



Kesejahteraan Multidimensi dan Komitmen Organisasi Karyawan Hotel di Indonesia

Willma Fauzzia¹; Kartika Dewi²; Ramdani Setyariski³

¹Akademi Pariwisata (AKPAR) Bina Sarana Informatika Bandung
willmafauzzia@ars.ac.id

²Akademi Pariwisata (AKPAR) Bina Sarana Informatika Bandung
kartika.dewi@ars.ac.id

³Akademi Pariwisata (AKPAR) Bina Sarana Informatika Bandung
ramdani.rey@ars.ac.id

Abstrak

Komitmen organisasi merupakan isu penting dalam industri perhotelan karena berkaitan dengan stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan layanan. Tinjauan sistematis ini mensintesis bukti 2020–2025 mengenai keterkaitan kesejahteraan psikologis, sosial, ekonomi, dan fisik dengan komitmen organisasi pada pekerja perhotelan. Pencarian dilakukan melalui Scopus dan Web of Science, sedangkan sintesis menggunakan pendekatan naratif dan analisis tematik. Setelah verifikasi kesesuaian sektor, sepuluh studi dipertahankan: lima studi mengukur komitmen organisasi secara langsung dan lima studi digunakan sebagai bukti pendukung karena melaporkan niat keluar, retensi, atau *outcome* terkait. Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis paling konsisten berkaitan dengan komitmen afektif, dengan kepuasan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mekanisme yang sering muncul. Kesejahteraan ekonomi tampak berperan terutama melalui keamanan kerja dan pertimbangan keberlanjutan hubungan kerja, sedangkan kesejahteraan fisik masih kurang diteliti. Perbedaan berdasarkan status kepegawaian muncul pada beberapa studi, tetapi bukti belum cukup untuk menyimpulkan efek moderasi yang konsisten. Studi Indonesia masih terbatas sehingga implikasi budaya dan hierarki organisasi diposisikan sebagai interpretasi kontekstual yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Temuan menegaskan perlunya intervensi kesejahteraan yang terintegrasi serta penelitian longitudinal dan implementasi pada hotel di Indonesia.

Kata Kunci: kesejahteraan multidimensi; komitmen organisasi; industri perhotelan; status kepegawaian; Indonesia

Abstract

Organizational commitment is an important issue in hospitality because it is associated with workforce stability and service continuity. This systematic review synthesizes evidence published between 2020 and 2025 on the relationships of psychological, social, economic, and physical well-being with organizational commitment among hospitality employees. Searches were conducted in Scopus and Web of Science, followed by narrative synthesis and thematic analysis. After sector verification, ten studies were retained: five directly measured

organizational commitment and five were treated as supporting evidence because they reported turnover intention, retention, or related outcomes. Available evidence indicates that psychological well-being is the dimension most consistently associated with affective commitment, while job satisfaction and perceived organizational support frequently appear as explanatory mechanisms. Economic well-being is mainly reflected through job security and continuity considerations, whereas physical well-being remains underexplored. Differences by employment status were reported in several studies, but evidence is insufficient to conclude a consistent moderation effect. Indonesian evidence remains limited; therefore, interpretations concerning collectivism and organizational hierarchy should be treated as context-sensitive propositions requiring further empirical testing. The review supports integrated employee well-being interventions and highlights the need for longitudinal and implementation studies in Indonesian hotels.

Keywords: *multidimensional well-being; organizational commitment; hospitality industry; employment status; Indonesia*

1 Pendahuluan

Industri perhotelan Indonesia menghadapi tantangan retensi tenaga kerja yang berkaitan dengan tuntutan layanan, intensitas kerja, dinamika jadwal, serta kebutuhan mempertahankan kualitas interaksi dengan tamu. Karakteristik tersebut menjadikan kondisi kesejahteraan karyawan bukan sekadar isu individual, melainkan bagian dari kemampuan organisasi mempertahankan stabilitas layanan. Dalam pekerjaan yang mengandalkan interaksi langsung, kehilangan karyawan tidak hanya menimbulkan biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga dapat mengganggu transfer pengetahuan operasional, konsistensi standar pelayanan, dan koordinasi antardepartemen. Literatur perhotelan menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja, stres, dan tekanan emosional berkaitan dengan keterlibatan kerja serta niat keluar karyawan (Jung et al., 2021; Wong et al., 2021). Dengan demikian, pembahasan retensi perlu mempertimbangkan bagaimana pengalaman kesejahteraan karyawan membentuk keterikatan mereka terhadap organisasi.

Model tiga komponen Meyer dan Allen (1991) membedakan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merefleksikan keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi; komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan biaya dan konsekuensi ketika meninggalkan organisasi; sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk tetap menjadi anggota organisasi. Ketiga bentuk tersebut penting dibedakan karena kesejahteraan tidak selalu memengaruhi semuanya dengan cara yang sama. Dukungan sosial, keadilan, dan pengalaman kerja positif lebih dekat dengan pembentukan komitmen afektif, sedangkan keamanan kerja dan ketergantungan ekonomi dapat lebih kuat terkait dengan komitmen berkelanjutan. Perbedaan ini juga penting agar niat keluar dan retensi tidak diperlakukan sebagai sinonim komitmen, melainkan sebagai luaran yang berkaitan namun secara konseptual berbeda (Allen & Meyer, 1996; Tett & Meyer, 1993).

