



PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA LAYANAN PADA KOMITMEN
BERKARIER SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN LINI DEPAN
HOTEL BERBINTANG LIMA

Oleh

Vasco Adato H. Goeltom¹, Rosdiana Sijabat², Yohana F. C. Palupi Meilani³,
Innocentius Bernarto⁴

^{1,3,4}Universitas Pelita Harapan

²Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Email: ¹vasco.goeltom@uph.edu, ²rosdianasijabat@gmail.com, ³yohana@uph.edu,
⁴innocentiusbernarto@uph.edu

Abstract

Human resources (HR) are very important for operational success because they are responsible for carrying out company activities. Human resource management (HRM) specifically focuses on acquiring the right talent tailored to the company's specific needs. The segmented service industry is currently the main driver of economic growth, and workers play an important role as its main supporters. This research uses quantitative research methods. The source of research data is through distributing questionnaires. The research population is front-line employees of five-star hotels. The number of samples used was 120 respondents. This research uses SEM Partial Least Square (PLS) analysis to analyze variable relationships. The results of the analysis show that service culture and career commitment have a effect on employee performance, except that the influence of workload on career commitment and employee performance are not significant. This highlights the importance of service culture and career commitment in improving performance in the hospitality industry. Overall, this research shows that career commitment and service culture play an important role in improving employee performance. Meanwhile, workload must be managed carefully to ensure that it supports career commitments and employee performance without burdening employees to the point of reducing their performance. Therefore, companies are advised to continue to strengthen their service culture and support employee career commitment to achieve optimal performance.

Keyword: Workload, Service Culture, Career Commitment, Employee Performance, Hotel Industry

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi didirikan sebagai sebuah platform yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu, difasilitasi oleh manajemen melalui upaya kolaboratif dari individu-individu yang memiliki keterampilan yang tepat. Dalam organisasi, manajemen memenuhi berbagai fungsi yang beragam termasuk perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sumber daya manusia (SDM) sangat penting bagi keberhasilan operasional karena merekalah

yang bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara khusus berfokus pada perolehan talenta yang tepat yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perusahaan.

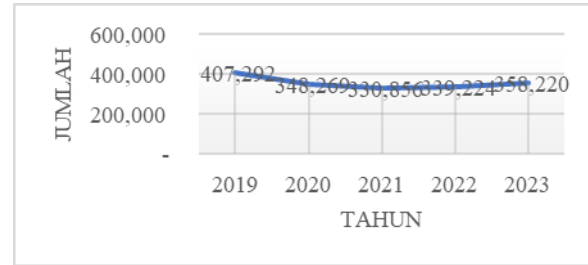
Industri jasa yang tersegmentasi saat ini merupakan pendorong utama pertumbuhan ekonomi, dan pekerja memainkan peran penting sebagai pendukung utamanya. Khususnya di sektor yang intensif secara



emosional seperti industri perhotelan, yang ditandai dengan tingkat interaksi yang tinggi, karyawan menghadapi tantangan yang semakin besar dalam mengelola emosi selama seringnya interaksi dengan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan nilai [1].

Industri jasa seperti hotel melibatkan karyawan dalam tugas fisik, sosial, dan psikologis [2]. Di sektor perhotelan, kualitas interaksi staf dengan pelanggan sering kali menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Perputaran karyawan yang tinggi, terutama yang terjadi di industri perhotelan di Indonesia dengan tingkat pergantian karyawan berkisar antara 11% hingga 38% per tahun, berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Memahami keputusan karier dan perilaku terkait pekerjaan sangatlah penting, mengharuskan individu untuk menjaga optimisme, motivasi, dan kepercayaan diri untuk meningkatkan komitmen karier mereka. Semakin banyak karyawan yang memprioritaskan pengembangan karier pribadi dibandingkan loyalitas kepada pemberi kerja, hal ini menunjukkan adanya pergeseran dalam dinamika komitmen [3].

Selain itu, data yang mencerminkan angkatan kerja di industri perhotelan menunjukkan tren penurunan. Pada tahun 2019, sektor ini mempekerjakan 407.292 orang. Jumlah ini menurun menjadi 348.269 orang pada tahun 2020 dan selanjutnya menjadi 330.856 orang pada tahun 2021. Pada tahun 2022, terdapat sedikit pemulihan dengan jumlah angkatan kerja yang meningkat menjadi 339.224 orang, diikuti dengan peningkatan menjadi 358.220 orang pada tahun 2023. Meskipun terdapat peningkatan, industri ini masih belum mencapai titik puncaknya. tingkat lapangan kerja sebelum pandemi yang diamati pada tahun 2019.



