
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement.....	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page.....	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	8

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14436

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

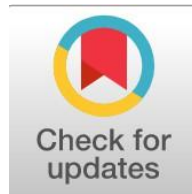
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Workplace Conditions as Primary Factor in Bali Restaurant Staff Performance : Kondisi Tempat Kerja sebagai Faktor Utama dalam Kinerja Karyawan Restoran di Bali

Fifi Ayu, 22032010210@student.upnjatim.ac.id (*)

Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Moch. Tutuk Safirin, tutuks.ti@upnjatim.ac.id

Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

Hafid Syaifullah, hafid.s.ti@upnjatim.ac.id

Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Human resources serve as the core asset for organizational sustainability and operational excellence in the service sector. **Specific Background** XYZ Restaurant in Bali has faced critical management challenges, including declining revenue, fluctuating labor productivity, and escalating employee turnover rates, which signal systemic issues in workforce performance. **Knowledge Gap** Although numerous studies have explored factors driving staff efficiency, there is a limited understanding of how work discipline, motivation, and environmental factors interact to determine performance within the fast-paced, high-intensity dynamics of the Balinese culinary industry. **Aims** This study investigates the interrelationships between work discipline, motivation, and the work environment on job satisfaction and employee performance, utilizing job satisfaction as a mediating variable. **Results** Employing PLS-SEM analysis, the study reveals that while work discipline and motivation significantly drive job satisfaction, the work environment emerges as the most critical primary determinant for direct employee performance enhancement. Notably, job satisfaction failed to mediate these relationships in this specific operational context. **Novelty** This research provides a unique empirical perspective by highlighting that in the demanding culinary sector, structural environmental factors take precedence over traditional psychological motivators in shaping staff productivity. **Implications** These findings demonstrate that management should prioritize the refinement of workplace environments—specifically fostering open communication and collaborative support—as the most effective strategy to optimize staff performance and organizational stability in the culinary sector.

Highlights:

- Workplace environment functions as the primary driver of employee performance in the culinary sector.
- Work discipline and motivation show significant positive correlations with job satisfaction but fail to mediate performance.
- Service-oriented environments require direct structural improvements in communication and team coordination rather than relying solely on individual motivation.

Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction; Partial Least Squares, Work Discipline, Work Environment

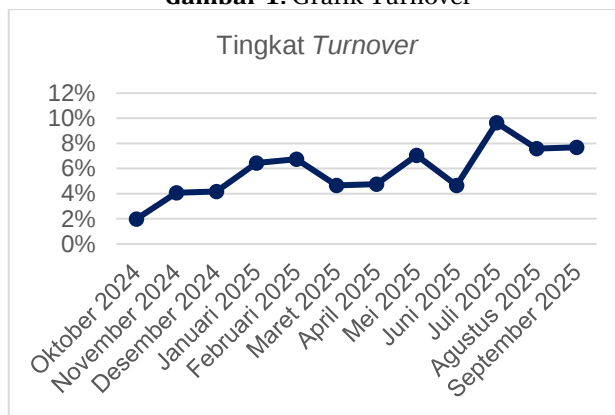
Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan. Karyawan sebagai bagian dari SDM merupakan aset utama perusahaan yang perlu dikelola dan diperhatikan secara optimal agar dapat memberikan kontribusi positif serta meningkatkan keuntungan perusahaan [1]. Kinerja karyawan di restoran menjadi tanggung jawab utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melalui pengelolaan, perekrutan, dan pemberian kompensasi guna mendukung tercapainya tujuan organisasi serta menciptakan tenaga kerja yang produktif. Melalui manajemen SDM yang efektif, karyawan dapat lebih siap dalam menghadapi serta menyelesaikan berbagai tuntutan pekerjaan, baik pada masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Dalam lingkungan restoran, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting untuk memastikan setiap karyawan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.[2].

Industri kuliner telah berkembang menjadi salah satu sektor ekonomi yang penting di berbagai negara, termasuk Indonesia. Keberhasilan industri ini sangat dipengaruhi oleh kualitas dan keterampilan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Di Bali, sektor kuliner memiliki peran penting dalam perekonomian serta memberikan kontribusi terhadap devisa negara. Perkembangan sektor pariwisata dan industri kuliner di Bali juga didukung oleh kekayaan budaya serta keindahan alam yang menjadi daya tarik utama [3]. keberhasilan restoran dalam menghadapi persaingan ditentukan oleh konsistensi produk dan pelayanan, yang didukung oleh sumber daya manusia sebagai aset penting bagi keberlanjutan usaha [4].

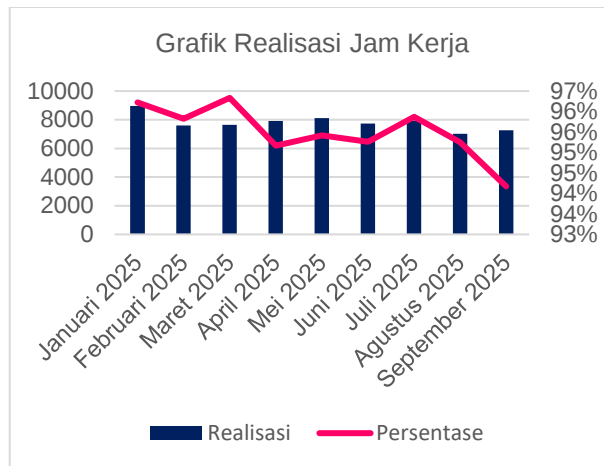
Restoran XYZ Bali, yang berdiri pada tahun 2024 dengan konsep hidangan perpaduan Eropa (Italia) dan Amerika Latin (Colombia) berbasis organik, masih menghadapi berbagai permasalahan dalam pengelolaan karyawan, seperti keterlambatan, kedisiplinan dan motivasi kerja yang tidak konsisten, serta lingkungan kerja yang kurang nyaman. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan berdampak pada meningkatnya turnover karyawan dalam satu tahun terakhir. Tingginya turnover menjadi permasalahan serius karena dapat mengganggu stabilitas tenaga kerja, menurunkan kinerja dan produktivitas organisasi, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang akibat hilangnya karyawan berpengalaman yang memiliki pengetahuan dan keterampilan penting bagi operasional perusahaan [5]. Data turnover karyawan restoran XYZ dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1. Grafik Turnover