Kesejahteraan karyawan merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek psikologis, sosial, ekonomi, dan fisik. Literatur perhotelan menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut saling berhubungan tetapi tidak dapat direduksi menjadi satu indikator tunggal. Kesejahteraan psikologis mencakup kemampuan mengelola stres, ketahanan, dan kualitas fungsi mental; kesejahteraan sosial berkaitan dengan kualitas dukungan, keadilan, dan hubungan interpersonal; kesejahteraan ekonomi menyangkut keamanan kerja serta kecukupan sumber daya; sementara kesejahteraan fisik berkaitan dengan kelelahan, kesehatan kerja, dan paparan tuntutan pekerjaan. Pendekatan multidimensi relevan bagi industri perhotelan karena tuntutan emosional, fisik, dan sosial berlangsung secara simultan dalam banyak peran layanan. Namun,

bukti yang secara langsung menghubungkan semua dimensi tersebut dengan komitmen organisasi masih tidak seimbang, khususnya untuk kesejahteraan fisik dan konteks Indonesia.

Kesenjangan penelitian muncul pada tiga tingkat. Pertama, sebagian literatur menggunakan indikator yang berbeda-beda untuk mewakili kesejahteraan, sehingga temuan mengenai stres, *burnout*, *work-life balance*, dukungan organisasi, dan keamanan kerja sering ditempatkan dalam satu kelompok tanpa membedakan posisi konseptualnya. Kedua, penelitian tentang komitmen organisasi sering berdampingan dengan penelitian niat keluar, padahal keduanya tidak identik. Ketiga, bukti Indonesia masih terbatas sehingga generalisasi langsung dari studi internasional berisiko mengabaikan karakteristik hubungan kerja, struktur organisasi, dan kondisi pasar tenaga kerja lokal. Tinjauan ini karena itu memisahkan bukti utama yang mengukur komitmen organisasi secara langsung dari bukti pendukung yang hanya menjelaskan mekanisme terkait retensi atau niat keluar.

Kontribusi tinjauan ini terletak pada upaya menyusun keterkaitan antara dimensi kesejahteraan, mekanisme psikologis, dan bentuk komitmen organisasi secara lebih terstruktur. Alih-alih mencari satu faktor yang dianggap paling menentukan, sintesis diarahkan untuk memahami bagaimana sumber daya psikologis, sosial, ekonomi, dan fisik bekerja melalui mekanisme yang berbeda. Pendekatan ini memungkinkan hasil penelitian dibaca secara lebih hati-hati, terutama ketika desain studi, ukuran konstruk, dan konteks nasional tidak homogen.

Tinjauan ini menjawab empat pertanyaan: (1) bagaimana berbagai dimensi kesejahteraan berasosiasi dengan komitmen organisasi pada pekerja perhotelan; (2) mekanisme mediasi apa yang dilaporkan; (3) bagaimana pola hubungan tersebut berbeda berdasarkan status kepegawaian; dan (4) implikasi apa yang dapat ditarik bagi teori dan praktik perhotelan Indonesia. Sintesis naratif digunakan karena desain, pengukuran, dan *outcome* antarstudi heterogen sehingga tidak dilakukan penggabungan ukuran efek secara statistik.

2 Kajian Teori

2.1 Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan dipahami sebagai kondisi multidimensi yang mencakup fungsi psikologis, hubungan sosial, keamanan ekonomi, dan kesehatan fisik dalam konteks pekerjaan (Fisher, 2014). Pemahaman ini menempatkan kesejahteraan sebagai kondisi yang lebih luas daripada kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif terhadap pekerjaan dan dalam tinjauan ini diperlakukan sebagai mekanisme yang dapat menjembatani pengalaman kesejahteraan dengan komitmen organisasi, bukan sebagai dimensi kesejahteraan yang berdiri sendiri. Pemisahan tersebut penting agar hubungan antarkonstruk tidak menjadi tautologis dan agar jalur mediasi dapat ditafsirkan secara lebih jelas.

Kesejahteraan psikologis mencakup kemampuan mengelola stres, kesehatan mental, ketahanan, serta sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan. Pada pekerjaan perhotelan, dimensi ini sangat relevan karena karyawan berhadapan dengan tuntutan emosional, tekanan waktu, interaksi pelanggan, dan kebutuhan mempertahankan kualitas layanan bahkan dalam kondisi stres. *Conservation of Resources Theory* menjelaskan bahwa paparan tuntutan yang berulang dapat menguras energi dan sumber daya psikologis; ketika kehilangan sumber daya tidak diimbangi oleh pemulihan atau dukungan organisasi, risiko *burnout*, pelepasan psikologis, dan niat keluar meningkat (Hobfoll, 1989; Wong et al., 2021). Sebaliknya, dukungan, fleksibilitas psikologis, dan keseimbangan kerja-kehidupan dapat berfungsi sebagai sumber daya protektif.