Gambar 1. Jumlah Tenaga Kerja di Industri Perhotelan Tahun 2019-2023

Sumber: BPS Indonesia (2024)

Sifat industri perhotelan yang kompetitif dan padat karya menunjukkan ketergantungannya yang besar terhadap sumber daya manusia [4], agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Menerima peringkat bintang 5 merupakan penghargaan bergengsi bagi sebuah hotel, menandakan bahwa properti tersebut termasuk yang terbaik di negara ini, terkenal karena secara konsisten memberikan layanan yang ramah dan sopan, kualitas fasilitas yang sangat baik, dan suasana layanan yang khas. Namun, karyawan hotel garis depan menghadapi tantangan yang signifikan dalam tugas sehari-hari mereka [5]. Mengatasi beban kerja yang berat, sering menghadapi perubahan di lingkungan kerja, dan menerima umpan balik kinerja yang tidak memadai dapat sangat memengaruhi perilaku kerja mereka [6].

Kinerja karyawan diakui secara luas sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi [7]. Hal ini mencakup kinerja tugas, yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dievaluasi oleh sistem manajemen sumber daya manusia formal hotel dan kinerja kontekstual, yang didefinisikan sebagai upaya diskresi karyawan di luar persyaratan pekerjaan formal yang mereka tuju. dalam meningkatkan kepuasan pelanggan perhotelan [8]. Fokus ganda pada tugas dan kinerja kontekstual ini menggarisbawahi pentingnya gabungan keduanya dalam



mendorong efektivitas organisasi dan kepuasan pelanggan di sektor perhotelan.

Berdasarkan pengalaman pelanggan di hotel bintang 5 di Indonesia, terdapat korelasi antara kinerja karyawan dan kepuasan tamu. Mengenai hubungan antara emosional kerja dan kinerja layanan, faktor kontekstual, seperti tekanan beban kerja, memainkan peran penting dalam membentuk hubungan ini [9]. Mereka berpendapat bahwa tekanan beban kerja yang tinggi dapat menghabiskan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola tenaga kerja emosional dan tuntutan pekerjaan lainnya secara efektif, dan berpotensi menyebabkan berkurangnya kinerja layanan. Dinamika ini menunjukkan potensi “spiral kerugian” di mana peningkatan tekanan beban kerja berdampak negatif terhadap pemberian layanan secara keseluruhan [10].

Budaya layanan mencakup pola pikir organisasi yang memprioritaskan produk dan layanan, memandu bagaimana organisasi memandang dan mengembangkannya melalui perspektif karyawan dan pelanggan [11]. Konsep ini menggarisbawahi bahwa budaya layanan melibatkan pengembangan pola pikir, orientasi layanan, dan penyelarasan perspektif karyawan dan pelanggan. Ketika budaya pelayanan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, karyawan akan lebih terlibat, menjadi produktif, dan menunjukkan komitmen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Sebaliknya, ketidaksesuaian atau konflik antara budaya pelayanan dan kinerja pegawai dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menumbuhkan dan mempertahankan budaya pelayanan yang positif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai keunggulan dalam layanan pelanggan. Meskipun penting, masih ada kesenjangan dalam penelitian saat ini yang mengeksplorasi hubungan langsung antara budaya pelayanan dan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur dengan mengeksplorasi hubungan langsung antara budaya pelayanan dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks hotel bintang lima di Indonesia. Walaupun pentingnya budaya pelayanan telah diakui, penelitian terdahulu belum sepenuhnya mengkaji bagaimana budaya ini secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan. Dengan fokus pada aspek ini, penelitian ini berupaya memberikan kontribusi baru yang signifikan terhadap pemahaman dinamika kerja di sektor perhotelan. Pendekatan yang mengintegrasikan analisis kinerja tugas dan kontekstual dengan pengaruh budaya pelayanan menawarkan perspektif komprehensif yang dapat membantu manajemen hotel mengembangkan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tekanan beban kerja tinggi dapat memengaruhi kinerja layanan dengan mengurangi sumber daya yang diperlukan untuk mengelola tenaga kerja emosional dan tuntutan pekerjaan lainnya secara efektif. Namun, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi dinamika ini dalam konteks budaya pelayanan yang memprioritaskan produk dan layanan serta perspektif karyawan dan pelanggan. Budaya pelayanan yang positif diketahui dapat meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan komitmen karyawan terhadap layanan pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya menumbuhkan dan mempertahankan budaya pelayanan yang positif sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai keunggulan dalam layanan pelanggan, sekaligus mengisi kesenjangan dalam literatur yang belum secara langsung mengeksplorasi hubungan antara budaya pelayanan dan kinerja karyawan.



