

Pengaruh Pelatihan, Sistem Insentif dan Restrukturisasi Karyawan terhadap Pengelolaan *Financial Distress* di Universitas Sehati Indonesia

Firdaus Abdul Aziz ^{1*}, Rian Andriani ², Yuniati Lestari ³

^{1*,2,3} Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia.

Corresponding Email: firdausmarlin8086@gmail.com ^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 26 Juli 2025; Diterima dalam bentuk revisi 10 Agustus 2025; Diterima 15 September 2025; Diterbitkan 1 Oktober 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Abdul Aziz, F., Andriani, R., & Lestari, Y. (2025). Pengaruh Pelatihan, Sistem Insentif dan Restrukturisasi Karyawan terhadap Pengelolaan Financial Distress di Universitas Sehati Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(5), 4823-4832. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.5174>.

Abstrak

Financial distress merupakan kondisi di mana lembaga mengalami kesulitan keuangan yang dapat mengancam kelangsungan operasionalnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan terhadap pengelolaan financial distress di Universitas Sehati Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 32 responden yang merupakan karyawan tetap. Analisis data dilakukan menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji regresi linier berganda, uji F (simultan), uji t (parsial), dan koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan financial distress. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi sebesar 85% terhadap pengelolaan financial distress. Temuan ini menunjukkan pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi untuk mendukung ketahanan keuangan institusi pendidikan. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa pihak manajemen perlu memperkuat program pelatihan, merancang sistem insentif yang kompetitif, serta melakukan restrukturisasi organisasi secara efisien untuk mengurangi dampak tekanan keuangan. Rekomendasi selanjutnya mengarah pada penelitian lanjutan dengan mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi.

Kata Kunci: Pelatihan; Sistem Insentif; Restrukturisasi; Financial Distress; Sumber Daya Manusia.

Abstract

This study aims to analyze the influence of training, incentive systems, and employee restructuring on the management of financial distress at Universitas Sehati Indonesia. The research method employed is quantitative with a survey approach. Data were collected through questionnaires distributed to 32 respondents who are permanent employees of the university. Data analysis was conducted using validity and reliability tests, multiple linear regression analysis, F-test (simultaneous), t-test (partial), and the coefficient of determination (R^2) with the assistance of SPSS. The results show that, partially, training, incentive systems, and employee restructuring have a significant effect on financial distress management. Simultaneously, the three independent variables contribute 85% to financial distress management. These findings highlight the importance of integrated human resource management strategies in supporting the financial resilience of educational institutions. This research implies that management should strengthen training programs, design competitive incentive systems, and carry out organizational restructuring efficiently to mitigate financial pressure. Further studies are recommended to include other variables such as leadership and organizational culture.

Keyword: Training; Incentive System; Restructuring; Financial Distress; Human Resources.

1. Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, perguruan tinggi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien guna mempertahankan keberlangsungan operasional dan mencapai tujuan pendidikan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi institusi pendidikan tinggi, khususnya swasta, adalah kondisi keuangan yang belum stabil atau dikenal dengan istilah *financial distress*. *Financial distress* merujuk pada kondisi di mana suatu organisasi mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya, yang apabila tidak ditangani dengan baik dapat berujung pada kebangkrutan (Platt & Platt, 2002). Berdasarkan teori Altman Z score, bila $Z > 2,9$ berarti institusi berada pada zona aman, apabila $1,23 < z < 2,9$ berarti institusi berada pada zona abu-abu, dan apabila $z < 1,1$ berarti institusi berpotensi mengalami kebangkrutan. Kondisi keuangan Universitas Sehati Indonesia pada tahun 2022-2023 menurut teori tersebut berada pada zona abu-abu, dimana nilai z adalah 1,87. Upaya untuk mencegah terjadinya *financial distress* pada perguruan tinggi, institusi perlu mengoptimalkan sumber daya manusia melalui strategi HR yang efektif. Pelatihan sistematis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan performa karyawan: misalnya, penelitian Fuad Afdhal (2024) tentang pelatihan dan insentif di Solong Coffee menunjukkan hubungan positif pelatihan dan insentif terhadap kinerja, dengan kontribusi gabungan 61,7 % (Afdhal, 2024).. Studi lain seperti oleh Dhio Adhirezkha Hamid dkk. (2021) pada PT Uphus Kamang Manado menemukan pelatihan dan insentif meningkatkan performance hingga 89,3 % (Hamid, 2021). Sistem insentif, sebagai bagian motivasional, terbukti meningkatkan kinerja dan loyalitas: penelitian di Bank Syariah Mandiri Balikpapan (2022) menunjukkan pelatihan signifikan meningkatkan kinerja, meskipun insentif ada variabilitas pengaruhnya. Hal ini menegaskan perlunya sistem insentif yang tepat sasaran dan konsisten. Pada saat kondisi finansial menipis, restrukturisasi karyawan, termasuk pengurangan tenaga kerja, perubahan peran, atau reorganisasi birokrasi sering diterapkan untuk menekan biaya. Namun, langkah ini mengandung risiko signifikan: narasi di Reddit menyinggung bahwa restrukturisasi bisa menghambat akses permodalan dan reputasi kredit jika tidak dikelola baik. Selain itu, studi Xinlin Wang & Mats Brorsson (2024) menunjukkan informasi restrukturisasi memberi sinyal kuat dalam memprediksi risiko kebangkrutan perusahaan (Wang, 2024). Tujuan penelitian ini untuk 1). menganalisis pengaruh Pelatihan terhadap pengelolaan *financial distress* di Universitas Sehati Indonesia; 2) menganalisis pengaruh Sistem Insentif terhadap pengelolaan *financial distress* di Universitas Sehati Indonesia; 3) menganalisis pengaruh Restrukturisasi Karyawan terhadap pengelolaan *financial distress* di Universitas Sehati Indonesia; 4) menganalisis pengaruh pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan secara simultan terhadap pengelolaan *financial distress* di Universitas Sehati Indonesia.

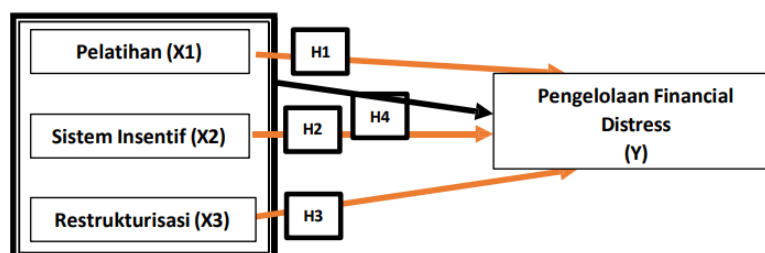
2. Tinjauan Pustaka

Financial distress merupakan kondisi di mana perusahaan mengalami kesulitan keuangan yang dapat mengancam kelangsungan operasionalnya. Menurut Brigham & Daves (2021), *financial distress* terjadi ketika perusahaan tidak mampu memenuhi kewajibannya tepat waktu. Ross, Westerfield, & Jordan (2020) menyatakan bahwa *financial distress* dapat terjadi akibat ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Menurut Andrade & Kaplan (1998), *financial distress* juga dapat dikategorikan berdasarkan tingkat kesulitan yang dialami perusahaan, mulai dari penurunan laba hingga ancaman kebangkrutan. *Financial distress* sering kali menjadi tahap awal sebelum kebangkrutan jika tidak ditangani dengan baik. Perusahaan yang mengalami *financial distress* cenderung mengalami penurunan arus kas, meningkatnya beban utang, dan kesulitan mendapatkan pendanaan eksternal. Jika kondisi ini berlangsung dalam jangka panjang, perusahaan bisa mengalami kebangkrutan atau likuidasi aset. Oleh karena itu, deteksi dini dan penerapan strategi manajemen yang tepat sangat penting untuk mengatasi kondisi ini sebelum menjadi lebih parah.