Kesejahteraan sosial merujuk pada kualitas hubungan interpersonal, rasa diterima, dukungan organisasi, keadilan, dan kualitas hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, karyawan yang merasakan organisasi memperhatikan kontribusi dan kesejahteraan mereka cenderung merespons melalui sikap timbal balik yang lebih positif (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986). Meta-analisis *perceived organizational support* menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja positif, termasuk komitmen organisasi (Kurtessis et al., 2017). Bagi perhotelan, dimensi sosial menjadi penting karena kualitas layanan sering bergantung pada koordinasi tim dan pertukaran informasi lintas fungsi.

Kesejahteraan ekonomi mencakup keamanan kerja, kecukupan kompensasi, serta prospek keberlanjutan pekerjaan. Aspek ini relevan bagi komitmen berkelanjutan karena keputusan untuk tetap berada dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh konsekuensi ekonomi dari perpindahan kerja. Namun, keamanan ekonomi tidak otomatis menghasilkan keterikatan afektif. Seseorang dapat tetap bekerja karena kebutuhan atau keterbatasan alternatif tanpa memiliki identifikasi emosional yang kuat terhadap organisasi. Pada pekerja temporer, Cajander dan Reiman (2020) menunjukkan bahwa bentuk hubungan kerja turut membentuk mode komitmen dan orientasi kontrak psikologis. Oleh karena itu, kesejahteraan ekonomi perlu dibaca sebagai kondisi yang dapat menahan keluarnya karyawan, tetapi belum tentu cukup untuk membangun komitmen afektif.

Kesejahteraan fisik mencakup kesehatan tubuh, kualitas pemulihan, pengelolaan kelelahan, dan perlindungan dari tuntutan fisik pekerjaan. Walaupun pekerjaan hotel dan restoran dapat melibatkan berdiri lama, kerja shift, mobilitas tinggi, dan jadwal tidak teratur, dimensi fisik masih jarang diuji sebagai anteseden langsung komitmen organisasi. Bukti yang tersedia lebih sering menunjukkan jalur tidak langsung melalui stres, kelelahan, atau niat keluar (Wong et al., 2021). Keterbatasan ini penting karena rendahnya representasi kesejahteraan fisik dapat membuat pemahaman tentang kesejahteraan karyawan perhotelan terlalu berpusat pada aspek psikologis.

2.2 Komitmen Organisasi dan Mekanisme Penjelas

Komitmen organisasi merujuk pada keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memengaruhi keputusan untuk mempertahankan keanggotaan (Meyer & Allen, 1991). *Social Exchange Theory* memberi penjelasan mengenai bagaimana perlakuan organisasi dapat menghasilkan kewajiban timbal balik. Ketika organisasi menyediakan dukungan, keadilan, pengembangan, atau kondisi kerja yang dianggap bernilai, karyawan dapat merespons dengan meningkatnya keterikatan dan kesediaan berkontribusi. *Organizational Support Theory* memperjelas mekanisme tersebut melalui *perceived organizational support*, yaitu keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 1986). Dalam sintesis ini, mekanisme tersebut terutama digunakan untuk menjelaskan jalur sosial menuju komitmen afektif.

Job Demands-Resources Model melengkapi kedua perspektif tersebut dengan membedakan tuntutan kerja dan sumber daya kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Tuntutan yang tinggi memerlukan upaya fisik atau psikologis berkelanjutan dan dapat mengarah pada kelelahan, sedangkan sumber daya kerja membantu mencapai tujuan, mengurangi tuntutan, dan mendorong pertumbuhan. Model ini relevan untuk perhotelan karena tuntutan emosional, jadwal, dan beban layanan dapat beroperasi bersamaan dengan sumber daya seperti dukungan supervisor, otonomi, pelatihan, dan keadilan. Integrasi *Social Exchange Theory*, *Conservation of Resources Theory*, dan *Job Demands-Resources Model* memungkinkan hubungan kesejahteraan-komitmen dipahami melalui dua mekanisme besar: mekanisme pertukaran yang membentuk keterikatan, dan mekanisme perlindungan sumber daya yang mencegah erosi keterikatan.

Secara konseptual, ketiga teori tersebut tidak diperlakukan sebagai model kausal tunggal, melainkan sebagai lensa komplementer. *Social Exchange Theory* terutama menjelaskan mengapa dukungan dan perlakuan organisasi dapat dibalas dengan komitmen; *Conservation of Resources Theory* menjelaskan konsekuensi kehilangan atau pemulihan sumber daya; sedangkan *Job Demands-Resources Model* membantu menempatkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dalam satu struktur analitis. Penggunaan beberapa lensa ini sesuai dengan heterogenitas bukti yang ditelaah, tetapi kesimpulan tetap dibatasi pada pola yang benar-benar didukung oleh studi yang termasuk dalam korpus.