LANDASAN TEORI

Komitmen Berkariir

Komitmen karyawan terhadap karier sangat penting karena memastikan sikap positif dan dedikasi, yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis apa pun, khususnya di industri jasa [12]. Dua perspektif untuk memahami karier yang pertama, karier dapat dipandang sebagai rangkaian pekerjaan yang dilakukan seseorang sepanjang hidupnya, yang dikenal sebagai karier objektif. Kedua, karier diartikan sebagai perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring bertambahnya usia individu, yang disebut karier subjektif [13]. Kedua perspektif tersebut menggarisbawahi pentingnya keagenan pribadi dalam mengelola lintasan karier, menyoroti interaksi dinamis antara aspirasi individu dan peluang organisasi. Kedua perspektif tersebut menekankan otonomi yang dimiliki individu dalam membentuk arah dan hasil karier mereka, memungkinkan mereka memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai kesuksesan dan kepuasan. Pengembangan karier melibatkan transformasi pribadi yang dilakukan individu untuk mewujudkan tujuan yang digariskan dalam rencana kariernya [14]. Definisi ini menggarisbawahi peran proaktif yang dimainkan individu dalam mengarahkan jalur karier mereka, beradaptasi dengan keadaan yang terus berkembang, dan mengejar pertumbuhan profesional yang selaras dengan aspirasi dan ambisi mereka.

Beban Kerja

Beban kerja mengacu pada serangkaian aktivitas mental dan fisik yang dilakukan individu dalam jangka waktu tertentu, yang memerlukan keterampilan dan proses kognitif khusus [15]. Beban kerja mencakup serangkaian tugas yang diberikan kepada pekerja berdasarkan kemampuan dan potensinya [16]. Beban kerja sebagai keseimbangan antara kemampuan individu dengan tuntutan tugasnya [17].

Secara khusus, industri perhotelan terkenal dengan beban kerjanya yang menuntut [18]. Sektor ini melibatkan banyak tanggung jawab seperti layanan tamu, manajemen operasional, dan tugas administratif, yang semuanya harus dilakukan secara efisien dan efektif. Sifat pekerjaan hotel sering kali mengharuskan karyawan untuk menangani beragam tantangan, mempertahankan standar layanan yang tinggi, dan mengelola operasi yang sensitif terhadap waktu, sehingga berkontribusi terhadap persepsi beban kerja yang berat dalam industri ini.

Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan hotel yang menganggap beban kerja mereka tinggi lebih mungkin mengalami stres terkait pekerjaan, terutama ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas mereka untuk mengelolanya secara efektif [19]. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan ketegangan psikologis dan fisik yang signifikan.

Faktor penting yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan industri perhotelan adalah tuntutan beban kerja yang disebabkan oleh persyaratan pekerjaan [20]. Beban kerja mencakup upaya fisik dan psikologis yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dalam lingkungan kerja. Hal ini biasanya dinilai berdasarkan kuantitas dan kompleksitas tugas yang dihadapi karyawan, sering kali dipandang negatif karena stres dan kelelahan yang ditimbulkannya.

Budaya Layanan

Budaya layanan adalah konsep mendasar yang menggarisbawahi sentralitas layanan dalam etos organisasi [21]. Budaya layanan ditandai dengan apresiasi yang mendalam terhadap layanan prima, di mana memberikan layanan superior kepada pelanggan internal dan eksternal bukan sekadar tugas tetapi merupakan gaya hidup dan nilai inti. Organisasi perlu memprioritaskan kebutuhan pelanggan internal



dan eksternal [22]. Dengan memupuk lingkungan yang mendukung bagi pelanggan internal—karyawan dalam organisasi—terdapat fasilitasi peningkatan pemberian layanan kepada pelanggan eksternal. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa keunggulan layanan meresap ke dalam setiap aspek operasi organisasi.

Zeithaml & Bitner (2000) menegaskan kesesuaiannya dalam menangkap esensi budaya di mana layanan luar biasa tertanam sebagai perilaku normatif. Mereka menyoroti pentingnya menumbuhkan pola pikir berorientasi layanan di seluruh organisasi, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan namun juga meningkatkan semangat kerja karyawan dan efisiensi operasional [23].

