ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.11, Oktober 2026

Analisis Penerapan Total Rewards dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli

Irah Mikhael Harefa[1], Giovani Tania Zebua[2], Robin Markus Putra Waruwu[2], Palindungan Lahagu[4]
[1,2,3,4]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Indonesia
E-mail: irahmichael22@gmail.com[1], taniayanser@gmail.com[2], robinwaruwu344@gmail.com[3], palindunganlahagu@unias.ac.id[4]

Article History:
Received: 03 September 2026
Revised: 20 September 2026
Accepted: 05 Oktober 2026

Keywords: *Total Rewards, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Well-Being, Hospitality.*

Abstrak: *Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perbedaan antara praktik penghargaan yang telah diterapkan dan pengalaman karyawan terhadap kesesuaian reward dengan tuntutan kerja. Penelitian bertujuan menganalisis penerapan Total Rewards, hambatan, serta upaya manajemen dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan lima informan yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi selama Juli 2026, kemudian dianalisis melalui reduksi data, open coding, kategorisasi, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa compensation telah diterapkan melalui gaji harian, tambahan hari libur dan lembur, serta bonus disiplin; benefits melalui BPJS Ketenagakerjaan dan fasilitas tempat tinggal terbatas; sedangkan well-being, recognition, dan career development hadir melalui lingkungan kerja terbuka, kepercayaan, rotasi kerja, serta dukungan CCTV dan sistem digital. Kepuasan kerja didukung oleh kepastian pembayaran, rasa aman, dan hubungan kerja, tetapi belum optimal karena kesenjangan beban–reward, benefit selektif, serta pengakuan dan pengembangan karier yang belum terstruktur. Temuan menegaskan perlunya evaluasi Total Rewards secara terpadu, adil, transparan, dan sesuai kebutuhan pekerjaan.*

PENDAHULUAN

Industri hotel dan restoran merupakan industri jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia. Pengalaman tamu tidak hanya dibentuk oleh kamar, makanan, atau fasilitas, tetapi juga oleh ketepatan pesanan, kecepatan pelayanan, keramahan, kebersihan, kemampuan menangani komplain, dan konsistensi koordinasi antarbagian. Pada situasi seperti ini, karyawan bukan sekadar pelaksana teknis. Kondisi kerja, cara organisasi memberi penghargaan, serta kualitas

hubungan dengan pimpinan akan memengaruhi energi, perhatian, dan sikap yang dibawa karyawan ketika melayani pelanggan. Karena itu, sistem penghargaan perlu dibaca sebagai bagian dari pengalaman kerja yang berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan dan keberlanjutan usaha.

Kepuasan kerja menjadi penting karena menunjukkan bagaimana karyawan menilai pekerjaan dan pengalaman yang mereka peroleh dari organisasi. Penilaian tersebut bersifat multidimensional. Karyawan dapat menghargai ketepatan pembayaran, tetapi tetap menilai beban kerja terlalu tinggi; dapat merasakan hubungan kerja yang baik, tetapi belum melihat kesempatan berkembang; atau merasa aman karena memiliki perlindungan sosial, tetapi masih menilai bentuk penghargaan belum mencerminkan kontribusi yang diberikan. Anggriana et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan hotel berkaitan dengan pekerjaan, fasilitas, penghargaan, kebijakan, hubungan sosial, promosi, atasan, dan komunikasi. Loo et al. (2024) juga menekankan bahwa kepuasan kerja kontemporer tidak hanya bergantung pada kompensasi, tetapi juga dukungan organisasi, well-being, relasi sosial, dan kesempatan berkembang.

Salah satu pendekatan yang dapat menjelaskan keseluruhan nilai yang diterima karyawan adalah Total Rewards. Armstrong dan Brown (2023) menempatkan reward management sebagai kombinasi penghargaan finansial dan nonfinansial, sedangkan WorldatWork (2024) mengelompokkan Total Rewards ke dalam lima dimensi, yaitu compensation, benefits, well-being, recognition, dan career development. Kerangka tersebut memperluas perhatian dari pertanyaan mengenai besarnya gaji menjadi bagaimana organisasi menciptakan nilai melalui kepastian ekonomi, perlindungan, kualitas pengalaman kerja, pengakuan terhadap kontribusi, dan kesempatan untuk berkembang. Figueiredo et al. (2025) juga menunjukkan bahwa sistem reward yang komprehensif berhubungan dengan motivasi, kepuasan, komitmen, produktivitas, dan retensi.

Fenomena pada Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli menunjukkan bahwa berbagai unsur Total Rewards telah hadir dalam praktik sehari-hari. Berdasarkan data penelitian, karyawan menerima gaji harian sebesar Rp60.000, pembayaran Rp85.000 pada hari libur tertentu, tambahan lembur sebesar Rp10.000, serta bonus yang dikaitkan dengan kehadiran penuh dan ketepatan waktu. Perusahaan menyediakan BPJS Ketenagakerjaan dan fasilitas tempat tinggal bagi kepala koki dan koki. Pada aspek nonfinansial, pimpinan menerapkan pengawasan produktivitas, rotasi kerja, pemberian kepercayaan, keterbukaan dalam mengevaluasi kesalahan, serta pemanfaatan CCTV dan sistem digital untuk menelusuri kehilangan barang dan alur pesanan. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa reward tidak hanya berbentuk uang, tetapi juga muncul melalui perlindungan, hubungan kerja, kepercayaan, pembelajaran, dan objektivitas pengawasan.

