

## Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Sektor Jasa Perhotelan di Masa Pasca-COVID-19 di Indonesia

*Sigit Purwanto*

<sup>a</sup>Department of Management, Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia, Email : hizamkynan@gmail.com

---

### ABSTRAK

**Tujuan penelitian** – Menemukan dan mempertahankan pekerja yang berkualitas merupakan masalah nyata dalam industri perhotelan di banyak bagian wilayah, khususnya di kota Bogor. Kepuasan kerja, oleh karena itu, menjadi semakin penting untuk pembangunan pasar tenaga kerja yang berkelanjutan dan konsekuensi lebih lanjut daerah dan tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk mendapatkan pemahaman sumber daya manusia yang lebih baik.

**Desain/Metodologi/Pendekatan** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebanyak 145 karyawan hotel di kota Bogor, Jawa Barat, Indonesia, disurvei dengan menggunakan kuesioner online. Data primer yang terkumpul diolah dengan *structural equation modeling* (SEM).

**Temuan** – Analisis data menunjukkan bahwa jam kerja, gaji, dan lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hotel.

**Keterbatasan penelitian** – Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu cakupan populasi yang terbatas pada karyawan di sektor jasa atau perhotelan sehingga membuka peluang untuk mengembangkan konteks penelitian. Penelitian ini juga belum mengeksplor lebih jauh variabel-variabel penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

**Originality/value** – Temuan menyoroti bidang penting dan arah untuk penyelidikan lebih lanjut dari kepuasan kerja. Bagi para praktisi, penelitian ini menawarkan wawasan berharga tentang promosi kepuasan kerja karyawan yang berkelanjutan dan efektif.

**Keywords** : Kepuasan kerja, Jam kerja, Gaji, Lingkungan kerja, Sektor perhotelan, SEM-PLS

---

### PENDAHULUAN

Di masa COVID-19, sektor jasa unggulan ini juga harus menerima dampak yang paling besar karena pembatasan perjalanan (fisik) secara global khususnya di Indonesia. Sektor perhotelan menjadi salah satu sektor dengan tingkat perputaran karyawan yang relatif tinggi dibandingkan dengan industri lain, dan seringkali menyebabkan biaya tambahan dan kerugian yang sangat besar (Kim *et al.*, 2022). Tingkat kepuasan kerja yang rendah dikutip sebagai alasan tingginya perputaran ini, dan perputaran ini diyakini disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan karena pesatnya pertumbuhan industri perhotelan (Dhamija, Gupta, & Bag, 2019; Sari & Rahyuda, 2019). Untuk pembangunan berkelanjutan di tingkat perusahaan, kepuasan kerja sangat penting untuk mencegah pergantian staf dan mendorong loyalitas karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kualitas produk, layanan, hubungan pelanggan, dan kepuasan, serta kinerja perusahaan. Menurut Hristov & Chirico (2019), kepuasan karyawan merupakan key performance indicator (KPI) yang fundamental saat menerapkan strategi bersaing. Di tingkat regional dan destinasi, kepuasan kerja juga dapat menjadi pendorong yang signifikan bagi pembangunan berkelanjutan. Tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi menghasilkan layanan berkualitas lebih tinggi, yang memastikan nilai tambah wilayah atau destinasi, berkontribusi pada tingkat loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, dan

dengan demikian memberikan rasa aman. sumber kemakmuran ekonomi. Selain itu, ini mendukung pasar tenaga kerja yang berharga bagi penduduk lokal.

Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan di berbagai konteks khususnya industri perhotelan (*hospitality*) (Gazioglu & Tansel, 2006; Goswami & Dsilva, 2019; Raziq & Maulabakhsh, 2015a; Tarigan, Cahya, Valentine, Hatane, & Jie, 2022). Kontribusi ini bertujuan untuk menggabungkan dan menyusun hasil individu yang mendetail ini untuk membentuk gambaran umum “gambaran besar” tentang pariwisata yang potensial di daerah tertentu seperti di Indonesia. Selain itu, ia berusaha untuk menentukan kepentingan relatif dari kumpulan faktor ini, selanjutnya disebut sebagai “faktor”. Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, jelas terjadi kesenjangan antara beban kerja, gaji, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor kunci kepuasan kerja di industri perhotelan di Indonesia. Secara khusus, kami berfokus pada faktor-faktor berikut: jam kerja, gaji, dan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini dinilai penting karena berbagai alasan.