RESEARCH ARTICLE

Menurut Noe (2010), pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja, yang secara langsung dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Bentuk Pelatihan dapat berupa Pelatihan teknis, Pelatihan manajerial atau Pelatihan soft skills. Pelatihan meningkatkan kinerja, efisiensi, serta produktivitas karyawan, yang dapat memperkuat kondisi keuangan dan memitigasi financial distress (Dessler, 2015). Menurut Robbins & Judge (2017), sistem insentif adalah rangkaian penghargaan baik finansial maupun non-finansial untuk memotivasi karyawan mencapai target organisasi. Jenis Insentif dapat berupa Insentif finansial seperti bonus, tunjangan, komisi, dan Insentif non-finansial seperti pengakuan, promosi, fleksibilitas kerja. Sistem insentif yang baik mendorong produktivitas, meningkatkan efisiensi, dan membantu organisasi menjaga stabilitas keuangan (Milkovich & Newman, 2014). Menurut Robbins & Coulter (2016), restrukturisasi adalah perubahan struktur organisasi atau sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Bentuk Restrukturisasi dapat berupa pengurangan karyawan (downsizing); Reorganisasi struktur kerja atau Perubahan tugas dan tanggung jawab. Restrukturisasi karyawan dapat menekan biaya operasional, meningkatkan efisiensi, dan menjadi bagian dari strategi pemulihan keuangan (Kotler & Keller, 2012). Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, pengelolaan financial distress merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi untuk mengurangi risiko kesulitan keuangan, melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, dan perbaikan manajemen. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi pengelolaan financial distress antara lain pelatihan karyawan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan.

Pelatihan karyawan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi. Sistem insentif memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, yang secara tidak langsung dapat memperkuat kondisi keuangan organisasi. Restrukturisasi karyawan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas struktur organisasi, yang juga berperan penting dalam menghadapi kondisi financial distress. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, dapat diasumsikan adanya hubungan antara pelatihan, sistem insentif, serta restrukturisasi karyawan dengan pengelolaan financial distress. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen, yaitu pengelolaan financial distress di Universitas Sehati Indonesia.



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

H1: Diduga terdapat pengaruh pelatihan karyawan terhadap pengelolaan financial distress. b. H2: Diduga terdapat pengaruh Sistem insentif terhadap pengelolaan financial distress. c. H3: Diduga terdapat pengaruh Restrukturisasi karyawan terhadap pengelolaan financial distress. d. H4: Diduga terdapat pengaruh antara Pelatihan karyawan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan secara simultan terhadap pengelolaan financial distress di Universitas Sehati Indonesia.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Metode kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data berbentuk angka serta analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Tujuannya adalah menjelaskan fenomena secara objektif, terukur, dan dapat

RESEARCH ARTICLE

digeneralisasikan. Endang, Erliany & Rian (2022) menyampaikan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antara variabel. Variabel-variabel ini diukur dengan instrumen-instrumen penelitian sehingga data terdiri dari angka-angka yang dapat dianalisis berdasarkan studi statistik. Sample dalam penelitian ini menggunakan *total sampling*. Menurut Sugiyono (2017), *total sampling* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini sering digunakan jika ukuran populasi tidak terlalu besar dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang mengikuti pelatihan, mendapatkan insentif, dan terdampak restrukturisasi, dengan jumlah sampel sebanyak 32 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara menyebarkan kuesioner dan dokumentasi. Metode kuesioner (*questionnaire*) adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2011:30). Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis variabel penelitian, yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Berdasarkan judul penelitian yang diambil oleh penulis, ada empat variabel penelitian yang terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Metode pengukuran pada kuesioner ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono, (2010:134), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Dalam skala likert setiap item instrumen mempunyai skala pengukuran (gradasi). Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah dari 1 – 5, dengan alternatif jawaban: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) di mana setiap jawaban diberi skor masing-masing.

