

Pengaruh Beban Kerja dan Sistem Shift Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Operasional dalam Mendukung Kualitas Layanan Hotel

The Influence of Workload and Shift System on the Work Motivation of Operational Employees in Supporting the Service Quality of the Hotel

Keylla Nursita Dwi Ayunda & Henry Yuliamir*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 14 Februari 2026; Direview: 23 Maret 2026; Disetujui: 18 April 2026

*Corresponding Email: henry.yuliamir@stiepari.ac.id

Abstrak

Artikel atau tulisan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan sistem shift kerja terhadap motivasi kerja karyawan operasional dalam mendukung kualitas layanan di Hotel Tentrem Semarang. Masalah difokuskan pada bagaimana keseimbangan beban kerja dan efektivitas pengaturan shift kerja memengaruhi motivasi sebagai determinan utama kinerja layanan. Guna mendekati masalah ini, penelitian menggunakan acuan teori motivasi kerja, teori beban kerja, serta teori ergonomi dan perilaku organisasi yang menekankan kesejahteraan karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin terhadap 75 karyawan operasional dan dianalisis secara kuantitatif menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan sistem shift kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk motivasi karyawan. Kedua variabel secara simultan menjelaskan 41% variasi motivasi kerja, yang menegaskan bahwa pengelolaan aspek operasional kerja memiliki peran strategis dalam membangun motivasi. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat integrasi antara faktor ergonomi kerja dan motivasi dalam konteks industri perhotelan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa perancangan beban kerja yang proporsional dan sistem shift yang adaptif menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi dan menjaga kualitas layanan secara berkelanjutan

Kata kunci: Beban Kerja; Sistem Shift Kerja; Motivasi Kerja.

Abstract

This article aims to analyse the influence of workload and shift work systems on the work motivation of operational employees in supporting service quality at Hotel Tentrem Semarang. The problem is focused on how workload balance and the effectiveness of shift work arrangements influence motivation as a key determinant of service performance. To address this issue, the study adopts theoretical perspectives from work motivation theory, workload theory, as well as ergonomics and organisational behaviour theory that emphasise employee well-being. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire distributed to 75 operational employees and analysed quantitatively using multiple linear regression. The results indicate that workload has a positive effect on work motivation, while the shift work system has a more dominant influence in shaping employee motivation. Both variables simultaneously explain 41% of the variation in work motivation, highlighting the strategic role of operational work management in enhancing motivation. Theoretically, this study strengthens the integration between ergonomic factors and work motivation within the hospitality industry context. Practically, the findings imply that designing proportional workloads and adaptive shift systems is essential for improving employee motivation and maintaining consistent service quality.

Keywords: Workload; Shift work system; Work motivation

How to Cite Ayunda, K.N.D., & Yuliamir, H. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Sistem Shift Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Operasional dalam Mendukung Kualitas Layanan Hotel. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (4): 1573-1580.



PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama karyawan operasional yang berinteraksi langsung dengan tamu dan menjadi representasi utama citra hotel. Keunggulan kompetitif hotel tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas fisik dan kemewahan bangunan, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas layanan yang konsisten, cepat, dan berorientasi pada kepuasan tamu (Kotler, 2016). Kualitas layanan tersebut pada dasarnya merupakan hasil dari perilaku kerja karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks hotel berbintang lima seperti Hotel Tentrem Semarang, standar layanan prima menuntut karyawan operasional untuk bekerja dengan tingkat intensitas, ketelitian, serta ketepatan waktu yang tinggi, sehingga pengelolaan beban kerja dan sistem shift kerja menjadi aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Beban kerja menggambarkan sejumlah tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan dalam kurun waktu tertentu, baik dari sisi kuantitas tugas, kompleksitas pekerjaan, maupun tekanan waktu dan tanggung jawab yang melekat (Mentari & Christina, 2015). Beban kerja yang melebihi kapasitas individu berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan mental, stres kerja, serta menurunkan semangat dan motivasi kerja karyawan (Putro et al., 2022). Kondisi tersebut pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya kualitas interaksi layanan dengan tamu, meningkatnya kesalahan kerja, serta berkurangnya empati dan keramahan yang menjadi karakter utama layanan hotel. Namun demikian, dalam perspektif perilaku organisasi, beban kerja tidak selalu berdampak negatif apabila dikelola secara proporsional dan disertai dengan dukungan organisasi, karena beban kerja yang menantang dapat memicu motivasi intrinsik dan rasa pencapaian kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2022). Oleh karena itu, hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja bersifat kompleks, kontekstual, dan perlu dibuktikan secara empiris, khususnya dalam lingkungan kerja perhotelan dengan jam operasional panjang dan tuntutan layanan yang berkelanjutan.