Pertama, industri perhotelan di beberapa daerah di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan keluarga, kecil dan menengah, yang mengakar kuat di komunitas lokal mereka. Dengan demikian, sikap dan karakteristik keluarga pemilik sangat tercermin dalam gaya manajemen dan kepemimpinan mereka. Kedua, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pendapatan bersih yang rendah, stres, kerja berlebihan, dan ketegangan antarpribadi merupakan pendorong utama ketidakpuasan di tempat kerja (Spector, 2014), menunjukkan pentingnya suasana kerja, jam kerja, dan kompensasi moneter dalam industri perhotelan. Ketiga, ekspektasi karyawan terhadap tempat kerja dan keinginan mereka untuk pengembangan pribadi dan keseimbangan kehidupan kerja (Hristov & Chirico, 2019) dikemas dalam dimensi pekerjaan itu sendiri dan pengembangan profesional. Sampai saat ini, di masa pasca-COVID-19, penelitian tentang pentingnya faktor-faktor di atas untuk kepuasan kerja secara keseluruhan di industri perhotelan di Indonesia masih kurang dipelajari.

Dengan demikian, faktor-faktor yang dijelaskan di atas membentuk variabel independen untuk penelitian ini, dengan kepuasan secara keseluruhan terhadap situasi kerja menjadi variabel dependen. Artikel selanjutnya disusun sebagai berikut: Bagian “Kajian Pustaka” menyajikan temuan-temuan dari tinjauan pustaka dan hipotesis penelitian, dan bagian “Metode” menjelaskan metode penelitian. Hasil penelitian disajikan pada bagian “Hasil”, dan bagian akhir mencakup pembahasan hasil dan kesimpulan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

### **Kepuasan Kerja**

Teori (*grand theory*) Locke (Locke, 1969) (1969) tentang teori kepuasan kerja dirujuk sebagai landasan teoretis dari penelitian ini. Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang” (hal. 316). Locke (1969) lebih lanjut mencatat bahwa “kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang dirasakannya sebagai penawaran atau keharusan” (hal. 316). Ini lebih lanjut menyoroti sifat interaksional kepuasan kerja, karena dihasilkan dari interaksi seseorang dengan lingkungannya (Dhamija *et al.*, 2019). Mengingat bahwa industri perhotelan berorientasi pada layanan dan nilai tersebut diciptakan bersama oleh interaksi karyawan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya, gagasan ini memiliki relevansi khusus untuk penelitian ini.

### **Pengembangan Hipotesis**

*Jam kerja.* Secara umum, industri perhotelan diklaim dapat kehilangan pekerja yang termotivasi ketika gagal menawarkan kondisi kerja yang baik atau untuk mempromosikan kesejahteraan psikologis karyawannya (Dhamija *et al.*, 2019). Kondisi kerja yang tidak memuaskan menyebabkan konflik pekerjaan-keluarga, tekanan waktu, kelelahan emosional, dan

stres waktu, yang pada akhirnya menghasilkan tingkat perputaran yang tinggi (Spector, 2014). Selain itu, industri ini dikritik karena jam kerjanya yang tidak teratur dan tidak sosial, termasuk shift dan bekerja di malam hari dan akhir pekan. Kondisi kerja—termasuk jenis kontrak, shift, dan jam kerja—merupakan salah satu penentu utama kepuasan kerja. Kompatibilitas antara kehidupan keluarga dan jam kerja—atau, lebih umum, pengurangan konflik antara waktu kerja dan waktu senggang—jelas kondusif untuk kepuasan (Hassan, 2016). Demikian pula, kontrak kerja permanen juga memiliki efek peningkatan kepuasan (Goswami & Dsilva, 2019). Stres dan tekanan untuk berprestasi secara langsung, negatif, dan berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja (Hoboubi *et al.*, 2017; Kirana, Lukitaningsih, & Londin, 2021). Berdasarkan wawasan ini, hipotesis berikut diajukan:

*H1: Jam kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja*

*Gaji.* Industri perhotelan sering dianggap sebagai lingkungan dengan gaji rendah dengan kondisi kerja yang tidak memuaskan (Goswami & Dsilva, 2019). Keadaan ini diperparah di masa COVID-19, di mana proporsi yang tinggi dari pendapatan bersih yang rendah dan tidak adanya upah lembur seringkali memaksa karyawan untuk mengambil pekerjaan sampingan secara online (Donthu & Gustafsson, 2020). Pentingnya kompensasi untuk kepuasan kerja di industri perhotelan telah ditunjukkan dalam beberapa penelitian (Bintang, Andriani, Rizki, & Dewantara, 2016; Hristov & Chirico, 2019; Tarigan *et al.*, 2022). Mengenai kemungkinan perbedaan antara pekerja tetap dan pekerja musiman dalam hal ini, hasilnya tidak jelas. Oleh karena itu, hipotesis berikut diangkat:

*H2: Gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja*

*Lingkungan kerja.* Menurut literatur, lingkungan kerja—termasuk hubungan antara karyawan, kolega, dan pelanggan—merupakan pendorong utama kepuasan kerja (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2015; Kim, Kolb, & Kim, 2012). Dhamija *et al.* (2019) menemukan bahwa karyawan yang puas sering menyebutkan iklim kerja dan budaya perusahaan dalam evaluasi atasan mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan memiliki efek positif pada kepuasan kerja (Anitha, 2014; Raziq & Maulabakhsh, 2015b). Malik (2018) berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan kompetensi rekan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh fleksibilitas dan penggunaan inisiatif. Lebih lanjut, karyawan yang menikmati ikatan emosional dengan tamu dan pelanggan dapat mengalami peningkatan kepuasan kerja. Komunikasi internal adalah faktor penting lainnya dalam kepuasan kerja bagi karyawan (Hamid & Ashoer, 2021). Peringkat pemberi kerja yang buruk sering berjalan seiring dengan komunikasi yang tidak memuaskan di tempat kerja. Dengan demikian, tampaknya komunikasi, secara umum, memberikan kontribusi yang berharga terhadap kepuasan kerja dan kepuasan pemberi kerja yang lebih tinggi. Menggambar pada temuan penelitian yang disajikan, maka diduga bahwa:

*H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja*

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain**

Studi ini berusaha untuk menguji dan membandingkan pentingnya tiga faktor untuk kepuasan kerja secara keseluruhan. Sebuah studi korelasi dilakukan di lingkungan alami organisasi, dengan sedikit campur tangan peneliti dalam alur kerja normal (Sugiyono, 2016). Pengaturannya tidak dibuat-buat, dan unit analisisnya adalah individu karyawan dalam organisasi. Dengan studi cross-sectional ini, data dikumpulkan dari karyawan di industri perhotelan di kota Bogor antara Oktober 2022 dan November 2022 untuk penyelidikan tentang pentingnya kepuasan kerja individu.

## Sampel

Populasi yang dipilih adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di sektor jasa perhotelan di kota Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Untuk memfilter calon responden yang sangat besar, teknik sampling judgement diterapkan dengan beberapa kriteria (Bryman, 2016), yaitu karyawan tetap yang telah bekerja di sektor perhotelan minimal 3 tahun terakhir dan tidak pernah berpindah-pindah tempat kerja. Kriteria ini sangat krusial untuk memperoleh perspektif yang akurat dan relevan dengan tujuan penelitian.

## Pengumpulan dan analisis data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner online yang terdiri dari 17 pernyataan. Tanggapan ditunjukkan dengan menggunakan skala Likert tipe 5 poin, dari 1 sampai 5, di mana 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju. Pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan faktor dibahas dalam tinjauan literatur, dan masing-masing berasal dari wawasan penelitian sebelumnya. Kuisisioner online didesain dengan menggunakan fitur Google Drive (google formulir), dan tautan disebar melalui media sosial Whatsapp selama 2 bulan (Oktober-November 2022). Jumlah responden yang ditetapkan sebagai responden adalah 145 karyawan. Angka ini juga telah memenuhi persyaratan jumlah minimum sample berdasarkan ukuran likelihood maximum estimation (Hair *et al.*, 2017). Data primer yang dikumpulkan diuji dengan analisis *structural equation modeling* (SEM) – *partial least squares* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis model pengukuran (outer model)