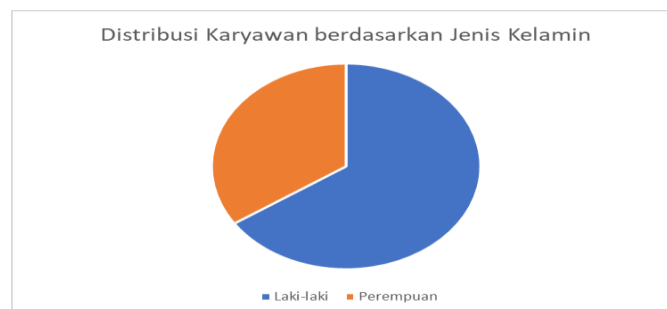
4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Tabel 1. Distribusi responden berdasarkan umur

Usia	Jumlah	Presentase (%)
≤ 25 tahun	4	12.5%
26 – 35 tahun	4	12.5%
36 – 45 tahun	20	62.5%
46 – 55 tahun	3	9,4%
> 55 tahun	1	3.1%
Jumlah	32	100%

Berdasarkan tabel di atas, Sebagian besar karyawan USINDO berada pada rentang usia 36-45 tahun (62.5%). Menurut Badan Pusat Statistik, usia tersebut termasuk kategori usia produktif madya (*mid career*). Sedangkan usia yang paling sedikit jumlahnya adalah usia diatas 55 tahun sebanyak 3.1%.



Gambar 2. Distribusi Karyawan berdasarkan jenis kelamin

RESEARCH ARTICLE

Responden diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan hasil analisis data, responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang (34.4%) dan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang (65.6%).

Tabel 2. Distribusi karyawan berdasarkan masa kerja

Masa kkerja	Jumlah	Presentase (%)
< 1 tahun	10	31.25%
1-2 tahun	18	56.25%
≥ 3 tahun	4	12.5%
Jumlah	32	100 %

Tabel 3. Analisis Deskripsi Variabel Pelatihan (X1)

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
Kebutuhan Pelatihan	3.89	0.71	2.92	4.75
Pelaksanaan Pelatihan	3.75	0.66	2.67	4.58
Evaluasi Pelatihan	3.82	0.74	2.83	4.67
Rata-rata Keseluruhan	3.82	0.71	2.92	4.75

Hasil menunjukkan bahwa program pelatihan di USINDO dinilai cukup baik oleh responden. Rata-rata 3.82 menandakan persepsi positif terhadap identifikasi kebutuhan, pelaksanaan, dan evaluasi pelatihan. Hal ini selaras dengan pendapat Simamora (2006) yang menyatakan bahwa pelatihan berperan penting dalam peningkatan produktivitas dan keterampilan kerja.

Tabel 4. Analisis Deskripsi Variabel Insentif (X2)

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
Keadilan Sistem Insentif	3.68	0.70	2.50	4.50
Motivasi Karyawan	3.74	0.66	2.75	4.58
Kepuasan terhadap Sistem Insentif	3.75	0.56	3.00	4.50
Rata-rata Keseluruhan	3.72	0.64	2.50	4.58

Rata-rata (M = 3,72; skala 1–5) menunjukkan persepsi cukup positif atas keadilan dan daya motivasi insentif. Namun, sebaran sedang (SD moderat) menandakan distribusi manfaat belum konsisten dan kriteria belum cukup jelas. Temuan ini konsisten dengan Hasibuan (2011) bahwa keadilan insentif menaikkan kepuasan serta motivasi kerja.