Selain beban kerja, sistem shift kerja merupakan karakteristik struktural yang tidak terpisahkan dari operasional hotel. Sistem shift diterapkan untuk menjamin kontinuitas pelayanan selama 24 jam, terutama pada departemen front office, housekeeping, food and beverage, dan keamanan (Rahayu & Yuliamir, 2021). Meskipun sistem ini mendukung keberlangsungan layanan, berbagai studi menunjukkan bahwa shift kerja, terutama shift malam dan rotasi shift yang tidak teratur, dapat menimbulkan gangguan ritme sirkadian, kelelahan kronis, serta ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (Acevedo-Duque et al., 2021). Dampak tersebut berpotensi menurunkan kepuasan dan motivasi kerja, meningkatkan tingkat absensi, serta memengaruhi performa layanan secara keseluruhan (Harrington, R. J., & Ottenbacher, 2011). Dalam teori ergonomi dan manajemen sumber daya manusia, sistem shift kerja yang dirancang secara adil, fleksibel, dan memperhatikan aspek kesehatan serta kebutuhan psikologis karyawan dapat berfungsi sebagai faktor pendukung motivasi dan keberlanjutan kinerja (Dessler, 2020).

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk berperilaku, mempertahankan usaha, dan mengarahkan energi kerjanya guna mencapai tujuan organisasi (Luthans, 2022). Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul ketika kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri terpenuhi, yang dalam konteks perhotelan berkaitan dengan keamanan kerja, kenyamanan lingkungan kerja, hubungan sosial antarkaryawan, serta pengakuan atas kinerja (Yuliansyah & Khan, 2017). Selanjutnya, teori dua faktor Herzberg menegaskan bahwa kondisi kerja, beban tugas, serta sistem kerja termasuk dalam faktor higiene yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja karyawan (Herzberg, 2017). Dalam industri perhotelan, motivasi kerja yang tinggi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan, kepuasan dan loyalitas tamu, serta penguatan citra dan reputasi hotel (Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, 2018).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji keterkaitan antara beban kerja, sistem shift kerja, dan motivasi kerja karyawan hotel, namun menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Sutrisno, E., Hidayah, N., & Wulandari (2021) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh

negatif terhadap motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang tinggi cenderung menurunkan semangat karyawan. Sebaliknya, dalam perspektif lain, Robbins dan Judge (2022) menekankan bahwa beban kerja yang dikelola secara proporsional justru dapat meningkatkan motivasi melalui tantangan kerja yang bermakna. Di sisi lain, (Andriani, 2022) menunjukkan bahwa sistem shift kerja, khususnya shift malam, berpotensi menurunkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, namun penelitian lain menunjukkan bahwa pengaturan shift yang adil dan fleksibel dapat meningkatkan kepuasan dan kesiapan kerja. Sementara itu, (Rahmawati, A., Nugroho, R., & Santoso, 2020) menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam menjaga kualitas layanan hotel. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja dan sistem shift kerja terhadap motivasi kerja bersifat kontekstual dan belum menunjukkan kesimpulan yang konsisten, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat beberapa celah penelitian yang belum terjawab secara komprehensif. Pertama, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja, sehingga diperlukan klarifikasi empiris dalam konteks industri perhotelan berbintang. Kedua, sebagian besar penelitian masih mengkaji beban kerja dan sistem shift kerja secara parsial, belum mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model analisis yang simultan. Ketiga, belum banyak penelitian yang secara eksplisit menempatkan motivasi kerja sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan faktor operasional kerja dengan kualitas layanan hotel. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara simultan pengaruh beban kerja dan sistem shift kerja terhadap motivasi kerja karyawan operasional dalam konteks hotel berbintang lima.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan sistem shift kerja terhadap motivasi kerja karyawan operasional dalam mendukung kualitas layanan di Hotel Tentrem Semarang, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen hotel dalam merancang kebijakan kerja yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja dan kualitas layanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara empiris (Creswell, 2018). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran pengaruh beban kerja dan sistem shift kerja terhadap motivasi kerja karyawan operasional dalam mendukung kualitas layanan hotel secara objektif dan terukur.