Intinya, budaya layanan yang kuat tidak hanya sekedar protokol layanan pelanggan; hal ini mewujudkan komitmen mendalam untuk secara konsisten memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Hal ini menumbuhkan lingkungan di mana setiap interaksi, baik internal maupun eksternal, dipandang sebagai peluang untuk menunjukkan dedikasi, profesionalisme, dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan pelanggan. Dengan memupuk budaya seperti itu, organisasi dapat membedakan dirinya dalam pasar yang kompetitif sekaligus memupuk loyalitas pelanggan jangka panjang dan kesuksesan organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berfungsi sebagai metrik penting untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya melalui upaya produktif dan efisien tenaga kerjanya [24]. Ini mencakup berbagai dimensi seperti tingkat produktivitas, pencapaian standar kualitas, catatan kehadiran, kapasitas inovasi, dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Memantau dan menilai kinerja karyawan merupakan praktik penting bagi perusahaan karena memberikan wawasan mengenai sejauh mana karyawan memenuhi tanggung jawab

mereka dan memberikan kontribusi yang berarti.

Evaluasi kinerja memiliki berbagai tujuan, termasuk mengidentifikasi kekuatan karyawan dan area yang memerlukan perbaikan, serta menentukan prioritas pelatihan dan pengembangan [24]. Dengan mengevaluasi kinerja secara sistematis, organisasi dapat menyesuaikan inisiatif pengembangan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Beberapa faktor memengaruhi kinerja karyawan, antara lain tingkat motivasi, kompetensi individu, pengalaman kerja, kondisi lingkungan, serta dukungan dan insentif yang ditawarkan organisasi [24]. Manajemen memainkan peran penting dalam membina lingkungan kerja yang mendukung yang memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Hal ini memerlukan penyediaan sumber daya yang memadai, ekspektasi yang jelas, serta pengakuan dan penghargaan yang sesuai atas kinerja yang luar biasa.

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mencakup penanganan kondisi fisik tetapi juga menumbuhkan budaya saling percaya, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan. Kepemimpinan efektif yang menginspirasi dan memotivasi karyawan, ditambah dengan praktik manajemen kinerja yang adil dan transparan, meningkatkan keterlibatan karyawan dan hasil organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulannya, optimalisasi kinerja pegawai memerlukan pendekatan strategis yang mengintegrasikan mekanisme pemantauan, evaluasi, dan dukungan kinerja. Dengan berinvestasi pada proses-proses ini, organisasi dapat menumbuhkan budaya kinerja tinggi yang mendorong kesuksesan berkelanjutan dan daya saing di pasar.



Pengembangan Hipotesis

Hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan

Beban kerja yang dirasakan memengaruhi produktivitas dan efisiensi karyawan, serta mengevaluasi apakah tingkat beban kerja yang tinggi berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Fokusnya adalah pada tugas dan tanggung jawab spesifik. Dalam konteks perhotelan, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tindakan yang dangkal sering mengarah pada hasil perilaku negatif [25]. Mematuhi kebijakan perusahaan memerlukan penekanan emosi, yang menghabiskan sumber daya mental karyawan dan menurunkan kinerja mereka [26].

Hubungan budaya layanan terhadap kinerja karyawan

Budaya layanan yang didasarkan pada nilai-nilai seperti orientasi pada pelanggan, komitmen terhadap kualitas, dan kerja tim menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk memberikan pelayanan unggul. Ini meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan, yang secara positif mempengaruhi kinerja mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan dan budaya organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja kontekstual dan tugas di industri perhotelan [27].

Hubungan beban kerja terhadap komitmen berkarier

Karyawan menganggap beban kerja yang berlebihan sebagai penyebab signifikan menurunnya komitmen karier mereka [28]. Temuan ini kemudian diperkuat oleh penelitian sebelumnya, dimana hasil penelitian tersebut juga menegaskan hubungan yang serupa antara *workload* dan *career commitment* [29]. Selain itu, penelitian lainnya juga memberikan dukungan terhadap temuan tersebut dengan menunjukkan adanya korelasi negatif antara *workload* dan *career*

commitment dalam konteks yang berbeda [30]. Konsistensi dalam temuan dari ketiga penelitian ini memberikan keyakinan tambahan bahwa *workload* secara konsisten memainkan peran penting dalam memengaruhi *career commitment* secara negatif.

Hubungan budaya layanan komitmen berkarier

Budaya yang lebih kuat meningkatkan dedikasi organisasi untuk mengembangkan karyawannya. Budaya organisasi merupakan elemen penting yang sangat berdampak pada komitmen dan retensi karyawan [31]. Budaya layanan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap komitmen, dan kedua faktor tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap kinerja. Studi lainnya juga menyatakan hubungan positif antara budaya dan komitmen tanggung jawab [32].