Tabel 5. Analisis Deskripsi Variabel Restrukturisasi (X3)

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
Efisiensi Struktur Organisasi	3.41	0.93	1.83	4.50
Penyesuaian Tugas & Tanggung Jawab	3.55	0.89	2.00	4.75
Dampak Restrukturisasi terhadap Kinerja	3.52	0.78	2.25	4.67
Rata-rata Keseluruhan	3.49	0.87	1.83	4.67

Restrukturisasi organisasi dinilai cukup baik oleh karyawan dengan rata-rata 3.49. Namun adanya nilai minimum yang rendah menunjukkan bahwa tidak semua merasakan manfaat yang sama. Robbins & Coulter (2012) menekankan pentingnya komunikasi dan partisipasi dalam restrukturisasi agar prosesnya berjalan efektif dan diterima karyawan.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 6. Analisis Deskripsi Variabel Pengelolaan Financial Distress (Y)

Indikator	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maksimum
Identifikasi Dini Masalah	3.39	0.65	2.50	4.25
Strategi Pengelolaan Keuangan	3.40	0.69	2.75	4.25
Efisiensi Biaya Operasional	3.48	0.74	2.38	4.25
Keberlanjutan Operasional	3.41	0.73	2.50	4.25
Rata-rata Keseluruhan	3.42	0.70	2.38	4.25

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson antara skor setiap item dan skor total variabel. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai r-hitung lebih besar daripada r-tabel. Dengan jumlah responden 33 (df = 31), nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 0,344.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
X1	X1_1	0,65	0,344	Valid
X1	X1_2	0,71	0,344	Valid
X1	X1_3	0,68	0,344	Valid
X1	X1_4	0,69	0,344	Valid
X2	X2_1	0,73	0,344	Valid
X2	X2_2	0,75	0,344	Valid
X2	X2_3	0,70	0,344	Valid
X2	X2_4	0,76	0,344	Valid
X3	X3_1	0,78	0,344	Valid
X3	X3_2	0,72	0,344	Valid
X3	X3_3	0,74	0,344	Valid
X3	X3_4	0,77	0,344	Valid
Y	Y_1	0,69	0,344	Valid
Y	Y_2	0,73	0,344	Valid
Y	Y_3	0,71	0,344	Valid
Y	Y_4	0,76	0,344	Valid

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai alpha $\geq 0,70$.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
X1	0,82	Reliabel
X2	0,85	Reliabel
X3	0,88	Reliabel
Y	0,84	Reliabel

Analisis inferensial dilakukan dengan regresi linier berganda untuk menilai pengaruh variabel independen (X1, X2, X3) terhadap variabel dependen (Y). Persamaan yang diestimasi:

$$Y = 2,15 + 0,35X1 + 0,40X2 + 0,32X3$$

Seluruh koefisien bernilai positif; dengan asumsi signifikan ($p < 0,05$), artinya *ceteris paribus* kenaikan satu satuan pada X1, X2, dan X3 diikuti peningkatan Y masing-masing sebesar 0,35, 0,40, dan 0,32 satuan. Ini mengindikasikan bahwa pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi berasosiasi dengan peningkatan pengelolaan *financial distress*.

RESEARCH ARTICLE

Uji F (kelayakan model) – Regresi Linier Berganda:

F-hitung = 18,52

F-tabel ($\alpha = 0,05$; $df1 = 3$; $df2 = 29$) = 2,95

p-value (Sig.) = $< 0,001$ (tuliskan " $< 0,001$ ", jangan "0,000")

Karena F-hitung $>$ F-tabel dan $p < 0,05$, H_0 ditolak. Artinya, pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan *financial distress*.