Persoalan penelitian muncul ketika praktik yang secara administratif dinilai telah berjalan tidak selalu menghasilkan penilaian yang sama dari setiap karyawan. Dari sisi pengelolaan, pembayaran dinyatakan transparan, adil, dan tepat waktu; lingkungan kerja dinilai cukup nyaman; serta kerja sama dan keterbukaan terhadap kesalahan ditekankan. Namun, salah satu informan tambahan menyampaikan bahwa beban kerja dan tuntutan pelayanan belum sepenuhnya sebanding dengan kompensasi atau bonus yang diterima. Informan tersebut juga menggambarkan kondisi kewalahan ketika harus mencapai target sambil menghadapi beragam karakter tamu. Perbedaan ini menunjukkan bahwa keberadaan reward belum otomatis menjamin pengalaman kepuasan yang seragam.

Kesenjangan antara tuntutan dan sumber daya kerja dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory. Bakker et al. (2023) menjelaskan bahwa tuntutan seperti beban kerja, tekanan waktu, target, komplain, dan interaksi emosional dapat menguras energi, sedangkan sumber daya kerja seperti dukungan pimpinan, kejelasan tugas, penghargaan, perlindungan, otonomi, dan kesempatan belajar dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan tersebut. Dalam penelitian ini,

lima komponen Total Rewards dipahami sebagai sumber daya yang dapat memperkuat pengalaman kerja. Ketika reward dinilai cukup, jelas, dan adil, karyawan memiliki sumber daya yang lebih baik untuk menghadapi tuntutan pelayanan; sebaliknya, ketika tuntutan meningkat tanpa penyesuaian sumber daya, kesenjangan workload-reward dapat menjadi sumber ketidakpuasan.

Kondisi kerja yang terbuka juga berhubungan dengan *psychological safety*. Edmondson dan Bransby (2023) menjelaskan bahwa *psychological safety* memungkinkan individu menyampaikan pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa ketakutan interpersonal yang berlebihan. Pada industri hospitality, Wang et al. (2020) menemukan bahwa toleransi terhadap kesalahan sebagai proses pembelajaran berkaitan dengan pelaporan kesalahan dan pemulihan layanan. Oleh karena itu, cara pimpinan merespons salah pesanan, komplain, atau keluhan karyawan memiliki nilai penting. Evaluasi tanpa intimidasi dapat dipahami sebagai bagian dari well-being sekaligus recognition karena karyawan tetap diperlakukan sebagai individu yang mampu belajar dan bertanggung jawab.

Penelitian terdahulu memperlihatkan pola yang konsisten mengenai pentingnya reward. Mojolou et al. (2023) menunjukkan bahwa reward intrinsik dan ekstrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja. Mahardini et al. (2021) menegaskan relevansi kompensasi dan kepuasan kerja pada konteks hotel. Dani dan Suwarno (2024) menunjukkan peran sistem reward terhadap kepuasan, loyalitas, dan kinerja, sementara Shuxia et al. (2025) menyimpulkan bahwa reward finansial dan nonfinansial perlu diseimbangkan. Sypniewska et al. (2023) juga memperlihatkan keterkaitan well-being dan development dengan kepuasan serta keterikatan kerja. Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga lebih kuat menjelaskan arah hubungan daripada proses yang melatarbelakangi perbedaan pengalaman antara manajemen dan karyawan.

Kesenjangan penelitian ini bersifat metodologis dan kontekstual. Pertama, diperlukan penjelasan kualitatif mengenai bagaimana compensation, benefits, well-being, recognition, dan career development benar-benar diterapkan dan dimaknai. Kedua, usaha hotel-restoran lokal dengan struktur pengelolaan relatif sederhana tidak selalu memiliki sistem human resources yang formal, sehingga reward dapat muncul melalui praktik informal seperti kepercayaan, rotasi, atau budaya evaluasi. Ketiga, penelitian ini memberi perhatian pada tiga isu yang menonjol dari data lapangan, yaitu kesenjangan beban kerja-reward, psychological safety dalam penanganan kesalahan, serta pengawasan digital sebagai alat kontrol dan sumber objektivitas. Kebaruan yang ditawarkan karena itu bersifat empiris-kontekstual dan analitis, bukan klaim kebaruan teori.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Total Rewards di Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli, mengidentifikasi hambatan penerapannya dalam meningkatkan kepuasan kerja, serta menganalisis upaya manajemen untuk mengoptimalkannya. Hasil penelitian diharapkan memberi kontribusi praktis berupa dasar evaluasi reward yang lebih transparan, proporsional, dan manusiawi, sekaligus memperkaya kajian kualitatif manajemen sumber daya manusia pada usaha jasa lokal.