Table 1. Cross loading

Konstruk/ Items	Jam kerja	Gaji	Lingkungan kerja	Kepuasan kerja
Jk1	<b>0,858</b>	0,569	0,599	0,420
Jk2	<b>0,843</b>	0,608	0,692	0,574
Jk3	<b>0,891</b>	0,482	0,565	0,678
Ga1	0,554	<b>0,887</b>	0,552	0,493
Ga2	0,672	<b>0,737</b>	0,451	0,607
GA3	0,466	<b>0,793</b>	0,463	0,632
Lk1	0,534	0,351	<b>0,714</b>	0,522
Lk2	0,451	0,503	<b>0,835</b>	0,633
Lk3	0,404	0,553	<b>0,867</b>	0,565
Lk4	0,570	0,634	<b>0,802</b>	0,661
Kk1	0,510	0,427	0,485	<b>0,768</b>
Kk2	0,433	0,657	0,551	<b>0,824</b>
Kk3	0,529	0,533	0,433	<b>0,809</b>
Kk4	0,502	0,470	0,596	<b>0,813</b>

Sumber: Output SmartPLS 3.0 diolah, 2023

Tabel 2. Validitas dan realibilitas diskriminan

Constructs	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Jam kerja	Gaji	Lingk. kerja	Kepuasan kerja
Jam kerja	0,767	0,906	0,858	<b>0.747</b>			
Gaji	0,568	0,778	0,797	0,622	<b>0.801</b>		
Lingkungan kerja	0,714	0,744	0,702	0,714	0,568	<b>0.744</b>	
Kepuasan kerja	0,669	0,771	0,705	0,597	0,604	0,673	<b>0.815</b>

Sumber: Output SmartPLS 3.0 diolah, 2023

Tabel 1 mengilustrasikan hasil tes validitas diskriminan yang dievaluasi berdasarkan *cross loading*. Menurut Hair *et al.* (2017), apabila nilai bobot suatu item dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai bobot suatu item pada variabel lainnya, maka item tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Sesuai dengan Tabel 1 di atas, keseluruhan item yang mengukur variabel endogen dan eksogen memiliki bobot item yang lebih besar dibandingkan dengan bobot item pada variabel lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan dikonfirmasi.

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas diskriminan adalah *average variance extracted (AVE)*, *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *diskriminan reliability (AVE)* bernilai lebih besar dari 0.5, *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 dan *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7, maka konstruk dinyatakan reliabel (Hair *et al.*, 2017). Tabel 2 mengkonfirmasi bahwa nilai AVE, *cronbach alpha* dan *composite reliability* pada keempat variabel penelitian lebih besar dari ketentuan minimumnya. Dengan demikian, semua konstruk dinyatakan memenuhi kriteria reliabel diskriminan. Metode pengujian selanjutnya untuk mengukur validitas adalah dengan kriteria Fornell-Larcker. Kriteria Fornell-Larcker merupakan pendekatan kedua untuk menilai validitas diskriminan. Logika metode Fornell-Larcker didasarkan pada gagasan bahwa konstruk berbagi lebih banyak varians dengan indikator terkait daripada dengan konstruk lainnya. Ukuran untuk mengevaluasi hasil Fornell-Larcker adalah untuk menentukan apakah AVE lebih besar dari korelasi kuadrat dengan konstruk lainnya. Tabel 2 mendemonstrasikan bahwa semua konstruk memiliki akar AVE yang lebih besar dari konstruk lainnya, dan sekaligus mengkonfirmasi kriteria pengujian validitas diskriminan.

### **Analisis model struktural (inner model)**

*Goodness of fit Model* digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance (Q<sup>2</sup>)*. Tabel 4 menunjukkan bahwa R<sup>2</sup> kedua variabel dependen (*performance* dan *satisfaction*) masing-masing bernilai 0.384 (38.4%) dan 0.560 (56%). Selanjutnya, nilai Q<sup>2</sup> variabel kepuasan kerja bernilai 0.415 atau 41.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tersebut mampu diprediksi oleh kedua variabel (*rewards*, dan *kinerja*) secara keseluruhan sebesar 41.5%, dan sisanya sebesar 58.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Table 3. Uji Goodness of Fit Model**

Variabel	R <sup>2</sup>
Performance	0.384
Satisfaction	0.560
$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$	
$Q^2 = 1 - (1 - 0.384^2)(1 - 0.560^2)$	
$Q^2 = 1 - (1 - 0.147)(1 - 0.313)$	
$Q^2 = 1 - (0.853)(0.686)$	
$Q^2 = 1 - 0.585$	
<b>Q<sup>2</sup> = 0.415</b>	

