di luar tugas utama yang berkaitan langsung

dengan bidang tugas karyawan. Selama masa pandemi, karyawan hotel tetap berusaha untuk memutakhirkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas utama mereka, bahkan beberapa diantaranya berusaha untuk mempelajari keahlian baru.

Hasil ini diperkuat melalui hasil wawancara dengan Assistant of Human Resource Manager Marriot's Bali Nusa Dua Garden dan General Manager The Sanctoo Villas. Selama masa pandemi, hotel tetap memberikan pelatihan dan penguatan keterampilan karyawan agar standar kualitas pelayanan tetap dapat dipertahankan. Hal ini didasari pemikiran bahwa kualitas pelayanan merupakan salah satu aspek esensial untuk mendiferensiasi layanan dengan kompetitor lainnya, dimana faktor SDM memegang peranan yang sangat penting untuk mencapainya. Keterampilan dan keahlian yang dimiliki masing-masing karyawan dapat dikolaborasi untuk membentuk dimensi layanan yang berkualitas yang sulit untuk ditiru dan menjadi keunggulan kompetitif potensial bagi hotel.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Temuan paling penting dari studi ini adalah efikasi diri dan resiliensi berperan sebagai dimensi modal psikologis yang mampu meredam dampak negatif ketidakamanan kerja terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian lain bahwa efikasi diri adalah konstruk moderasi dalam hubungan antara ketidakamanan kerja dengan hasil kerja. Efikasi diri yang tinggi berkorelasi dengan kepercayaan diri dan harga diri yang lebih tinggi, emosi positif, *wellbeing* yang tinggi, kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, dan adaptasi yang lebih baik terhadap situasi yang menantang. Efikasi diri yang mewakili persepsi karyawan tentang kapasitas mereka untuk

mengelola kondisi stres, akan melihat stres kerja sebagai tantangan dan kurang mengancam. Karyawan hotel yang memiliki pengalaman cukup lama di bidang hospitaliti akan memiliki kepercayaan diri untuk mengatasi hambatan dan ketidakpastian (misalnya dalam bentuk ketidakamanan kerja) dan menganggap ketidakpastian sebagai tantangan yang dapat memperkaya dan memperkuat kinerja di masa pandemi.

Sedangkan dari sudut pandang Teori Konservasi Sumber Daya, ancaman akan kehilangan sumber daya akan membuat individu memproteksi sumber daya yang dimiliki dan dalam prosesnya akan mengakuisisi sumber daya lainnya. Dalam penelitian ini, kekhawatiran karyawan hotel terhadap stabilitas pekerjaannya di masa pandemi membuat mereka memperkuat sumber daya pribadi yang dimiliki berupa modal psikologis. Siklus ini disebut siklus pemrolehan (*gain cycle*) yang terjadi secara simultan dan alamiah dari aspek psikologis manusia. Dengan demikian, modal psikologis juga berinteraksi dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan milenial secara keseluruhan.

### **SARAN**

Terdapat beberapa implikasi dari studi ini, baik secara teoretis maupun praktis. Penelitian ini menunjukkan bahwa di bawah ketidakamanan kerja, karyawan dengan modal psikologis yang tinggi lebih berhasil mengatasi stres dan menunjukkan tingkat kinerja yang dapat diterima. Oleh karena itu, strategi praktis untuk meningkatkan sumber daya psikologis positif karyawan harus dikembangkan untuk membantu mereka lebih menyesuaikan diri dengan situasi kerja mereka. Melalui program pendidikan dan lembaga layanan, manajer dapat meningkatkan modal psikologis karyawan, meningkatkan kesehatan mental dan kinerja mereka, dan mengurangi sikap negatif karyawan

di tempat kerja. Manajemen hotel dapat mengajarkan karyawan cara menciptakan dan meningkatkan atribut internal yang positif dapat menjadi efektif. Dengan menyediakan program pelatihan yang efektif dan menggunakan praktik kepemimpinan modern, tim manajemen dapat meningkatkan efikasi diri positif karyawan dan meningkatkan resiliensi di tengah ketidakpastian dan kerentanan industri perhotelan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- AlKahtani, N. S., Sulphrey, M. M., Delany, K., Adow, A. H. E., & ... (2021). Do psychological and sociological capitals predict employee engagement. *Management Science Letters*, *11*, 823–832.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, *60*, 1–22.
- Brondino, M., Bazzoli, A., Vander Elst, T., De Witte, H., & Pasini, M. (2020). Validation and measurement invariance of the multidimensional qualitative job insecurity scale. *Quality and Quantity*, *54*(3), 925–942.
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, *35*(6), 735–746.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*.
- Chirumbolo, A., Callea, A., & Urbini, F. (2020). Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness*, *7*(2), 237–253.
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *87*.
- Cuyper, N., Schreurs, B., De Witte, H., & Selenko, E. (2020). Impact of job insecurity on job performance introduction. In *Career Development International* (Vol. 25, Issue 3, pp. 221–228). Emerald Group Holdings Ltd.
- De Cuyper, N., Van Hootegeem, A., Smet, K., Houben, E., & De Witte, H. (2019). All insecure, all good? Job insecurity profiles in relation to career correlates. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(15).
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20.
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. books.google.com.
- Hobfoll, S. E., & Ford, J. S. (2007). Conservation of Resources Theory. *Encyclopedia of Stress*, 562–567. <https://doi.org/10.1016/B978-012373947-6.00093-3>
- Hobfoll, S. E., & Leiberhan, J. R. (1987). Personality and Social Resources in Immediate and Continued Stress Resistance Among Women. In *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(1).
- Hussain, A. (2022). Human mobility, hospitality, and tourism industries: A perspective on

- catastrophes. *Journal of Sustainability and Resilience*.
- Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kasekende, F. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business and Management*, 6(1).
- Kim, W. (2017). Examining Mediation Effects of Work Engagement Among Job Resources, Job Performance, and Turnover Intention. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 407–425.
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231–247.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262.
- McAllister, M. (2013). Resilience: A personal attribute, social process and key professional resource for the enhancement of the nursing role. *PROFESSIONI INFERMIERISTICHE*, 1, 55–62.
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D., & van Woerkom, M. (2019). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1825–1841.
- Nikhil, S., & Arthi, J. (2018). Perceived organisational support and work engagement: mediation of psychological capital-a research agenda.
- Piccoli, B., Reisel, W. D., & De Witte, H. (2021). Understanding the Relationship Between Job Insecurity and Performance: Hindrance or Challenge Effect? *Journal of Career Development*, 48(2), 150–165.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233.
- Probst, T. M., Gailey, N. J., Jiang, L., & Bohle, S. L. (2017). Psychological capital: Buffering the longitudinal curvilinear effects of job insecurity on performance. *Safety Science*, 100, 74–82.
- Qian, S., Yuan, Q., Niu, W., & Liu, Z. (2019). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management and Organization*.
- Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology*, 40(10), 4825–4842.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family

- Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2).
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856–875.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2020). Supervisor Incivility and Employee Job Performance: The Mediating Roles of Job Insecurity and Amotivation. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(1), 38–59.
- Soni, K., & Rastogi, R. (2019). Psychological capital augments employee engagement. *Psychological Studies*.
- Suseno, Y., & Gengatharen, D. (2018). The role of human capital, psychological capital, social capital and leadership capital in building an athlete's global brand image. *Journal of Sport Management*
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work Engagement: A Handbook*.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance? *Team Performance Management*
- Vo-Thanh, T., Vu, T. Van, Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907–925.
- Wang, H., Lu, C., & Siu, O. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*.
- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.