LANDASAN TEORI

Total Rewards sebagai Sistem Pengalaman Kerja

Total Rewards merupakan pendekatan yang menyatukan seluruh nilai yang diterima karyawan dari hubungan kerja dengan organisasi. Armstrong dan Brown (2023) menekankan bahwa reward management tidak berhenti pada pay, tetapi juga mencakup benefits, recognition, learning, career opportunities, dan kualitas pengalaman kerja. WorldatWork (2024) merangkum unsur tersebut ke dalam compensation, benefits, well-being, recognition, dan career development.

Kelima dimensi digunakan dalam penelitian ini sebagai kategori analitis untuk membaca praktik yang telah ada, bukan untuk mengasumsikan bahwa Hotel Kaliki dan Resto sudah memiliki sistem Total Rewards formal seperti organisasi besar.

Compensation mencakup imbalan finansial langsung seperti upah, bonus, pembayaran hari libur, dan lembur. Dalam perspektif pengalaman karyawan, keadilan compensation memiliki sisi prosedural dan hasil. Prosedur yang jelas serta pembayaran tepat waktu dapat membangun kepercayaan, sedangkan penilaian terhadap hasil muncul ketika karyawan membandingkan imbalan dengan beban, tanggung jawab, keterampilan, dan tekanan kerja. Dengan demikian, pembayaran yang tertib tetap dapat memperoleh kritik apabila nilainya dipersepsikan belum proporsional. Mahardini et al. (2021) menunjukkan pentingnya kompensasi pada konteks perhotelan, sementara Mojolou et al. (2023) mengingatkan bahwa kepuasan juga dibentuk oleh reward nonfinansial.

Benefits merupakan manfaat tidak langsung yang memberi perlindungan atau dukungan, seperti jaminan sosial dan fasilitas kerja. Nilai benefit tidak hanya terletak pada nilai ekonominya, tetapi pada kemampuannya mengurangi risiko atau beban tertentu. Dalam konteks penelitian, BPJS Ketenagakerjaan dan fasilitas tempat tinggal merupakan benefit yang disebut informan. Perbedaan akses benefit tidak selalu berarti tidak adil, tetapi memerlukan alasan dan kriteria yang dapat dipahami agar perbedaan tersebut tidak dibaca sebagai perlakuan istimewa tanpa dasar.

Well-being mencakup kondisi fisik, psikologis, sosial, dan lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja secara sehat dan berkelanjutan. Pada hotel dan restoran, well-being berkaitan dengan beban kerja, hubungan interpersonal, dukungan ketika menghadapi komplain, rasa aman untuk menyampaikan kesalahan, serta penataan pengawasan. Recognition merupakan pengakuan atas kedisiplinan, kontribusi, tanggung jawab, dan kualitas kerja, baik melalui bonus, pujian, kepercayaan, maupun peningkatan tanggung jawab. Career development mencakup kesempatan belajar, rotasi, cross-training, pendampingan, dan peluang perkembangan tanggung jawab. Pada organisasi dengan jenjang jabatan terbatas, pengembangan horizontal dapat memiliki nilai yang sama pentingnya dengan promosi vertikal apabila tujuan pembelajarannya jelas.

Kepuasan Kerja, *Job Demands-Resources*, dan *Psychological Safety*

Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Penilaian tersebut tidak berdiri pada satu indikator, melainkan pada kombinasi pembayaran, hubungan dengan atasan dan rekan, kondisi kerja, pengawasan, perlindungan, dan peluang berkembang. Anggriana et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada hotel bersifat multidimensional, sedangkan Loo et al. (2024) menempatkan well-being, dukungan organisasi, hubungan sosial, dan kesempatan berkembang sebagai faktor penting dalam lingkungan kerja kontemporer.

Job Demands-Resources Theory membantu menjelaskan bagaimana kepuasan dapat terbentuk ketika karyawan menghadapi tuntutan yang berbeda. Bakker et al. (2023) membedakan job demands yang memerlukan energi dengan job resources yang membantu pencapaian tujuan dan menjaga motivasi. Pada Hotel Kaliki dan Resto, tuntutan mencakup kecepatan, akurasi, target pelayanan, komplain, dan emotional labor, sedangkan sumber daya dapat berupa pembayaran yang jelas, perlindungan sosial, dukungan pimpinan, kerja sama, teknologi pendukung, kepercayaan, dan kesempatan belajar. Keseimbangan keduanya menjadi titik penting untuk membaca pengalaman puas atau belum puas.

Psychological safety memperkaya analisis well-being karena kualitas lingkungan kerja tidak hanya ditentukan oleh fasilitas fisik. Edmondson dan Bransby (2023) menekankan pentingnya rasa aman untuk berbicara, bertanya, atau mengakui kesalahan. Wang et al. (2020) menunjukkan bahwa

toleransi terhadap kesalahan pada organisasi hospitality berhubungan dengan perilaku belajar, pelaporan kesalahan, dan service recovery. Dalam konteks penelitian, keterbukaan terhadap salah pesanan dan komplain diperlakukan sebagai sumber daya psikologis yang dapat mempercepat perbaikan sekaligus mempertahankan martabat karyawan.