3 Metode Penelitian

3.1 Desain dan Strategi Pencarian

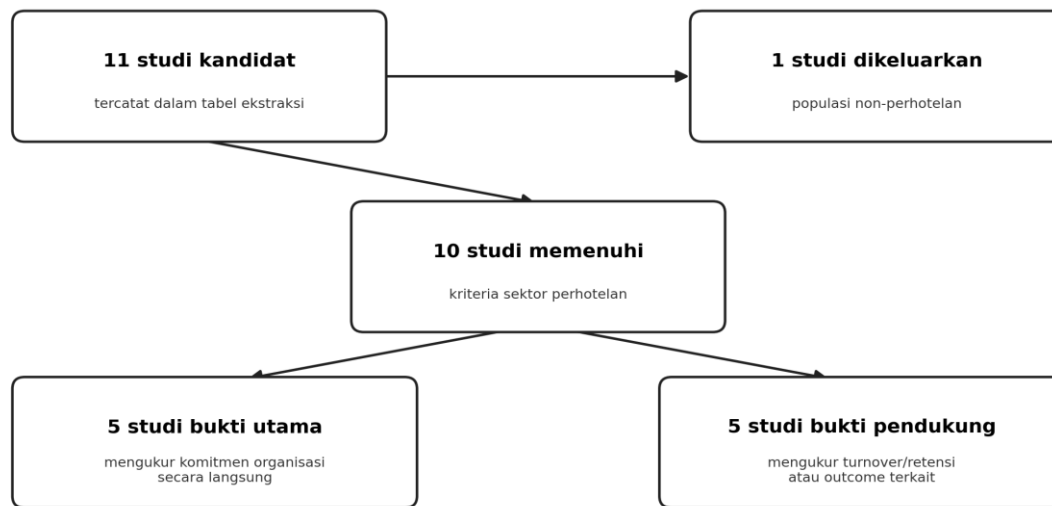
Penelitian ini menggunakan *systematic literature review* dengan pelaporan yang mengacu pada prinsip PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Scopus dan Web of Science digunakan sebagai basis data utama karena mencakup literatur manajemen, psikologi kerja, dan perhotelan. Pencarian dibatasi pada publikasi 2020-2025 untuk menangkap perkembangan kontemporer, terutama periode pascapandemi. Kelompok kata kunci mengombinasikan istilah kesejahteraan (*well-being, wellbeing, occupational health, burnout, work-life balance*), komitmen (*organizational commitment, affective commitment, continuance commitment*), dan konteks (*hospitality, hotel, restaurant, tourism*). *Turnover intention* dan *retention* digunakan pada tahap pencarian untuk menangkap studi mekanisme yang berdekatan, tetapi tidak otomatis diperlakukan sebagai ukuran komitmen organisasi.

Proses pencarian dilanjutkan dengan pemeriksaan judul, abstrak, dan teks penuh untuk memastikan kesesuaian sektor serta posisi konstruk dalam model penelitian. Penekanan verifikasi sektor diperlukan karena beberapa artikel menggunakan istilah *service employees* atau *frontline employees* tanpa selalu merujuk pada perhotelan. Oleh sebab itu, konteks sampel diperiksa pada bagian metode sumber primer sebelum studi dimasukkan ke dalam korpus. Pendekatan ini juga digunakan untuk menghindari perluasan *evidence base* ke sektor jasa lain yang tidak memiliki karakteristik operasional yang sama.

3.2 Kriteria Seleksi dan Klasifikasi Bukti

Studi dipertahankan apabila melibatkan pekerja hotel, restoran, *food service*, atau sektor perhotelan yang dapat diidentifikasi dengan jelas; mengukur setidaknya satu dimensi kesejahteraan atau konstruk yang secara teoritis terkait dengan kesejahteraan; menggunakan desain empiris; diterbitkan pada periode 2020-2025; dan tersedia dalam teks lengkap. Studi yang mengukur komitmen organisasi secara langsung ditempatkan sebagai bukti utama. Studi yang hanya mengukur *turnover intention, retention, burnout*, atau *psychological distress* ditempatkan sebagai bukti pendukung dan digunakan untuk menjelaskan mekanisme yang berkaitan dengan retensi, bukan sebagai bukti langsung terhadap komitmen afektif, berkelanjutan, atau normatif. Studi non-perhotelan dikeluarkan.

Tabel ekstraksi awal memuat sebelas studi kandidat. Verifikasi sektor menunjukkan satu studi berfokus pada tenaga *professional services* di perguruan tinggi dan karena itu dikeluarkan. Sepuluh studi kemudian dipertahankan: lima sebagai bukti utama dan lima sebagai bukti pendukung. Klasifikasi tersebut memungkinkan sintesis mempertahankan informasi yang relevan tentang stres, *burnout*, dan niat keluar tanpa mencampurkannya dengan pengukuran komitmen organisasi. Dengan demikian, setiap kesimpulan mengenai komitmen didasarkan terutama pada bukti utama, sedangkan bukti pendukung digunakan untuk memperkuat penjelasan mengenai mekanisme kehilangan sumber daya dan kecenderungan retensi.