Sumber: Output SmartPLS 3.0 diolah, 2023

Tabel 5. Hasil uji hipotesis (bootstrapping)

Hipotesis ( <i>path</i> )	<i>Std. <math>\beta</math></i>	<i>Std. Error</i>	<i>T-value</i>	<i>P-value</i>	Decision
H1 Jam kerja $\rightarrow$ Kepuasan kerja	0.352	0.099	3.555	0.000	Diterima
H2 Gaji $\rightarrow$ Kepuasan kerja	0.204	0.115	1.772	0.093	Ditolak
H3 Lingkungan kerja $\rightarrow$ Kepuasan kerja	0.267	0.108	2.468	0.015	Diterima

Significance: T-statistic > 1.98; P-value < 0.05 (5%)

Sumber: Output SmartPLS 3.0 diolah, 2023

## Pembahasan

### *Jam kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $b = 0.352$ ,  $t$ -statistic = 3.555,  $p = 0.000$ ); dengan demikian, H1 diterima. Artinya, semakin baik pembagian waktu kerja yang dibebankan kepada karyawan, maka kepuasan kerja mereka akan ikut meningkat. Hasil ini sejalan dengan temuan (Dhamija et al., 2019; Goswami & Dsilva, 2019; Sari & Rahyuda, 2019). Karyawan merasa sangat puas dengan kepatuhan terhadap waktu istirahat dan pembagian daftar tugas di hotel. Sebaliknya, beban kerja, kinerja, dan tekanan waktu, dampak pada kehidupan pribadi, kesempatan rekreasi, dan keseimbangan kehidupan kerja dipandang lebih penting daripada kepatuhan pada waktu istirahat dan daftar tugas. Pemilihan prioritas oleh karyawan menjadi modal penting dalam membentuk kepuasan kerja mereka karena hal tersebut dapat meningkatkan kepercayaan diri, dan secara langsung maupun tidak langsung mendorong produktivitas kerja.

### *Gaji berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaji berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ( $b = 0.204$ ,  $t$ -statistic = 1.772,  $p = 0.093$ ); maka, H2 ditolak. Meskipun nominal gaji yang diterima oleh karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja, pengaruhnya relatif tidak berdampak. Hasil ini dimungkinkan karena adanya pengetatan yang sangat tinggi terhadap kebijakan finansial oleh perusahaan, seperti bonus, remunerasi, insentif, dan sejenisnya. Seperti yang diketahui secara global, semua sektor pariwisata dan perhotelan baru saja menerima dampak yang sangat merusak dari pandemi COVID-19 dan Indonesia tidak terkecuali. Saat ini, industri kreatif yang dapat menopang devisa negara ini mulai membaik sehingga kedepannya diharapkan sistem penggajian kembali. Ini sangat fundamental karena gaji telah diakui secara masif sebagai pembentuk utama kepuasan kerja individu.

### *Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ( $b = 0.267$ ,  $t$ -statistic = 2.468,  $p = 0.015$ ); dengan demikian, H3 diterima. Hubungan ini juga ditemukan signifikan dalam beberapa penelitian terdahulu (Anitha, 2014; Raziq & Maulabakhsh, 2015b). Dalam studi ini, responden puas dengan kesetaraan gender dan kerja sama kolegiat di perusahaan mereka, serta kemungkinan mengidentifikasi dengan budaya perusahaan dan suasana kerja. Selain itu, mereka juga cukup puas dengan frekuensi pertemuan tim dan daya saing antar rekan kerja dalam tim mereka. Merupakan hal yang umum bahwa pekerjaan di sektor perhotelan sangat menuntut akurasi dan kecepatan tingkat tinggi dari layanan kepada para tamu. Maka, manajer harus memfasilitasi terciptanya kondisi kerja yang bahagia terlebih dahulu demi menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks ini, responden cukup puas dengan sistem kerja.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh jam kerja, gaji, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sektor perhotelan di kota Bogor, Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa dua hipotesis dikonfirmasi (pengaruh jam kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja), dan satu hipotesis ditolak (pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja). Temuan ini memperkaya cakupan generalisasi teori utama penentu kepuasan kerja (Locke, 1969) khususnya di masa pasca-COVID-19 di Indonesia. Dalam sudut pandang manajerial, temuan ini menyediakan informasi terbaru kepada perusahaan tentang bagaimana seharusnya jam kerja dan beban kerja diatur dengan cara yang sensitif, personal, dan manusiawi. Selain itu, manager juga bertanggung jawab untuk merencanakan atau merancang sistem kerja yang lebih kondusif demi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, penghargaan finansial seperti gaji, bonus, atau insentif, diharapkan dapat cepat pulih agar supaya kesejahteraan karyawan dapat terjamin. Perusahaan dapat memastikan bahwa pembayaran asuransi kesehatan dan keselamatan kerja tetap dijamin untuk menjaga kepuasan kerja karyawan.

## KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menginspirasi penelitian selanjutnya. Pertama, cakupan populasi hanya terbatas pada karyawan di sektor jasa perhotelan. Ini membuka peluang untuk mengembangkan konteks penelitian terkait kepuasan kerja di beberapa sektor jasa yang menarik seperti perusahaan teknologi berbasis app, *coffee shop*, dan destinasi pariwisata. Selanjutnya, penelitian ini juga belum mengeksplor lebih jauh variabel-variabel penting yang membentuk kepuasan kerja seperti keseimbangan kehidupan-kerja, penerapan digitalisasi, dan lain-lain. Terakhir, di masa pasca-COVID-19, industri perhotelan masih akan tetap menemukan banyak hambatan dan tantangan untuk kembali pulih. Fenomena ini harus diperiksa dalam studi masa depan, baik itu dalam pendekatan kuantitatif maupun kualitatif.

## REFERENSI

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bintang, A., Andriani, R., Rizki, K., & Dewantara, Y. (2016). PERAN E-CRM (ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN (Studi pada Harris Hotel & Conventions Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 40(1), 194–198.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th Ed). UK: Oxford University Press.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management* (12th ed.). Wiley. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Fundamentals+of+Human+Resource+Management%2C+12th+Edition-p-9781119158905>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163–1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- Goswami, I., & Dsilva, N. R. (2019). Impact of job satisfaction and job stress on employees' life in Mumbai's hospitality sector: An empirical study using SEM. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 330–346. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2019-0012>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed). Thousand Oaks: Sage

- Publications, Inc.
- Hamid, H., & Ashoer, M. (2021). Determinant and Consequence of Civil Servant Engagement : A Mediated-Moderated Study. *Jurnal Manajemen*, 25(01), 20–38.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24912/jm.v25i1.701>
- Hassan, N. M. (2016). Work-life Balance: A Concern on Effectiveness of Job Role and Employee's Engagement towards Organizational Goal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 411–422.  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i11/2410>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67.  
<https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2016.07.002>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11205742>
- Kim, J., Yang, K., Min, J., & White, B. (2022). Hope, fear, and consumer behavioral change amid COVID-19: Application of protection motivation theory. *International Journal of Consumer Studies*, 46(2), 558–574. <https://doi.org/10.1111/IJCS.12700>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276.  
<https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kirana, K. C., Lukitaningsih, A., & Londin, D. M. (2021). ANALYSIS OF THE IMPACT OF WORKLOAD AND WORK STRESS ON JOB SATISFACTION WITH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 791–803.  
<https://doi.org/10.21776/UB.JAM.2021.019.04.08>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Malik, A. (2018). Introduction. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (pp. 3–11). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9_1)
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015a). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015b). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Sari, A., & Rahyuda, A. G. (2019). The Effect of Work Loads on Job Satisfaction Mediated By Job Stress. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6(8), 174–181.  
<https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I8P119>
- Spector, P. (2014). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*.  
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>

## TENTANG PENULIS

Deskripsikan mengenai penulis yang terdapat pada artikel ini.

<b>Penulis pertama</b>	
------------------------	--

Sigit Purwanto adalah dosen di Jurusan Manajemen,	
---	--



<p>Universitas Ibn Khaldun Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Ia memperoleh gelar Sarjana (S1) di Universitas Jenderal Ahmad Yani, Magister (S2) di Universitas Satria, dan Doktoral (S3) di Universitas Muslim Indonesia. Bidang riset dan mata kuliah adalah manajemen dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), perekonomian Indonesia, sistem informasi manajemen, dan lain-lain.</p>	
--	--