Hubungan komitmen berkarier terhadap kinerja karyawan

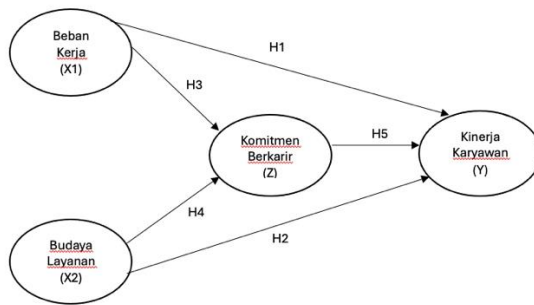
Pengembangan karier memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan [33]. Semakin baik pengembangan karier, semakin meningkat kinerja karyawan; sebaliknya, jika pengembangan karier rendah, kinerja karyawan cenderung menurun. Hubungan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki kaitan paling dominan dengan kinerja karyawan [34].

METODE PENELITIAN

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sumber data penelitian melalui penyebaran kuesioner [35]. Populasi penelitian adalah karyawan lini depan hotel berbintang lima. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 120 responden. Penelitian ini menggunakan analisis SEM Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis hubungan variabel.

Berikut kerangka konseptual penelitian ini, yaitu:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat disusun beberapa hipotesis penelitian, yaitu:

- H1: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
- H2: Budaya layanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen berkarier
- H4: Budaya layanan berpengaruh positif terhadap komitmen bekerja
- H5: Komitmen berkarier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah responden sebanyak 120 orang. Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari total responden yang berpartisipasi, sejumlah 52 orang atau 43,3% merupakan laki-laki. Sementara itu, jumlah responden perempuan lebih besar, yaitu 68 orang atau 56,7% dari keseluruhan sampel. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan lini depan hotel bintang lima didominasi oleh perempuan dibandingkan laki-laki karena perempuan sering kali dinilai memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang lebih baik dan empati yang tinggi, yang sangat penting dalam pekerjaan lini depan di perhotelan seperti resepsionis, layanan tamu, dan concierge.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Kategori	Aspek	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Kelamin	Laki-laki	52	43,3%
		Perempuan	68	56,7%
2.	Status	Belum menikah	76	63,3%
		Sudah menikah	44	36,7%
3.	Usia	< 25 tahun	42	35,00%
		25 - 34 tahun	44	36,67%
		35 - 44 tahun	25	20,83%
		45 - 55 tahun	8	6,67%
4.	Lama Bekerja	< 1 tahun	36	30,0%
		1 - 2 tahun	36	30,0%
		3 - 4 tahun	17	14,2%
		> 4 tahun	31	25,8%
6.	Bidang Kerja	Food and Beverage	51	42,50%
		Front Office	51	42,50%
		Houskeeping	53	44,17%
		Lainnya	10	8,33%
7.	Jam Kerja	Shift	99	82,5%
		Jam tetap	21	17,5%
8.	Pendidikan	SMA sederajat	6	5,0%
		D1-D3	36	30,0%
		D4/S1	74	61,7%
		S2	4	3,3%

Sumber: Hasil olahan data (2024)

Analisis demografis juga mencakup status perkawinan responden. Dari total partisipan, 76 orang atau 63,3% dilaporkan belum menikah, sedangkan 44 orang atau 36,7% merupakan responden yang sudah menikah. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam status belum menikah, dengan perbedaan yang cukup signifikan sebesar 26,6% dibandingkan dengan mereka yang sudah menikah.

Outer Model

Outer model adalah model pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu model. Validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan untuk melihat korelasi setiap butir pernyataan dengan variabel yang diukur, dinyatakan dalam nilai *loading factor*. Hair et al. (2022) menyatakan bahwa nilai *outer loading* antara 0,6-0,7 sudah sah, asalkan bukan satu-satunya indikator dari konstruksya. Namun, *item* dengan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,4 hingga kurang dari 0,7 dapat dihilangkan jika dapat meningkatkan nilai AVE menjadi lebih besar dari 0,5. Validitas diskriminan (*discriminant validity*) diukur dengan kriteria Fornel-Larcker serta perbandingan Heterotrait-Monotrait (HTMT). Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari



nilai korelasi antar variabel laten untuk memenuhi kriteria Fornel-Larcker. Henseler et al. (2015) mengusulkan pendekatan HTMT, dimana nilai HTMT harus kurang dari 0,85. Menurut Hair et al. (2020), skor *composite reliability* harus berkisar dari 0,7 hingga 0,95. Koefisien *composite reliability* terkait dengan model pengukuran reflektif dan mengasumsikan bahwa ukuran variabel laten rentan terhadap kesalahan pengukuran acak. Selain itu, *convergent validity* juga diukur dengan nilai AVE, yang dalam PLS-SEM ditentukan dengan rata-rata reliabilitas indikator. Karena reliabilitas indikator bias ke atas, nilai AVE juga bias ke atas. Misalnya, konstruk yang diukur oleh dua variabel dengan reliabilitas indikator masing-masing 0,28 akan menghasilkan AVE lebih tinggi dari 0,5 di PLS-SEM, meskipun AVE yang sebenarnya hanya 0,28.

Tabel 2. Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk & item indikator	Outer Loading
Komitmen Berkarier (AVE = 0,671, CR = 0,876)	
CC 1	0,771
CC 2	0,900
CC 3	0,710
CC 4	0,822
CC 5	0,879
Kinerja Karyawan (AVE = 0,699, CR = 0,928)	
EP 1	0,833
EP 2	0,836
EP 3	0,831
EP 4	0,833
EP 5	0,858
EP 6	0,812
Budaya Layanan (AVE = 0,563, CR = 0,845)	
SC 1	0,654

SC 2	0,780
SC 3	0,670
SC 4	0,833
SC 5	0,771
SC 6	0,779
Beban Kerja (AVE = 0,581, CR = 0,820)	
WL 1	0,773
WL 2	0,828
WL 3	0,792
WL 4	0,677
WL 5	0,730

Sumber: Hasil olahan data (2024)

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker

	CC	EP	SC	WL
CC	0,819			
EP	0,798	0,836		
SC	0,736	0,782	0,751	
WL	0,731	0,733	0,705	0,762

Sumber: Hasil olahan data (2024)

Tabel 4. Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	CC	EP	SC	WL
CC				
EP	0,874			
SC	0,837	0,856		
WL	0,845	0,824	0,838	

Sumber: Hasil olahan data (2024)

Uji Hipotesis

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, prosedur *bootstrapping* digunakan. *Bootstrapping* adalah proses untuk mengevaluasi tingkat signifikansi atau probabilitas dari efek langsung (*direct effects*), efek tidak langsung (*indirect effects*), dan efek total (*total effects*). Prosedur ini melibatkan penggunaan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling. Dalam metode resampling *bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan berdasarkan *t-value* adalah 1,65 untuk tingkat signifikansi 5% (*one-tailed*),



1,96 untuk tingkat signifikansi 2,5%, dan 2,58 untuk tingkat signifikansi 0,5%.

Tabel 5. Koefisien Jalur

	Sampel asli (O)	T statistik (O/STDEV)	P values
WL -> EP	0,135	1,910	0,056
SC -> EP	0,245	4,217	0,000
WL -> CC	0,292	5,233	0,000
SC -> CC	0,304	5,033	0,000
CC -> EP	0,275	4,763	0,000

Sumber: Hasil olahan data (2024)

Hipotesis 1 yaitu beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, tidak didukung. Hasil menunjukkan bahwa koefisien sampel sebesar 0,135. T-statistik untuk hubungan ini adalah 1,910, menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 99% (p-value = 0,056). Hal ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [26] yaitu bahwa kepatuhan karyawan terhadap kebijakan perusahaan memerlukan penekanan emosi, yang menghabiskan sumber daya mental karyawan dan menurunkan kinerja.

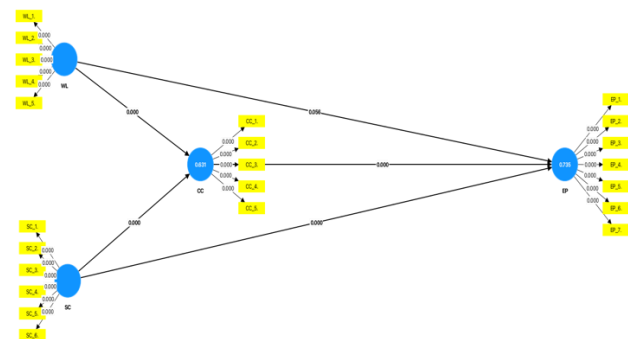
Hipotesis 2 yaitu budaya layanan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, didukung. Hasil menunjukkan bahwa koefisien sampel sebesar 0,245. T-statistik untuk hubungan ini adalah 4,217, mengindikasikan signifikansi pada tingkat kepercayaan 99% (p-value = 0,000). Penelitian ini sejalan studi terdahulu menemukan bahwa keterlibatan karyawan dan budaya organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja kontekstual dan tugas di industri perhotelan [27].