Gambar 1: Alur verifikasi korpus dan klasifikasi bukti

3.3 Ekstraksi Data dan Penilaian Ketahanan Bukti

Data diekstraksi ke dalam matriks yang memuat penulis, tahun, negara, desain, konteks sampel, dimensi kesejahteraan, *outcome*, status bukti, mediator atau moderator yang diuji, serta temuan utama. Karena desain dan ukuran konstruk sangat heterogen, tinjauan ini tidak melakukan penggabungan statistik lintas studi. Koefisien korelasi, beta, *odds ratio*, dan ukuran efek lain tidak ditransformasikan menjadi satu metrik gabungan. Sebagai gantinya, ketahanan bukti dinilai secara naratif dengan mempertimbangkan kesesuaian konstruk, relevansi populasi, konsistensi arah hubungan, dan apakah temuan berasal dari bukti utama atau pendukung.

Sintesis mengikuti tahapan tabulasi awal, pengelompokan temuan berdasarkan dimensi kesejahteraan, identifikasi mekanisme mediasi, analisis variasi berdasarkan status kepegawaian, dan interpretasi melalui kerangka teori. Temuan tidak diberi label sebagai efek kausal kecuali desain studi mendukung inferensi tersebut. Demikian pula, perbedaan antara pekerja tetap dan temporer diperlakukan sebagai variasi pola, bukan moderasi statistik, kecuali studi sumber memang menguji interaksi. Strategi ini dipilih untuk menjaga validitas konstruk dan menghindari klaim yang melampaui kemampuan *evidence base*.

4 Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Studi

Sepuluh studi memenuhi kriteria sektor perhotelan. Lima studi mengukur komitmen organisasi secara langsung dan ditempatkan sebagai bukti utama, sedangkan lima studi mengukur *outcome* terkait retensi, *burnout*, stres, atau niat keluar dan ditempatkan sebagai bukti pendukung. Distribusi studi menunjukkan dominasi pendekatan kuantitatif dan desain *cross-sectional*. Konteks geografis mencakup Indonesia, Thailand, Finlandia, Hungaria, India, Australia, Nigeria-Ghana, serta studi multinegara. Keragaman ini memberi variasi konteks, tetapi sekaligus membatasi perbandingan langsung karena operasionalisasi kesejahteraan dan komitmen tidak seragam.

Studi	Tahun	Konteks	Desain	Dimensi	Status bukti	Temuan relevan
Bannour & Varga	2025	<i>Hotel chain</i> , Hungaria	Kuantitatif	Psikologis, sosial	Pendukung	CSR, pelatihan, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja pada karyawan hotel.
Baquero et al.	2025	<i>Hospitality</i> , multinegara	Kuantitatif	Psikologis	Pendukung	Stres dan tekanan psikologis berkaitan dengan niat keluar; fleksibilitas psikologis berperan protektif.
Teo et al.	2021	<i>Food service</i> , Australia	Kuantitatif	Psikologis	Pendukung	Praktik HRM dan <i>burnout</i> digunakan untuk menjelaskan risiko pelepasan dan niat keluar.
Mir & Rastogi	2025	<i>Hospitality</i> , Kashmir India	Kuantitatif	Psikologis, sosial	Pendukung	Kecerdasan emosional berkaitan dengan retensi dan kepuasan kerja.
Puspitawati et al.	2025	Hotel bintang lima, Bali	Kuantitatif	Psikologis, ekonomi	Utama	<i>Work-life balance</i> berhubungan dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam model kinerja.
Oriade et al.	2024	Hotel, Nigeria-Ghana	Kuantitatif	Psikologis, fisik/sosial	Utama	Kesejahteraan karyawan dianalisis bersama komitmen organisasi dalam konteks pelecehan seksual.
Khetjenkarn & Agmapisarn	2020	Hotel <i>frontline</i> , Thailand	Kuantitatif	Psikologis, sosial	Utama	<i>Emotional labour</i> , <i>burnout</i> , kepuasan kerja, <i>turnover intention</i> , dan komitmen organisasi dianalisis secara simultan.
Wong et al.	2021	Hotel, multinegara	Kuantitatif	Psikologis, fisik	Pendukung	Stres kerja COVID-19 dan <i>occupational stressors</i> berkaitan dengan konsekuensi termasuk niat keluar.
Chasanah et al.	2021	Indonesia	Kuantitatif	Psikologis, sosial	Utama	<i>Internal marketing</i> berhubungan dengan komitmen melalui kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

Studi	Tahun	Konteks	Desain	Dimensi	Status bukti	Temuan relevan
Cajander & Reiman	2020	Restoran, Finlandia	Kualitatif	Psikologis, ekonomi	Utama	<i>Work commitment</i> pekerja temporer dipengaruhi bentuk hubungan kerja dan orientasi kontrak psikologis.