METODE PENELITIAN

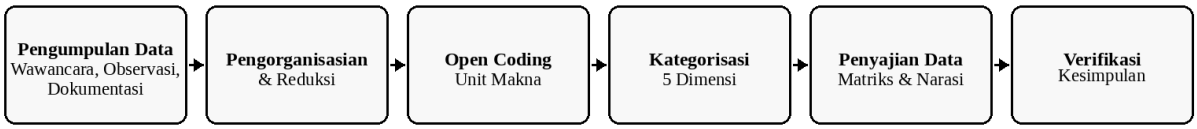
Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan mengenai penerapan Total Rewards, hambatan yang dialami, dan upaya manajemen untuk mengoptimalkan reward. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hipotesis atau menghitung pengaruh antarvariabel. Lokasi penelitian adalah Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan pada minggu pertama sampai minggu keempat Juli 2026.

Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap kebijakan reward serta pelaksanaan kerja. Lima informan terdiri atas satu informan kunci, dua informan utama, dan dua informan tambahan. Nama personal tidak digunakan dalam penyajian hasil; setiap informan diberi kode untuk menjaga konsistensi jejak data dan kerahasiaan. Komposisi informan dirancang untuk memperoleh perspektif kebijakan, pelaksanaan, dan pengalaman langsung karyawan.

Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi, sedangkan dokumentasi digunakan untuk mendukung gambaran konteks dan proses kerja. Pedoman wawancara disusun berdasarkan lima dimensi Total Rewards serta aspek kepuasan kerja, tetapi pertanyaan lanjutan dikembangkan sesuai jawaban informan. Observasi diarahkan pada kenyamanan lingkungan, koordinasi, pengawasan, interaksi antarpegawai, dan penggunaan sistem digital. Dokumentasi mencakup catatan lapangan, foto kegiatan, serta bahan organisasi yang dapat diakses peneliti.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang dipadukan dengan coding agar jejak dari pernyataan informan menuju kategori dapat ditelusuri. Setelah data diorganisasikan berdasarkan sumber, peneliti melakukan reduksi untuk memilih unit makna yang relevan. Unit tersebut diberi open code, misalnya gaji-harian, bayar-tgl-merah, lembur, bonus-disiplin, bpjs, tempat-tinggal, lingkungan-nyaman, keterbukaan-kesalahan, kepercayaan, rotasi, cctv-digital, beban-reward, dan tekanan-tamu. Kode kemudian dikelompokkan ke dalam compensation, benefits, well-being, recognition, career development, kepuasan kerja, hambatan, dan upaya manajemen. Perbedaan jawaban antar-informan dipertahankan apabila menggambarkan pengalaman yang berbeda.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Informasi dari informan kunci, informan utama, dan informan tambahan dibandingkan satu sama lain, kemudian dikonfirmasi dengan observasi serta dokumentasi. Temuan yang hanya muncul pada satu informan tetap disajikan secara proporsional sebagai pengalaman individual dan tidak digeneralisasikan. Penelitian juga menjaga etika melalui penggunaan kode informan, pembatasan data pada kepentingan akademik, dan penghindaran informasi personal yang tidak relevan.



Gambar 1. Alur Analisis Data Penelitian
Sumber: Diolah peneliti berdasarkan proses analisis data (2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian merupakan data yang telah melalui pengorganisasian, reduksi, coding, kategorisasi, penyajian, dan verifikasi. Proses tersebut penting karena data wawancara tidak langsung dipindahkan ke bagian hasil. Setiap jawaban diringkas menjadi unit makna, diberi kode, lalu dibandingkan antar-informan. Proses ini memperlihatkan bahwa aspek positif dan kritis dapat hadir secara bersamaan. Ketepatan pembayaran, misalnya, memperoleh dukungan dari beberapa informan, tetapi pengalaman IT-01 mengenai ketidakseimbangan beban dan kompensasi tetap dipertahankan sebagai temuan penting.

Secara umum, lima dimensi Total Rewards ditemukan dalam tingkat kematangan yang berbeda. Compensation merupakan dimensi paling konkret karena bentuk dan nominalnya dapat dijelaskan. Benefits tersedia dalam bentuk BPJS dan fasilitas tertentu, tetapi cakupannya tidak sama. Well-being didukung oleh lingkungan yang cukup nyaman, keterbukaan, kerja sama, dan penggunaan teknologi, tetapi tetap menghadapi tekanan pelayanan. Recognition hadir melalui bonus disiplin, kepercayaan, serta pengamatan tanggung jawab, sedangkan career development terutama terlihat melalui rotasi kerja. Temuan awal tersebut diringkas pada Tabel 2.