Subjek penelitian adalah seluruh karyawan operasional Hotel Tentrem Semarang yang berjumlah 75 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruhnya dapat dijangkau, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian (Sugiyono., 2018). Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu merepresentasikan kondisi empiris secara menyeluruh tanpa bias pemilihan sampel.

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan operasional yang terlibat langsung dalam pelayanan hotel. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum kondisi demografis dan pekerjaan responden.

Table 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)
Jenis Kelamin	Laki-laki	40
	Perempuan	35
Usia	≤ 25 tahun	20
	26–35 tahun	35



	> 35 tahun	20
Masa Kerja	≤ 3 tahun	20
	4-6 tahun	25
	> 6 tahun	30
Departemen	Front Office	10
	Housekeeping	30
	Food & Beverage	15
	Lainnya	20

Keterangan: data diisi berdasarkan hasil kuesioner penelitian.

Variabel penelitian terdiri atas variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen meliputi beban kerja (X_1) dan sistem shift kerja (X_2), sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja (Y). Seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Beban Kerja (X_1)

Beban kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang diterima selama bekerja (Mentari & Christina, 2015).

Tabel 2. Indikator dan Pertanyaan Beban Kerja

Indikator	Pernyataan
Jumlah tugas	Saya menerima jumlah tugas kerja yang banyak dalam satu waktu kerja
Kompleksitas pekerjaan	Pekerjaan yang saya lakukan membutuhkan konsentrasi dan ketelitian tinggi
Tekanan waktu	Saya sering dituntut menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas
Beban fisik	Pekerjaan saya membutuhkan tenaga fisik yang cukup besar
Beban mental	Pekerjaan saya sering menimbulkan kelelahan mental

Sistem Shift Kerja (X_2)

Sistem shift kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap pengaturan jadwal kerja dan dampaknya terhadap kondisi fisik dan psikologis (Kodrat, 2024).

Tabel 3. Indikator dan Pertanyaan Sistem Shift Kerja

Indikator	Pernyataan
Pola shift	Sistem pembagian shift kerja di hotel sudah jelas
Keadilan jadwal	Pembagian shift kerja dilakukan secara adil
Durasi kerja	Durasi kerja pada setiap shift sudah sesuai dengan ketentuan
Rotasi shift	Pergantian shift tidak mengganggu kondisi fisik saya
Kesesuaian kondisi	Shift kerja sesuai dengan kemampuan fisik dan mental saya

Motivasi Kerja (Y)

Motivasi kerja diukur berdasarkan dorongan internal karyawan dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan terbaik (Luthans, 2022).