Tabel 1: Karakteristik dan status bukti studi yang diinklusi

4.2 Temuan Berdasarkan Dimensi Kesejahteraan

Bukti utama menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan dimensi yang paling sering muncul dalam hubungan dengan komitmen organisasi. Namun, istilah psikologis di dalam studi tidak selalu dioperasionalkan dengan cara yang sama. Sebagian studi menggunakan *work-life balance*, sebagian menggunakan *emotional labour* dan *burnout*, sedangkan studi lain menempatkan kesejahteraan sebagai konstruk yang lebih luas. Puspitawati et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa *work-life balance* berhubungan dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam model yang menjelaskan kinerja karyawan hotel. Khetjenkarn dan Agmapisarn (2020) memperlihatkan bahwa tuntutan *emotional labour* berhubungan dengan *burnout*, kepuasan kerja, niat keluar, dan komitmen organisasi. Secara bersama-sama, temuan tersebut mengindikasikan bahwa kondisi psikologis karyawan berhubungan dengan kualitas keterikatan pada organisasi, tetapi jalurnya dapat berbeda tergantung pada tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia.

Kesejahteraan sosial terutama tercermin melalui dukungan organisasi, kualitas hubungan kerja, dan keadilan organisasi. Temuan Chasanah et al. (2021) menunjukkan bahwa *internal marketing* berhubungan dengan komitmen melalui kepuasan kerja dan keadilan organisasi. Pola ini konsisten dengan *Social Exchange Theory*: ketika karyawan mempersepsikan adanya dukungan, keadilan, dan perhatian organisasi, mereka memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun hubungan timbal balik yang positif. Bukti pendukung dari Bannour dan Varga (2025) juga menempatkan dukungan organisasi dan kepuasan kerja sebagai bagian dari mekanisme yang menghubungkan praktik organisasi dengan sikap karyawan hotel. Meski demikian, dukungan organisasi tidak disamakan dengan kesejahteraan sosial itu sendiri; ia diperlakukan sebagai sumber daya sosial yang dapat membentuk pengalaman kesejahteraan dan komitmen.

Kesejahteraan ekonomi muncul melalui keamanan kerja, keberlanjutan hubungan kerja, dan persepsi terhadap konsekuensi ekonomi dari berpindah pekerjaan. Bukti utama yang secara langsung menguji dimensi ini masih terbatas. Pada pekerja temporer restoran, Cajander dan Reiman (2020) menunjukkan bahwa bentuk hubungan kerja berkaitan dengan mode komitmen dan karakter kontrak psikologis. Temuan tersebut membantu menjelaskan mengapa kondisi ekonomi dan status kerja dapat lebih dekat dengan komitmen berkelanjutan dibandingkan komitmen afektif. Namun, bukti yang tersedia belum cukup untuk menyimpulkan hierarki universal bahwa keamanan ekonomi selalu harus dipenuhi sebelum kesejahteraan psikologis atau sosial dapat memengaruhi komitmen.

Kesejahteraan fisik masih paling sedikit dibahas secara langsung. Studi yang menyinggung tuntutan fisik atau *occupational stressors* terutama muncul sebagai bukti pendukung melalui konsekuensi psikologis dan niat keluar (Wong et al., 2021). Oriade et al. (2024) memperluas perhatian pada kesejahteraan karyawan dalam konteks pelecehan seksual dan komitmen organisasi, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mengancam rasa aman dapat memengaruhi pengalaman kesejahteraan secara lebih luas. Keterbatasan jumlah studi membuat hubungan kesejahteraan fisik dan komitmen belum dapat dipetakan dengan kepastian yang sama seperti dimensi psikologis. Hal ini menunjukkan kebutuhan penelitian yang mengukur

kelelahan, pemulihan, kualitas tidur, dan paparan bahaya kerja secara langsung bersama dimensi komitmen organisasi.

4.3 Mekanisme Mediasi dan Variasi Berdasarkan Status Kepegawaian

Kepuasan kerja merupakan mekanisme yang paling konsisten muncul dalam studi utama, terutama ketika praktik organisasi atau *work-life balance* dikaitkan dengan komitmen. Secara konseptual, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai evaluasi afektif yang lebih proksimal terhadap pengalaman pekerjaan, sedangkan komitmen merefleksikan keterikatan terhadap organisasi secara lebih luas. Oleh karena itu, kondisi kesejahteraan yang positif tidak harus langsung menghasilkan komitmen; pengalaman tersebut dapat terlebih dahulu meningkatkan penilaian positif terhadap pekerjaan, yang kemudian memperkuat keterikatan organisasi. Chasanah et al. (2021) dan Puspitawati et al. (2025) memberi dukungan paling relevan terhadap pola tersebut dalam konteks Indonesia.

Mekanisme lain yang muncul adalah dukungan organisasi dan keadilan. Dukungan organisasi memberikan sinyal bahwa kontribusi karyawan diakui dan kesejahteraan mereka dipedulikan, sedangkan keadilan memengaruhi apakah pertukaran antara karyawan dan organisasi dipandang layak. Kedua mekanisme tersebut dapat memperkuat komitmen afektif karena berhubungan dengan rasa dihargai dan kepercayaan. Sebaliknya, stres dan *burnout* lebih banyak muncul dalam bukti pendukung sebagai mekanisme pengikisan sumber daya yang mendorong niat keluar. Pemisahan dua jalur ini penting: jalur dukungan menjelaskan pembentukan keterikatan, sedangkan jalur kehilangan sumber daya menjelaskan erosi keterikatan dan kecenderungan meninggalkan pekerjaan.