Tabel 1. Sintesis Reduksi dan Coding Temuan Utama

Sumber	Unit Makna yang Direduksi	Kode/Kategori	Makna Temuan
IK-01	Pembayaran transparan dan tepat waktu; lingkungan nyaman; perhatian mental; kerja sama; pekerjaan harus cepat.	Compensation; Well-being	Kepastian proses kuat, tetapi tuntutan kecepatan tetap tinggi.
IU-01	Gaji Rp60.000/hari; hari libur Rp85.000; lembur Rp10.000; bonus disiplin; BPJS; rotasi; evaluasi tanpa intimidasi.	Compensation; Benefits; Well-being; Development	Komponen finansial jelas dan disertai perlindungan, pembelajaran, serta keterbukaan.
IU-02	Pembayaran terkait jadwal dan disiplin; kepercayaan; CCTV; sistem pesanan digital; pimpinan menerima keluhan.	Compensation; Recognition; Well-being	Kontrol digital berjalan bersama kepercayaan dan keterbukaan.
IT-01	Beban belum sesuai kompensasi/bonus; BPJS membantu; tekanan menghadapi karakter tamu; kompensasi hari libur.	Kepuasan; Hambatan; Benefits	Kesenjangan workload-reward dan tekanan pelayanan menjadi isu kritis.
IT-02	Pembayaran transparan dan tepat waktu; pengawasan detail; hubungan kerja baik; tupoksi dipahami.	Compensation; Well-being; Kepuasan	Kepastian pembayaran dan kejelasan peran memperkuat pengalaman positif.

Implementasi Compensation dan Persepsi Keadilan

Compensation merupakan dimensi yang paling mudah diidentifikasi. IU-01 menjelaskan bahwa gaji harian berada pada nilai Rp60.000. Pada hari libur tertentu, pembayaran menjadi Rp85.000, sedangkan pekerjaan lembur memperoleh tambahan Rp10.000. Bonus dapat diberikan apabila karyawan memenuhi kriteria hadir penuh dan tepat waktu. Informasi tersebut menunjukkan

bahwa perusahaan membedakan pembayaran reguler, pembayaran pada kondisi khusus, serta penghargaan terhadap disiplin.

Aspek prosedural pembayaran memperoleh penguatan dari beberapa sumber. IK-01 menilai proses penggajian transparan, adil, dan tepat waktu, sedangkan IT-02 mengonfirmasi bahwa pembayaran dilaksanakan tepat waktu sesuai kesepakatan kerja. Konsistensi ini menunjukkan bahwa kepastian pembayaran menjadi salah satu kekuatan utama. Pada usaha jasa dengan pendapatan karyawan yang sangat bergantung pada pembayaran rutin, ketepatan waktu memiliki nilai psikologis karena membantu perencanaan kebutuhan dan mengurangi ketidakpastian terhadap hak finansial.

Meskipun proses pembayaran dinilai positif, IT-01 menyampaikan pengalaman yang lebih kritis: beban kerja dirasakan belum sesuai dengan kompensasi atau bonus. Pernyataan ini tidak membantah ketepatan pembayaran, tetapi menyoroti proporsionalitas hasil. Temuan tersebut memperlihatkan dua lapisan keadilan yang perlu dikelola secara bersamaan, yaitu kejelasan proses dan kesesuaian nilai imbalan dengan tuntutan kerja. Mahardini et al. (2021) menempatkan kompensasi sebagai aspek penting pada konteks perhotelan, sedangkan temuan penelitian ini memberi penjelasan lebih rinci bahwa kepuasan terhadap proses dapat berdampingan dengan kritik terhadap besarnya reward.

Kesenjangan tersebut menjadi lebih relevan ketika karakter pekerjaan diperhitungkan. Pelayanan restoran menghadapi interaksi emosional dengan tamu, dapur bekerja dengan tekanan kecepatan dan konsistensi, kasir menanggung risiko akurasi transaksi, sedangkan housekeeping bertanggung jawab pada kebersihan dan kesiapan fasilitas. Karena itu, keadilan tidak selalu berarti setiap bagian menerima reward identik, tetapi perbedaan harus memiliki dasar yang transparan. Evaluasi compensation perlu mempertimbangkan beban, tanggung jawab, intensitas pelayanan, dan kondisi jam sibuk agar reward dipahami sebagai proporsional, bukan sekadar tepat waktu.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Mojolou et al. (2023) bahwa reward ekstrinsik berkontribusi pada kepuasan, tetapi tidak cukup menjelaskan seluruh pengalaman kerja. Ketika beban meningkat, karyawan tetap membutuhkan dukungan nonfinansial seperti pengakuan, hubungan kerja, dan kesempatan menyampaikan masalah. Dengan demikian, compensation menjadi fondasi penting, tetapi nilai akhirnya bergantung pada interaksinya dengan dimensi Total Rewards lain.

Benefits, Perlindungan, dan Pemerataan

Benefits yang paling konsisten muncul dari data adalah BPJS Ketenagakerjaan. Keberadaan BPJS memperlihatkan bahwa perusahaan tidak hanya memberikan pembayaran langsung, tetapi juga menyediakan perlindungan sosial. IT-01 menyatakan bahwa BPJS membantu di tengah keluhan mengenai kesesuaian beban dan reward. Hal ini menunjukkan bahwa benefit memiliki nilai yang berbeda dari uang tunai: manfaatnya tidak selalu dirasakan setiap hari, tetapi mengurangi kekhawatiran terhadap risiko kerja tertentu dan memberi rasa aman.

Selain BPJS, IK-01 menyebut fasilitas tempat tinggal untuk kepala koki dan koki. Fasilitas tersebut dapat dipahami sebagai benefit berbasis kebutuhan jabatan karena bagian dapur membutuhkan kesiapan dan konsistensi kehadiran. Namun, data tidak menunjukkan fasilitas serupa untuk seluruh karyawan. Selektivitas tersebut tidak otomatis berarti tidak adil, tetapi memerlukan komunikasi mengenai alasan dan kriteria penerima. Tanpa penjelasan, perbedaan fasilitas berpotensi menimbulkan perbandingan antarbagian yang tidak memperhitungkan kebutuhan operasional.