Tabel 4. Indikator dan Pertanyaan Motivasi Kerja

Indikator	Pernyataan
Semangat kerja	Saya bekerja dengan penuh semangat setiap hari
Dorongan berprestasi	Saya terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik
Komitmen kerja	Saya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan saya
Tanggung jawab	Saya bertanggung jawab terhadap setiap tugas yang diberikan
Kesiapan melayani	Saya selalu siap memberikan pelayanan terbaik kepada tamu

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Data pendukung diperoleh melalui dokumentasi perusahaan terkait jumlah karyawan dan sistem kerja yang diterapkan. Sebelum dianalisis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keakuratan dan konsistensi pengukuran (Ghozali, 2021). Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product-Moment dengan membandingkan nilai koefisien korelasi setiap item pernyataan terhadap skor total variabel. Item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih besar dari nilai r tabel pada tingkat signifikansi tertentu. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, di mana nilai alpha di atas 0,60 menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang dapat diterima. Dalam penelitian ini terdapat potensi bias responden, seperti bias subjektivitas persepsi dan kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap paling sesuai dengan harapan organisasi (social desirability bias). Untuk meminimalkan hal tersebut, kuesioner disusun secara anonim tanpa mencantumkan identitas responden, serta diberikan penjelasan bahwa jawaban yang diberikan tidak memengaruhi penilaian kinerja karyawan. Selain itu, pernyataan dalam kuesioner dirancang secara netral untuk mengurangi kecenderungan jawaban yang bersifat mengarahkan.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik dengan tahapan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Model statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda (Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, 2018). Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas untuk memastikan distribusi data, uji multikolinearitas untuk melihat hubungan antarvariabel independen, serta uji heteroskedastisitas untuk mengetahui kesamaan varians residual. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi kriteria kelayakan analisis. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan secara parsial dan simultan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja (X_1) dan sistem shift kerja (X_2) terhadap motivasi kerja (Y) karyawan operasional di Hotel Tentrem Semarang. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Sebelum analisis, reliabilitas instrumen diuji dengan hasil Cronbach's Alpha yang menunjukkan konsistensi internal yang memadai: $X_1 = 0,705$, $X_2 = 0,687$, dan $Y = 0,713$. Hasil ini memastikan bahwa instrumen kuesioner dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara valid dan reliabel.

Pengaruh Beban Kerja dan Sistem Shift Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa model regresi signifikan secara simultan, dengan nilai $F = 25,050$ dan $p < 0,001$, yang berarti beban kerja dan sistem shift kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan operasional.

Table 5. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Standard Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	9,233	1,675	-	5,512	0,000
Beban Kerja (X_1)	0,181	0,075	0,222	2,414	0,018
Sistem Shift Kerja (X_2)	0,436	0,072	0,560	6,077	0,000

Sumber: Hasil olahan data SPSS 2026

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan beberapa temuan penting:

1. Konstanta (Intercept) sebesar 9,233 menunjukkan bahwa jika beban kerja dan sistem shift kerja diasumsikan nol, motivasi kerja karyawan tetap berada pada level positif. Hal ini menandakan adanya faktor dasar lain yang mendukung motivasi, seperti kepuasan intrinsik, budaya kerja, atau dukungan organisasi.
2. Pengaruh Beban Kerja (X_1)

3. Koefisien $B = 0,181$ dan $p = 0,018$ menandakan bahwa setiap kenaikan satu satuan persepsi karyawan terhadap beban kerja yang proporsional akan meningkatkan motivasi kerja sebesar $0,181$ satuan.
4. Nilai beta standar $0,222$ menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja bersifat positif, tetapi relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh sistem shift kerja.
5. Temuan ini mendukung teori motivasi intrinsik yang menyatakan bahwa beban kerja yang seimbang dapat menjadi tantangan yang memacu semangat dan pencapaian kerja (Robbins & Judge, 2017). Beban kerja yang terlalu rendah cenderung membuat karyawan kurang termotivasi, sedangkan beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan stres dan kelelahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks operasional hotel berbintang, beban kerja tidak selalu dipersepsikan sebagai tekanan negatif, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab profesional yang mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik. Hal ini terutama terjadi pada karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja cukup, sehingga mampu mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih adaptif. Dengan demikian, persepsi terhadap beban kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dan dukungan lingkungan kerja