Hipotesis 3 yaitu beban kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen

berkarier, tidak didukung. Hasil analisis hipotesis menunjukkan koefisien sampel sebesar 0,292 dan T-statistik sebesar 5,233 (p-value = 0,099). Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya [30] yang menyatakan beban kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen berkarier.

Hipotesis 4 yaitu budaya layanan berpengaruh positif terhadap komitmen berkarier, didukung. Hasil menunjukkan koefisien sampel sebesar 0,245. T-statistik untuk hubungan ini adalah 4,217, mengindikasikan signifikansi pada tingkat kepercayaan 99% (p-value = 0,000). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya dan komitmen tanggung jawab [31] [32].

Hipotesis 5 yaitu komitmen berkarier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan koefisien sampel sebesar 0,275. T-statistik untuk hubungan ini adalah 4,763, yang menunjukkan bahwa pengaruhnya signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (p-value = 0,000). Hasil penelitian ini sejalan dengan sebelumnya [33] yang menemukan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.



Gambar 3. Bootstrapping

Sumber: Hasil olahan data (2024)

PENUTUP Simpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berkarier dan budaya layanan memainkan peran penting



dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, beban kerja harus dikelola dengan cermat untuk memastikan bahwa ia mendukung komitmen berkarier tanpa membebani karyawan hingga menurunkan kinerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat budaya layanan dan mendukung komitmen berkarier karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diberikan untuk perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan komitmen berkarier, budaya layanan, dan beban kerja:

1. Memperkuat komitmen berkarier karyawan

Perusahaan harus menyediakan program pengembangan karier yang komprehensif, termasuk pelatihan, mentoring, dan peluang promosi. Langkah-langkah ini akan membantu karyawan merasa lebih berkomitmen terhadap karier mereka dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

2. Meningkatkan budaya layanan

Perusahaan harus fokus pada pengembangan budaya layanan yang kuat dengan menetapkan standar layanan yang tinggi, memberikan pelatihan berkelanjutan tentang layanan pelanggan, dan mengakui serta menghargai karyawan yang memberikan layanan luar biasa. Budaya layanan yang baik tidak hanya akan meningkatkan komitmen berkarier tetapi juga berdampak langsung pada kinerja karyawan.

3. Pengelolaan beban kerja yang efektif:\

Beban kerja harus dikelola dengan cermat untuk memastikan bahwa karyawan tidak merasa terbebani, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Perusahaan perlu melakukan penilaian rutin terhadap beban kerja karyawan dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas karyawan.

4. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

Selain fokus pada komitmen berkarier dan budaya layanan, perusahaan juga harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan sumber daya yang memadai, infrastruktur yang baik, dan kebijakan yang ramah karyawan. Lingkungan kerja yang positif akan membantu karyawan merasa lebih termotivasi dan berkontribusi secara optimal.

5. Evaluasi dan pemantauan terus-menerus

Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pemantauan secara berkala terhadap inisiatif yang telah diterapkan untuk memperkuat komitmen berkarier, budaya layanan, dan pengelolaan beban kerja. Hal ini penting untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil memberikan dampak positif dan menyesuaikan strategi yang diperlukan berdasarkan feedback dan hasil evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Li, J. (J.), Bonn, M. A., & Ye, B. H., 2019, Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, Vol. 73, 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- [2] Agbozo, G.K., Owusu, I.S., Hoedoafia, M., & Atakorah, Y.B., 2017, The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1, 12-18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170501.12>
- [3] Zhu, L., Zhang, J.H., Au, W., & Yates, G., 2020, University students' online learning attitudes and continuous intention to undertake online courses: a