Dalam perspektif Total Rewards, benefit sebaiknya dikembangkan berdasarkan kebutuhan,

bukan sekadar keseragaman. Pekerja pelayanan mungkin membutuhkan dukungan yang berbeda dari dapur atau housekeeping. Dengan memetakan kebutuhan tiap fungsi, manajemen dapat mempertahankan diferensiasi yang rasional sekaligus meningkatkan persepsi fairness. Armstrong dan Brown (2023) menekankan bahwa keadilan dan komunikasi merupakan elemen penting dalam reward management; temuan penelitian memperlihatkan bahwa prinsip tersebut relevan terutama ketika benefit tidak diterima dalam bentuk yang sama oleh semua karyawan.

Well-being, Psychological Safety, dan Tekanan Pelayanan

Well-being memperlihatkan sisi positif sekaligus tantangan. IK-01 menyatakan bahwa lingkungan kerja cukup nyaman dan terdapat perhatian terhadap kondisi mental. IU-01 menggambarkan suasana yang memungkinkan karyawan mengakui salah pesanan atau komplain untuk dievaluasi tanpa intimidasi, sedangkan IU-02 menyebut pimpinan terbuka menerima keluhan. Rangkaian temuan tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan kerja tidak hanya berasal dari fasilitas fisik, tetapi juga dari cara pimpinan berkomunikasi dan merespons masalah.

Keterbukaan terhadap kesalahan memiliki hubungan langsung dengan psychological safety. Edmondson dan Bransby (2023) menjelaskan bahwa lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan orang menyampaikan kesalahan sebelum masalah berkembang. Pada pelayanan restoran, hal ini penting karena salah pesanan, miskomunikasi, atau komplain perlu diketahui dengan cepat agar service recovery dapat dilakukan. Temuan ini juga konsisten dengan Wang et al. (2020) yang menghubungkan toleransi terhadap kesalahan dengan pelaporan kesalahan, perilaku belajar, dan pemulihan layanan dalam organisasi hospitality.

Namun, lingkungan yang terbuka tidak menghilangkan tuntutan kerja. IK-01 menekankan bahwa pekerjaan harus dilakukan cepat, sedangkan IT-01 menggambarkan kondisi kewalahan ketika mengejar target sambil menghadapi berbagai karakter tamu. Kedua informasi tersebut memperlihatkan bahwa tuntutan pelayanan bersifat fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga harus menjaga komunikasi dan sikap ketika menghadapi pelanggan yang berbeda-beda. Emotional labor seperti ini dapat menguras energi meskipun durasi kerja sama dengan bagian lain.

Job Demands-Resources Theory menjelaskan mengapa pengalaman tersebut dapat muncul bersamaan. Bakker et al. (2023) menegaskan bahwa tuntutan tinggi membutuhkan sumber daya yang memadai. Dalam konteks ini, keterbukaan pimpinan, kerja sama, kepastian pembayaran, BPJS, kepercayaan, dan teknologi merupakan resources; sementara target, kecepatan, komplain, dan interaksi emosional menjadi demands. Ketika resources cukup, tekanan lebih mudah dikelola. Sebaliknya, ketika tuntutan meningkat tanpa penyesuaian beban atau reward, karyawan dapat tetap menilai lingkungan positif tetapi merasa kepuasan belum optimal.

Penggunaan CCTV dan sistem digital juga berhubungan dengan well-being. IU-02 menjelaskan bahwa CCTV dapat digunakan untuk menelusuri kehilangan barang, sedangkan sistem digital menghubungkan kasir, bagian antar, dan dapur sehingga alur pesanan lebih mudah diverifikasi. Teknologi dapat mengurangi konflik karena masalah tidak semata-mata ditentukan berdasarkan ingatan atau dugaan. Namun, pengawasan detail juga memiliki batas. Jika karyawan tidak memahami tujuan penggunaan teknologi, sistem yang semestinya memberi objektivitas dapat dipersepsikan sebagai kontrol berlebihan.

Recognition* dan *Career Development

Recognition teridentifikasi melalui bonus disiplin, pengamatan terhadap tanggung jawab, dan pemberian kepercayaan. IU-01 menjelaskan bonus untuk karyawan yang hadir penuh dan tepat

waktu. IK-01 menyebut perhatian terhadap karyawan yang bekerja dengan penuh tanggung jawab, sedangkan IU-02 menekankan pemberian kepercayaan agar karyawan mempertanggungjawabkan tugas masing-masing. Pengakuan tersebut memperlihatkan bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan kontrol langsung, tetapi juga menggunakan kepercayaan sebagai reward nonfinansial.