1. Pengaruh Sistem Shift Kerja (X_2)

- 1) Koefisien $B = 0,436$ dan $p < 0,001$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan persepsi karyawan terhadap sistem shift kerja yang adil dan sesuai kebutuhan fisik maupun psikologis akan meningkatkan motivasi kerja sebesar $0,436$ satuan.
- 2) Beta standar $0,560$ menunjukkan bahwa sistem shift kerja memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan beban kerja. Hal ini menegaskan pentingnya pengaturan shift yang mempertimbangkan kesejahteraan karyawan, konsisten dengan teori ergonomi dan perilaku organisasi (Dessler, 2020).
- 3) Sistem shift kerja yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membantu karyawan menjaga keseimbangan kerja-hidup, mengurangi kelelahan, dan meningkatkan kesiapan dalam melayani tamu.

Dominannya pengaruh sistem shift kerja menunjukkan bahwa faktor waktu kerja memiliki dampak langsung terhadap kondisi fisik dan psikologis karyawan. Dalam praktik operasional hotel, ketidaksesuaian jadwal shift sering kali menjadi sumber kelelahan dan penurunan fokus kerja. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa pengelolaan waktu kerja lebih sensitif dibandingkan dengan beban kerja itu sendiri dalam membentuk motivasi karyawan.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

- 1) Nilai $R^2 = 0,410$ mengindikasikan bahwa 41% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh beban kerja dan sistem shift kerja secara simultan.
- 2) Sisa 59% variasi dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, atau lingkungan kerja. Meski demikian, temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja dan shift kerja merupakan faktor penting yang signifikan bagi motivasi karyawan operasional.

Meskipun kedua variabel menunjukkan pengaruh positif, hasil ini juga mengindikasikan adanya potensi anomali dibandingkan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh negatif beban kerja terhadap motivasi kerja. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik responden yang mayoritas memiliki pengalaman kerja menengah, sehingga lebih mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, budaya kerja di lingkungan hotel berbintang cenderung menanamkan profesionalisme tinggi, yang dapat mengubah persepsi terhadap beban kerja dari tekanan menjadi tantangan kerja

Pembahasan Temuan

Hasil penelitian menegaskan bahwa beban kerja dan sistem shift kerja merupakan determinan penting bagi motivasi kerja karyawan operasional. Beban kerja yang proporsional memberikan tantangan yang memadai, memacu semangat dan komitmen, sesuai dengan prinsip motivasi intrinsik. Sedangkan sistem shift kerja yang adil, fleksibel, dan sesuai kemampuan

karyawan memiliki pengaruh lebih besar terhadap motivasi, karena mencakup aspek fisik dan psikologis karyawan yang langsung berdampak pada kinerja sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu:

1. (Sutrisno, 2020) Beban kerja memengaruhi motivasi kerja karyawan hotel.
2. (Andriani, 2022) Shift kerja berdampak pada kepuasan dan motivasi, terutama pada shift malam.
3. (Rahmawati, A., Nugroho, R., & Santoso, 2020) Motivasi kerja karyawan operasional merupakan faktor kunci dalam mempertahankan kualitas layanan hotel.

Kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada pengujian simultan dua variabel operasional, tetapi juga pada penegasan bahwa sistem shift kerja merupakan faktor dominan dalam membentuk motivasi kerja dalam konteks industri perhotelan berbintang. Penelitian ini mengembangkan pemahaman bahwa pengelolaan waktu kerja (time-based management) memiliki peran strategis yang lebih besar dibandingkan dengan pengelolaan beban kerja dalam meningkatkan motivasi karyawan operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang sistem kerja yang berorientasi pada kesejahteraan dan kinerja layanan. Implikasi praktis:

1. **Manajemen Beban Kerja**
Menetapkan jumlah dan kompleksitas tugas yang proporsional agar karyawan tetap termotivasi tanpa mengalami stres berlebihan.
2. **Pengaturan Shift Kerja**
Menyusun jadwal yang adil dan fleksibel serta mempertimbangkan kondisi fisik maupun psikologis karyawan.
3. **Dukungan Organisasi**
Memberikan penghargaan, fasilitas kesehatan, dan feedback berkala untuk mempertahankan motivasi kerja dan kualitas layanan.