Status kepegawaian menunjukkan variasi pola, terutama pada studi yang membandingkan pekerja tetap dan temporer. Cajander dan Reiman (2020) memperlihatkan bahwa pekerja temporer dapat membentuk orientasi kontrak psikologis yang lebih transaksional, sehingga pertimbangan ekonomi dan durasi hubungan kerja menjadi lebih dominan. Khetjenkarn dan Agmapisarn (2020) juga memperlihatkan adanya perbedaan *outcome* kerja dalam konteks pekerja hotel garis depan. Meskipun pola tersebut relevan, *evidence base* belum cukup untuk menyatakan status kepegawaian sebagai moderator universal. Kesimpulan yang lebih tepat adalah bahwa tipe hubungan kerja dapat mengubah cara karyawan menafsirkan dukungan, tuntutan, dan prospek hubungan jangka panjang dengan organisasi.

4.4 Implikasi untuk Konteks Indonesia

Dua studi Indonesia dalam corpus utama memberikan dasar empiris yang masih terbatas. Puspitawati et al. (2025) menempatkan *work-life balance*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam model kinerja karyawan hotel bintang lima di Bali. Chasanah et al. (2021) menunjukkan peran *internal marketing*, kepuasan kerja, dan keadilan organisasi dalam pembentukan komitmen. Kedua studi tersebut memberi indikasi bahwa pengalaman kerja yang mendukung dan adil relevan terhadap komitmen di Indonesia, tetapi tidak secara langsung menguji seluruh konstruk budaya seperti kolektivisme, hierarki, *face*, atau harmoni interpersonal. Oleh karena itu, bukti Indonesia mendukung pentingnya pengalaman organisasi, tetapi belum cukup untuk mengonfirmasi model budaya khusus Indonesia.

Karena itu, implikasi budaya ditempatkan sebagai interpretasi kontekstual, bukan kesimpulan empiris. Struktur hierarkis dan orientasi kolektivistik dapat menjadi hipotesis penjelas yang layak diuji pada penelitian berikutnya, terutama terkait cara karyawan merespons dukungan supervisor, keadilan, dan hubungan kelompok. Pengujian tersebut perlu menggunakan konstruk budaya yang diukur secara langsung, bukan hanya mengasumsikan karakter budaya berdasarkan lokasi negara. Pendekatan ini akan memperkuat kontribusi teoritis karena dapat membedakan faktor yang benar-benar berasal dari karakter budaya dengan faktor yang lebih umum dalam hubungan kerja perhotelan.

Implikasi lain berkaitan dengan status kepegawaian. Industri perhotelan menggunakan beragam bentuk hubungan kerja, termasuk pekerja tetap, kontrak, dan temporer. Jika tipe hubungan kerja membentuk ekspektasi timbal balik yang berbeda, maka strategi kesejahteraan tidak seharusnya diasumsikan menghasilkan respons identik pada semua kelompok. Karyawan dengan hubungan kerja jangka panjang mungkin lebih responsif terhadap pengembangan, pengakuan, dan dukungan sosial, sedangkan pekerja temporer dapat memberi bobot lebih besar pada kepastian jadwal, kejelasan kompensasi, serta transparansi peluang perpanjangan kontrak. Ini merupakan proposisi praktis yang perlu diuji, bukan kesimpulan kausal dari sintesis saat ini.

4.5 Implikasi Praktis dan Keterbatasan

Secara praktis, manajemen hotel dapat memprioritaskan pengelolaan stres, keseimbangan kerja-kehidupan, kualitas dukungan supervisor, keadilan organisasi, dan kejelasan hubungan kerja. Intervensi sebaiknya tidak hanya berfokus pada program kesejahteraan individual, tetapi juga pada desain pekerjaan dan praktik manajemen yang menjadi sumber tuntutan atau sumber daya. Misalnya, penjadwalan yang lebih prediktabel, komunikasi supervisor yang konsisten, mekanisme penanganan keluhan, kejelasan jalur pengembangan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan dapat menjadi bagian dari strategi kesejahteraan yang terintegrasi. Bukti dalam tinjauan ini belum memungkinkan penentuan efektivitas relatif masing-masing intervensi, sehingga rekomendasi tersebut perlu dipandang sebagai area prioritas yang didukung pola literatur, bukan daftar intervensi yang telah tervalidasi untuk semua hotel Indonesia.