Kepercayaan memiliki nilai psikologis karena menyampaikan bahwa karyawan dianggap mampu. Namun, recognition yang muncul dari data masih lebih banyak bersifat situasional dan belum terlihat sebagai program formal. Bukti mengenai penghargaan karyawan terbaik, apresiasi atas pujian pelanggan, pencatatan prestasi, atau penghargaan terhadap kemampuan menangani komplain belum kuat. Jika pengakuan hanya berfokus pada kehadiran, kontribusi lain seperti ketelitian, kerja sama, inisiatif, dan kualitas layanan berpotensi kurang terlihat.

Career development merupakan dimensi dengan bukti paling terbatas. Praktik utama yang disebut adalah rotasi kerja. Pada organisasi yang strukturnya relatif sederhana, rotasi dapat memiliki nilai pengembangan karena memberi pengalaman lintas fungsi dan meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja. Karyawan yang memahami lebih dari satu proses dapat membantu koordinasi ketika kebutuhan tenaga berubah. Namun, rotasi baru menjadi development apabila memiliki tujuan belajar, pendampingan, dan hasil kompetensi yang jelas.

Data tidak memberikan bukti yang cukup mengenai pelatihan formal, pemetaan kompetensi, jalur promosi tertulis, atau mekanisme kenaikan tanggung jawab berdasarkan pencapaian tertentu. Karena itu, penelitian tidak menyimpulkan bahwa program tersebut sama sekali tidak pernah ada; yang dapat dinyatakan adalah bahwa career development belum terlihat sebagai sistem terstruktur dari data yang tersedia. Keterbatasan ini penting karena kesempatan berkembang dapat memengaruhi harapan karyawan untuk bertahan dan melihat masa depan pekerjaannya.

Kepuasan Kerja, Hambatan, dan Upaya Optimalisasi Total Rewards

Kepuasan kerja yang muncul dari data bersifat campuran. Tidak terdapat dasar untuk menyatakan seluruh karyawan sepenuhnya puas atau tidak puas. Pengalaman positif berkaitan dengan pembayaran yang transparan dan tepat waktu, tambahan pembayaran hari libur dan lembur, BPJS Ketenagakerjaan, hubungan kerja yang relatif baik, kejelasan tupoksi, keterbukaan pimpinan, serta evaluasi yang tidak intimidatif. Pengalaman kurang positif terutama muncul pada persepsi ketidakseimbangan beban dan kompensasi, tekanan target, benefit yang selektif, recognition yang belum luas, dan career development yang belum terstruktur.

Dari sisi pembayaran, kepuasan terhadap prosedur tidak selalu sama dengan kepuasan terhadap hasil. IT-02 menilai pembayaran tepat waktu dan transparan, sementara IT-01 menyoroti kesesuaian beban-reward. Perbedaan ini tidak perlu diperlakukan sebagai kontradiksi. Dalam penelitian kualitatif, keduanya justru memperlihatkan bahwa satu sistem dapat memiliki kekuatan pada aspek tertentu dan kekurangan pada aspek lain. Hal yang sama terlihat pada well-being: lingkungan dapat dinilai nyaman dan terbuka, tetapi karyawan tetap mengalami tekanan ketika menghadapi target dan karakter tamu yang beragam.

Hambatan utama pertama adalah kesenjangan workload-reward. Pada periode atau situasi pelayanan yang padat, volume kerja, komplain, dan kebutuhan koordinasi dapat meningkat. Jika reward tidak menyesuaikan atau dasar penilaiannya tidak dijelaskan, persepsi ketidakadilan dapat muncul. Hambatan kedua adalah tekanan pelayanan yang tidak selalu dapat diselesaikan melalui tambahan uang. Karyawan juga membutuhkan pembagian shift yang memadai, prosedur penanganan komplain, dukungan atasan, dan kesempatan memulihkan energi. Hambatan ketiga adalah benefit selektif yang memerlukan penjelasan agar perbedaan akses dipahami berdasarkan

kebutuhan kerja.

Hambatan berikutnya adalah recognition dan career development yang belum terstruktur. Perusahaan telah memiliki pengakuan terhadap disiplin dan tanggung jawab, tetapi belum terlihat mekanisme konsisten untuk mengapresiasi kualitas pelayanan, akurasi, kerja sama, penanganan komplain, atau kontribusi tambahan. Rotasi telah dilakukan, tetapi belum terlihat sebagai jalur pembelajaran yang terdokumentasi. Jika hal ini dibiarkan, karyawan dapat memaknai rotasi sebagai penyesuaian tenaga, bukan sebagai investasi pengembangan.

Implikasi teoretisnya adalah Total Rewards lebih tepat dipahami sebagai sistem pengalaman kerja daripada daftar program. Karyawan menilai keseluruhan paket secara simultan. Pengalaman positif pada satu dimensi dapat memperkuat dimensi lain, tetapi tidak sepenuhnya menghapus kesenjangan pada aspek berbeda. Implikasi praktisnya, manajemen tidak harus memulai dari sistem baru yang mahal. Prioritas dapat diarahkan pada evaluasi beban-reward, kejelasan benefit, pengakuan yang lebih luas, cross-training terencana, serta penggunaan teknologi yang transparan. Pendekatan bertahap tersebut lebih sesuai dengan skala dan karakter organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan Adinata et al. (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas reward system dan kepuasan kerja berkaitan dengan kecenderungan turnover intention.