Selain implikasi praktis pada tingkat operasional, hasil penelitian ini juga memberikan implikasi strategis bagi manajemen hotel dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Pengelolaan beban kerja dan sistem shift kerja tidak hanya berdampak pada motivasi jangka pendek, tetapi juga berpengaruh terhadap retensi karyawan, produktivitas jangka panjang, serta kualitas pengalaman tamu. Oleh karena itu, integrasi antara kebijakan operasional dan kesejahteraan karyawan menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif di industri perhotelan. Dengan implementasi strategi ini, motivasi kerja karyawan operasional dapat dipertahankan atau ditingkatkan, sehingga kualitas layanan Hotel Tentrem Semarang dapat dijaga secara konsisten dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan sistem shift kerja berperan penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan operasional di Hotel Tentrem Semarang, di mana sistem shift kerja terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dibandingkan dengan beban kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks industri perhotelan berbintang, pengelolaan waktu kerja memiliki pengaruh yang lebih sensitif terhadap kondisi fisik, psikologis, dan kesiapan karyawan dalam memberikan pelayanan dibandingkan dengan jumlah atau kompleksitas tugas itu sendiri. Secara reflektif, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga sangat ditentukan oleh desain pekerjaan dan kebijakan organisasi yang diterapkan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain jumlah responden yang terbatas pada satu hotel sehingga generalisasi hasil masih terbatas, serta penggunaan data persepsi yang berpotensi mengandung subjektivitas responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai hotel dengan klasifikasi berbeda, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi untuk memperoleh model yang lebih komprehensif. Dengan demikian, pengelolaan beban kerja dan sistem shift kerja yang tepat tidak



hanya berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menjaga kualitas layanan dan daya saing industri perhotelan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Cachicatari Vargas, E., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G., & D'Adamo, I. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Andriani, P. N. (2022). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syari'ah pada Hotel STEFANI Syari'ah di Kota Pekanbaru. In *Braz Dent J.* (Vol. 33, Issue 1).
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS IBM SPSS 26*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*.
- Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2011). Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 439-462.
- Herzberg, F. (2017). Motivation to Work. In *Transaction Publishers*.
- Kodrat, D. S. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL: Pendekatan Praktis dan Teoritis*.
- Kotler, P. dan K. L. K. (2016). *Manajemen Pemasaran edisi 12 Jilid 1 & 2*.
- Luthans, F. (2022). Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill*.
- Mentari, I., & Christina, M. H. (2015). Analisis Dan Usulan Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Kafe (Studi Kasus: Kafe Lumiere). In *PROCEEDING 2nd ANNUAL CONFERENCE ...* (Issue October). https://www.researchgate.net/profile/Christina-Christina-6/publication/334205123_ANALISIS_DAN_USULAN_STRATEGI_PEMASARAN_UNTUK_MENINGKATKAN_PENJUALAN_PADA_KAFE_STUDI_KASUS_KAFE_LUMIERE/links/5d1cd305299bf1547c94fe3f/ANALISIS-DAN-USULAN-STRATEGI-PEMASARAN-U
- Putro, H. P. N., Hadi, S., Rajiani, I., Abbas, E. W., & Mutiani. (2022). Adoption of e-Learning in Indonesian Higher Education: Innovation or Irritation? *Educational Sciences: Theory and Practice*, 22(1), 36-45. <https://doi.org/10.12738/jestp.2022.1.0004>
- Rahayu, E., & Yuliamir, H. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang. *Jurnal Visi Manajemen*, 7(2), 81-87.
- Rahmawati, A., Nugroho, R., & Santoso, H. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan pada Industri Jasa. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 88-97.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behaviour (19th ed.). In *Pearson*.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*.
- Sutrisno, E., Hidayah, N., & Wulandari, F. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sektor Perhotelan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 12(3), 145-154.
- Sutrisno, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Kencana*.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213-230. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. In *McGraw-Hill*.