Tabel 9. Hasil Uji t

Variabel	t-hitung	t-tabel	Sig.	Kesimpulan
X1	3,25	2,045	0,003	Berpengaruh signifikan
X2	3,80	2,045	0,001	Berpengaruh signifikan
X3	2,95	2,045	0,006	Berpengaruh signifikan

Koefisien determinasi menunjukkan sejauh mana variabel X1, X2, dan X3 mampu menjelaskan variasi dari Y.

$$R^2 = 0,85$$

Artinya sebesar 85% variasi pengelolaan *financial distress* dapat dijelaskan oleh pelatihan, sistem insentif, dan restrukturisasi, sedangkan sisanya 15% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di Universitas Sehati Indonesia, regresi linier berganda menunjukkan bahwa pelatihan karyawan (X1), sistem insentif (X2), dan restrukturisasi karyawan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan *financial distress*: pelatihan (t-hitung = 3,25; sig. = 0,003 $<$ 0,05) memperkuat kapasitas teknis–nonteknis, meningkatkan ketepatan pelaporan, pemetaan risiko, dan efisiensi operasional (Noe *et al.*, 2020; Daryanto & Rahardjo, 2019; Amiruddin, 2021; Permana & Sulistyowati, 2022); sistem insentif (t-hitung = 3,80; sig. = 0,001 $<$ 0,05) yang adil, transparan, dan memotivasi mendorong produktivitas serta efisiensi biaya, sejalan dengan Expectancy Theory (Vroom, 1964) dan temuan Nawangsari & Sutrisno (2020) serta Sari & Wijayanti (2021); restrukturisasi karyawan (t-hitung = 2,95; sig. = 0,006 $<$ 0,05) melalui penyederhanaan birokrasi, redistribusi tugas, dan optimalisasi fungsi kerja meningkatkan kelincahan organisasi dan penghematan biaya (Robbins & Coulter, 2018; Setiawan & Hakim, 2020; Armstrong, 2017). Secara simultan, uji F mengonfirmasi kelayakan model (F-hitung = 18,52; sig. $<$ 0,05), dan koefisien determinasi menunjukkan daya jelaskan yang kuat ($R^2 = 0,85$), artinya 85% variasi pengelolaan *financial distress* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara 15% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan ini konsisten dengan kerangka Strategic Human Resource Management (Becker & Huselid, 2006) dan diperkuat bukti empiris pada pendidikan tinggi (Yuliawati & Saputra, 2021; Putra & Marlina, 2022) bahwa kombinasi pelatihan berbasis kebutuhan, insentif berbasis kinerja, dan restrukturisasi yang tepat menjadi strategi SDM terintegrasi untuk meningkatkan ketahanan finansial institusi di tengah tekanan dan ketidakpastian.

5. Kesimpulan

Pelatihan karyawan, sistem insentif, dan restrukturisasi karyawan terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap pengelolaan *financial distress* di Universitas Sehati Indonesia. Semakin tepat dan efektif pelatihan yang diberikan, semakin tinggi kemampuan institusi dalam mendeteksi serta mengelola tekanan keuangan. Sistem insentif yang adil dan efektif mampu meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan, sehingga memperkuat daya tahan institusi menghadapi tekanan finansial. Penataan ulang struktur dan tanggung jawab kerja melalui restrukturisasi juga meningkatkan efisiensi dan stabilitas operasional lembaga. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berkontribusi sebesar 85% terhadap

RESEARCH ARTICLE

variasi pengelolaan *financial distress*, menegaskan peran pentingnya dalam mendukung keberlanjutan lembaga pendidikan. Ke depan, penelitian disarankan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan digitalisasi untuk memperkaya pemodelan pengelolaan *financial distress*. Kajian juga perlu diperluas pada berbagai tipe institusi swasta maupun negeri agar hasilnya lebih dapat digeneralisasi, menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) untuk menggali lebih dalam persepsi karyawan dan manajemen, serta studi longitudinal guna menilai dampak jangka panjang pelatihan dan restrukturisasi. Dari sisi kebijakan, universitas perlu meningkatkan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan yang relevan, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan; menerapkan sistem insentif yang transparan dan berbasis kinerja termasuk penghargaan nonfinansial seperti pengakuan, peluang karier, dan pengembangan diri; serta melakukan restrukturisasi berbasis kajian menyeluruh yang melibatkan berbagai pihak guna meminimalkan resistensi dan menjaga stabilitas internal. Selain itu, pembangunan budaya kerja yang terbuka, saling mendukung, dan kolaboratif penting untuk memperkuat rasa memiliki seluruh sivitas akademika dalam menghadapi tantangan keuangan dan perubahan lingkungan eksternal.