KESIMPULAN

Penerapan Total Rewards di Hotel Kaliki dan Resto Gunungsitoli telah mencakup lima dimensi, tetapi tingkat kematangannya tidak sama. Compensation paling konkret melalui gaji harian Rp60.000, pembayaran Rp85.000 pada hari libur tertentu, tambahan lembur Rp10.000, bonus disiplin, serta pembayaran yang dinilai transparan dan tepat waktu. Benefits hadir melalui BPJS Ketenagakerjaan dan fasilitas tempat tinggal pada jabatan tertentu. Well-being dibentuk melalui lingkungan kerja yang cukup nyaman, perhatian terhadap kondisi mental, keterbukaan terhadap kesalahan dan keluhan, kerja sama, serta dukungan CCTV dan sistem digital. Recognition muncul melalui bonus, kepercayaan, dan pengakuan terhadap tanggung jawab, sedangkan career development terutama terlihat melalui rotasi kerja.

Penerapan tersebut mendukung kepuasan kerja dari sisi kepastian hak, perlindungan, hubungan kerja, kejelasan peran, dan rasa aman menyampaikan masalah. Namun, kepuasan belum sepenuhnya optimal karena terdapat persepsi sebagian karyawan bahwa beban kerja dan tuntutan menghadapi tamu belum sebanding dengan kompensasi atau bonus. Benefit non-BPJS belum merata, recognition belum terstruktur untuk menangkap kualitas kontribusi selain disiplin, dan career development belum terlihat sebagai sistem pelatihan atau jalur perkembangan yang jelas. Pengawasan digital membantu objektivitas, tetapi perlu dikomunikasikan agar tetap dipahami sebagai dukungan kualitas dan bukan kontrol berlebihan.

Manajemen disarankan mempertahankan transparansi dan ketepatan pembayaran sambil melakukan evaluasi berkala terhadap kesesuaian reward dengan beban, tanggung jawab, dan intensitas pelayanan. Kriteria bonus dan benefit perlu dibuat lebih jelas. Program well-being dapat diperkuat melalui pembagian beban yang adaptif, briefing, mekanisme keluhan, dan dukungan saat menghadapi komplain. Recognition dapat diperluas pada kualitas pelayanan, kerja sama, akurasi, dan inisiatif, sedangkan rotasi kerja dapat dikembangkan menjadi cross-training yang memiliki tujuan kompetensi dan hasil yang terdokumentasi. Dengan demikian, praktik yang sudah ada dapat dihubungkan menjadi sistem Total Rewards yang lebih konsisten dan mudah dipahami karyawan.

Penelitian ini terbatas pada satu organisasi, lima informan purposive, periode pengumpulan data Juli 2026, serta akses dokumen internal yang terbatas. Temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh karyawan secara statistik. Penelitian berikutnya dapat

menggunakan mixed methods atau survei pada populasi yang lebih luas untuk menguji pola workload-reward, membandingkan pengalaman antarbagian, dan menilai hubungan Total Rewards dengan kepuasan, retensi, serta kualitas pelayanan.

DAFTAR REFERENSI

Adinata, F., Sarwoko, E., & Harianto, E. (2025). Analisis pengaruh reward system dan kepuasan kerja terhadap turnover intention yang dimediasi stress kerja pada industri telekomunikasi. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 6(2), 1654–1666. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.4055

Anggriana, S., Ariani, N. M., & Pertiwi, P. R. (2021). Faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan kontrak pada Hotel Artotel Sanur Bali. Jurnal Kepariwisataan dan Hospitalitas, 5(1), 99–118. https://doi.org/10.24843/JKH.2021.v05.i01.p09

Armstrong, M., & Brown, D. (2023). Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward (7th ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Dani, F. E. D., & Suwarno, H. L. (2024). Peranan sistem reward dalam meningkatkan loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 8(2), 408–424. https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i2.30596

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 55–78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. Journal of the Knowledge Economy, 16(5), 16525–16559. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w

Loo, S. H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Tanucan, J. C. M., & Akmal, M. W. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: A Delphi study. Cogent Business & Management, 11(1), 2380809. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809

Mahardini, D. T., Sedyastuti, K., Sarwoko, E., & Graha, A. N. (2021). Kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada Hotel De'Boutique Malang. Management and Business Review, 5(1), 123–130. https://doi.org/10.21067/mbr.v5i1.5547

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE.

Mojolou, D. N., Thomas, H., Sung, T. P., & Madli, F. (2023). Organizational reward system and job satisfaction among non-academic staff at Universiti Malaysia Sabah. Journal of the Asian Academy of Applied Business, 8, 135–144. https://doi.org/10.51200/jaaab.v8i.5364

Shuxia, C., Arshad, M. A. B., & Jingjie, L. (2025). The impact of rewards on job satisfaction: A systematic literature review. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 15(1), 40–52. https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v15-i1/24142

Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—Based on the study of Polish employees. International Entrepreneurship and Management Journal, 19(3), 1069–1100.

https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9
Wang, X., Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2020). Tolerating errors in hospitality organizations: Relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(8), 2635–2655. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0001
WorldatWork. (2024). Total rewards inventory of programs & practices. WorldatWork.