- self-regulated learning perspective. *Educational Technology Research and Development*, Vol. 68, No. 11. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09753-w>
- [4] Haldorai, K., Kim, W.G., Pillai, S.G., Park, T., Balasubramanian, K., 2019, Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 83, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>
- [5] Kim, W.G., Lim, H., & Brymer, R.A., 2015, The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, 165-171.
- [6] Kim J. H., Kim H. S., Yoon S. M., 2012, Relationship among perceived value, satisfaction, trust, and behavioral intention of the low-cost carriers - focused on the role of emotional and monetary value. *Int. J. Tour. Manag. Sci.*, Vol. 17, 161–179.
- [7] Syarifuddin, D., 2019, Performance value of hotel employee (Impact of work motivation on hotel x employee performance in Bandung). *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality, and Recreation*, Vol. 2, No. 2, 417–425, 165-173.
- [8] Ozduran, A. & Tanova, C., 2017, Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 1, 589-606.
- [9] Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J., 2015, Emotional labor actors: A latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 3, 863–879. <https://doi.org/10.1037/a0037408>
- [10] van Woerkom, M., Bakker, A.B., & Nishii, L.H., 2016, Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *The Journal of applied psychology*, Vol. 101, No. 1, 141-50.
- [11] Davis, R., & Gautam, N, 2011, Conceptualising service culture <https://thedomm.files.wordpress.com/2011/05/davis-gautam-blog-version2011.pdf>
- [12] Wilson, M.E., Liddell, D., Hirschy, A.M., & Parquesi, K., 2016, Professional Identity, Career Commitment, and Career Entrenchment of Midlevel Student Affairs Professionals. *Journal of College Student Development*, Vol. 57, No. 5, 557-572. <https://doi.org/10.1353/csd.2016.0059>
- [13] Marwansyah, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [14] Siagian, S., 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- [15] Riani, N.L.T. & Putra, M.S., 2017, Pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap turnover intention karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 11, 5970-5998.
- [16] Munandar, 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Graha Ilmu.
- [17] Astianto, A., & Suprihadi H., 2014, Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, Vol. 3, No.7.
- [18] Haldorai, K., Kim, W.G., Pillai, S.G., Park, T., Balasubramanian, K., 2019, Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 83, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>



- [03](#)
- [19] Wireko-Gyebi, S. & Oheneba, A., 2014, Work-related Stress in Hotels: An Analysis of the Causes and Effects among Frontline Hotel Employees in the Kumasi Metropolis, Ghana. *Journal of Tourism & Hospitality*, Vol. 4, No. 2. <https://doi.org/10.4172/2167->
- [20] Grobelna, A. (2021). Emotional exhaustion and its consequences for hotel service quality: the critical role of workload and supervisor support. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 30, No. 4, 395–418. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1841704>
- [21] Curtis, C. R., & Upchurch, R. S., 2008, A case study in establishing a positive service culture: Attachment and involvement in the workplace. *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 7, No. 2, 131–138. <https://doi.org/10.1057/rlp.2008.5>
- [22] Gronroos, C., 1990, Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington: Lexington Books.
- [23] Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J., 2000, Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm. 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.
- [24] Mahyadi, & Safrizal, H.B.A., 2023, Gaya kepemimpinan Transformasi terhadap kinerja Karyawan: A Literatur Review. *Public Service and Governance Journal*, Vol. 4, No. 1, 66–76. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.799>
- [25] Chen, Y., Yan, S., & Tran, C., 2019, Comprehensive evaluation method for user interface design in nuclear power plant based on mental workload. *Nuclear Engineering and Technology*, Vol. 51, No. 2, 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.net.2018.10.010>
- [26] Lee, L., & Madera, J.M., 2019, A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, No. 7, 2808-2826. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0395>
- [27] Bhardwaj, B., & Kalia, N., 2021, Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry, *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, 187-201. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0089>
- [28] Mazerolle, S. M., Eason, C. M., Clines, S., & Pitney, W. A., 2015, The professional socialization of the graduate assistant athletic trainer. *Journal of Athletic Training*, Vol. 50, No. 5, 532–541.
- [29] Pradana, A., & Salehudin, I., 2015, Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 9, No. 2, <https://doi.org/10.21002/seam.v9i2.4950>
- [30] Irfan, M., Khalid, R.A., Kaka Khel, S.S.U.H., Maqsoom, A., & Sherani, I.K. (2023), Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 30 No. 1, 154-171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- [31] Setyaningrum, R. P., 2017, Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, Vol. 20, No. 3A, 554-569.
- [32] Lee, D., 2020, Impact of organizational culture and capabilities on employee



- commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business*, No. 14, 47-72.
- [33] Ameliany, Nanda, 2016, Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Maksipreneur*, Vol. 2, No.2, 2005.
- [34] Ratanto, R., Mustikasari, M., & Kuntarti, K., 2013, Pengembangan Karir Sebagai Faktor Paling Mempengaruhi Kinerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Vol. 16, No. 2, 114–119. <https://doi.org/10.7454/jki.v16i2.10>
- [35] Sugiyono, 2019, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.



.....
HALAMAN INI SENGAJA
DIKOSONGKAN