6. Referensi

- Adi, T. R., & Lestari, F. (2021). Financial crisis and student enrollment in private universities. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(1), 50–58.
- Afdhal, F. PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Bachelor's thesis, FEB UIN JAKARTA).
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609. <https://doi.org/10.2307/2978933>.
- Amran, A., & Rohendi, A. (2017). Telaah hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 36–45.
- Andriani, R., & Disman, D. (2023). Effects of work overload and job stress on employee performance: Categorical moderation from polychronicity and work environment. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 378–387.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Statistik Indonesia 2021*. Jakarta: BPS RI.
- BAN-PT. (2023). *Panduan evaluasi institusi pendidikan tinggi*. BAN-PT.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Managing through a financial crisis*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Endang, D. E. (2020). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*.

RESEARCH ARTICLE

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *Strategic Management Journal*, 5(2), 157–169. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050205>.
- Halimah, S., Purwadhi, P., Andriani, R., & Fauzzia, W. (2023). Pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 5(2), 62–68.
- Hamid, D. A., Trang, I., & Saerang, R. T. (2021). Analysis of incentive and training policies on employee performance at PT Uphus Kamang Manado. *Jurnal* (online). Retrieved from
- Hamid, R., & Abdullah, T. (2022). Human capital risk due to financial distress in higher education. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 87–95.
- Harvard Business Review. (2020). *Leadership in times of crisis: Lessons from the COVID-19 pandemic*.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2022). *Daftar perguruan tinggi ditutup karena masalah keuangan*.
- Komara, E., Syaodih, E., & Andriani, R. (2022). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kristanti, F. T. (2019). *Financial distress: Teori dan perkembangannya dalam konteks Indonesia*. Malang: Intelegensia Media.
- Kristanti, F. T. (2021). *Analisis survival untuk financial distress di Indonesia*. Malang: Intelegensia Media.
- Laitinen, E. K. (2005). Survival analysis and financial distress prediction: Finnish evidence. *Review of Accounting and Finance*, 4(4), 76–90. <https://doi.org/10.1108/eb043440>.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19: The transition to a hybrid workforce*.
- Musa, S. (2023). Financial sustainability and academic quality in private universities. *International Journal of Education Finance*, 15(2), 102–114.
- Nurnaeni, N., Komara, E., Andriani, R., & Lutfiansyach, D. Y. (2023). Pengembangan model pelatihan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran karakter dan kecakapan hidup (Studi pada Sekolah Islam Baiturrahmah). *Learning Community: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 7(2), 160–166.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124. <https://doi.org/10.2307/41165935>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

RESEARCH ARTICLE

- Rohendi, A. (2019). The service management triangle. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1).
- Setiawan, B. (2024). Reputational risk in financially distressed universities. *Journal of Higher Education Policy*, 12(4), 201–219.
- Society for Human Resource Management. (2021). *HR strategies during financial distress*.
- Sukamulja, S. (2019). *Analisis laporan keuangan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Syaodih, E., Andriani, R., & Purwadi, H. (2022). *Teori dan praktik organisasi*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Vaiga, R., Rohendi, A., & Lestari, Y. (2024). The influence of digital marketing and health insurance on revisit intention mediated by patient's experience. *JKM (Jurnal Kebidanan Malahayati)*, 10(12), 1313–1323.
- Wang, X., & Brorsson, M. (2024). Augmenting bankruptcy prediction using reported behavior of corporate restructuring. *Preprint*.
- World Bank. (2020). *Resilience through reform: Building fiscal and human capacity during financial crises*. World Bank Group.