Tinjauan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah studi yang mengukur komitmen organisasi secara langsung relatif kecil dibandingkan keseluruhan artikel yang membahas retensi atau niat keluar. Kedua, heterogenitas definisi dan pengukuran kesejahteraan membatasi perbandingan lintas studi dan tidak mendukung meta-analisis formal. Ketiga, sebagian besar studi menggunakan desain *cross-sectional* sehingga arah hubungan tidak dapat dipastikan secara kausal. Keempat, konteks Indonesia hanya direpresentasikan oleh sejumlah kecil studi, sehingga interpretasi budaya dan ekonomi harus bersifat tentatif. Kelima, penggunaan studi pendukung tentang niat keluar membantu menjelaskan mekanisme retensi tetapi tidak boleh dibaca sebagai bukti langsung komitmen organisasi. Penelitian mendatang perlu menggunakan desain longitudinal, pengukuran multidimensi kesejahteraan yang lebih konsisten, serta perbandingan eksplisit antara tipe hubungan kerja dan kategori hotel.

5 Kesimpulan

Sintesis sepuluh studi perhotelan menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan dimensi yang paling konsisten terkait dengan komitmen organisasi, sementara dimensi sosial, ekonomi, dan fisik memberikan kontribusi melalui mekanisme yang lebih spesifik dan dengan bukti yang tidak sama kuat. Bukti utama paling jelas menunjukkan peran *work-life balance*, kepuasan kerja, keadilan organisasi, *emotional labour*, serta kondisi kesejahteraan dalam hubungan dengan komitmen. Bukti pendukung mengenai stres, *burnout*, dan niat keluar memperkuat penjelasan bahwa kehilangan sumber daya psikologis dapat mengikis keterikatan dan meningkatkan kecenderungan meninggalkan pekerjaan, tetapi *outcome* tersebut tetap dibedakan secara konseptual dari komitmen organisasi.

Perbedaan berdasarkan status kepegawaian terlihat pada beberapa studi, namun bukti belum cukup untuk menyimpulkan efek moderasi yang konsisten. Bentuk hubungan kerja lebih tepat dipahami sebagai kondisi yang dapat memengaruhi ekspektasi timbal balik, orientasi kontrak psikologis, dan bobot relatif keamanan ekonomi dibandingkan dukungan psikologis atau sosial. Untuk konteks Indonesia, hasil yang tersedia mengindikasikan relevansi *work-life balance*, kepuasan kerja, dan keadilan organisasi, tetapi klaim mengenai adaptasi teori Barat masih perlu diuji dengan pengukuran budaya dan struktur organisasi secara

langsung. Dengan demikian, kontribusi utama tinjauan ini adalah menunjukkan bahwa hubungan kesejahteraan-komitmen dalam perhotelan bersifat multidimensi, bekerja melalui lebih dari satu mekanisme, dan perlu ditafsirkan dengan memperhatikan validitas konstruk serta konteks hubungan kerja.

Daftar Pustaka

- Aini, Q. (2024). Sustainable tourism in Southeast Asia: Balancing economic growth, employment, and carbon emissions through evidence-based strategies. *Jurnal Kepariwisata Indonesia*, 18(1), 157–174.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bannour, N., & Varga, E. (2025). Can training act as a mediator between employee CSR, organizational support, and job satisfaction in tourism? Results of research at a Hungarian hotel chain. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 61(3), 1698–1708. <https://doi.org/10.30892/gtg.61328-1538>
- Baquero, A., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Workplace stressors and the intention to quit: The role of psychological distress and psychological flexibility among hospitality employees. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 562–580. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020072>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Cajander, N., & Reiman, A. (2020). Work commitment modes of temporary agency workers in restaurants. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(2), 65–72. <https://doi.org/10.20469/IJBAS.6.10001-2>
- Chasanah, U., Suyanto, M. A., & Istanto, Y. (2021). Internal marketing in its influence on organizational commitment: The mediation of job satisfaction and organizational justice. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 712–731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 9–33). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Khetjenkarn, S., & Agmapisarn, C. (2020). The effects of emotional labour on the outcomes of the job and the organization: Do the differences in age and the manager's emotional intelligence have any impact in the hotel business? *European Journal of Tourism Research*, 25, 2504. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v25i.419>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mir, R. A., & Rastogi, E. (2025). Mitigating employee turnover in hospitality industry through emotional intelligence: Evidence from Kashmir India. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 58(1), 475–483. <https://doi.org/10.30892/gtg.58144-1429>
- Oriade, A., Osinaike, A. A., & Adebayo, A. D. (2024). Can I do my job in peace? Hotel employees' wellbeing in the face of sexual harassment awareness and organizational commitment. *Journal of Travel Research*, 63(8), 2005–2022. <https://doi.org/10.1177/00472875231202178>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., et al. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. Lancaster University.
- Pramanik, P. D., Ingkadijaya, R., & Achmadi, F. (2016). The impact of compensation and career on turnover intention: A case study of four and five star hotels employees in Bali, Indonesia. *ASEAN Marketing Journal*, 8(1), 32–42. <https://doi.org/10.21002/amj.v8i1.5980>
- Puspitawati, N. M. D., Atmaja, N. P. C. D., Ernawatiningsih, N. P. L., Salain, P. P. P., & Dwinata, I. P. W. J. S. (2025). Unlocking success: The mediating power of organizational commitment and job satisfaction between work-life balance and employee performance. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 472–481. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.36](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.36)
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D. T. N., Shafaei, A., & Bentley, T. A. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(6), 1342–1361. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>