Fenomena turnover juga terjadi di Restoran XYZ, yang ditunjukkan oleh peningkatan tingkat turnover dari 2% pada Oktober 2024 menjadi 7% pada Februari 2025. Meskipun sempat menurun menjadi 5% pada Maret 2025, tingkat turnover actor meningkat hingga mencapai 10% pada Juli 2025 sebagai angka tertinggi. Tingginya turnover tersebut diduga berkaitan dengan menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika kepuasan kerja berkurang, karyawan cenderung kehilangan motivasi dan pada akhirnya terjadi turnover karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh [6] di restoran John & James Resto yang mengamati turunnya tingkat kepuasan kerja karyawan restoran yang berdampak terhadap kehilangan motivasi karyawan dan pada akhirnya memilih untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu actor utama yang berpengaruh terhadap munculnya turnover di lingkungan kerja restoran. Tingginya turnover dapat memengaruhi efektivitas operasional, namun konsistensi pendisiplinan kerja karyawan juga memiliki peran penting terhadap pencapaian pendapatan restoran. Gambaran mengenai tingkat kehadiran dan kedisiplinan karyawan ditunjukkan melalui grafik realisasi jam kerja tahun 2025 pada Gambar 2 berikut:

Gambar 2. Grafik Realisasi Jam Kerja



Selain turnover, disiplin kerja karyawan tentunya juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas operasional dan kinerja restoran. Berdasarkan data realisasi jam kerja tahun 2025 pada gambar 2, terdapat fluktuasi jam kerja aktual karyawan setiap bulan. Perbedaan antara jam kerja yang ditargetkan dan yang terealisasi menunjukkan adanya variasi tingkat kedisiplinan, terutama dalam hal kehadiran dan ketepatan waktu, yang dapat berdampak pada penurunan produktivitas serta pendapatan restoran pada periode tertentu. Kondisi ini sejalan dengan pendapat [7] bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Selanjutnya, dampak dari kondisi operasional tersebut dapat dilihat melalui data pendapatan restoran yang disajikan pada gambar 3 berikut. Fluktuasi disiplin dan realisasi jam kerja karyawan berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan serta efektivitas operasional, yang pada akhirnya berdampak terhadap tingkat pendapatan restoran pada periode tertentu.

Gambar 3. Grafik Pendapatan Restoran



Penurunan pendapatan Restoran XYZ pada pertengahan tahun mengindikasikan adanya penurunan produktivitas dan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh disiplin dan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh [8] menunjukkan bahwa rendahnya disiplin kerja berdampak langsung pada penurunan kinerja, terutama di sektor jasa dan pelayanan. Kinerja karyawan yang menurun, baik dari aspek kedisiplinan, motivasi, maupun tanggung jawab kerja, dapat mengurangi produktivitas dan kualitas pelayanan sehingga berdampak pada penurunan kinerja perusahaan secara finansial. Hal ini didukung oleh penelitian [9] yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Fenomena serupa terlihat di Restoran XYZ, sehingga analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan penting dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

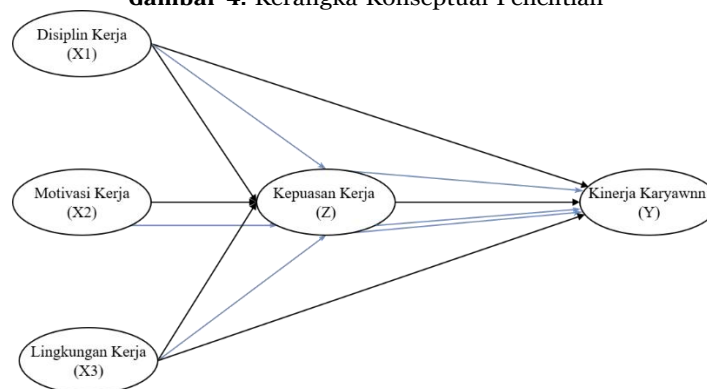
Untuk mengetahui kondisi nyata permasalahan, peneliti melakukan wawancara pra-survei kepada 15 karyawan menggunakan pertanyaan tertutup terkait disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa hanya 47% karyawan yang merasa selalu hadir tepat waktu sesuai jadwal shift dan 40% yang merasa telah mematuhi aturan kerja serta SOP pelayanan restoran. Pada aspek motivasi kerja, sebanyak 47% responden merasa pelatihan dan pengembangan diri sudah mendukung motivasi kerja mereka, serta 47% lainnya merasa sistem penghargaan seperti bonus, tip sharing, dan pujian mampu meningkatkan semangat kerja. Dari sisi lingkungan kerja, hanya 33% karyawan yang merasa suasana kerja sudah mendukung kenyamanan psikologis dan 47% yang merasa komunikasi antarpegawai maupun dengan atasan telah berjalan dengan baik. Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja karyawan masih belum optimal sehingga berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan serta kinerja karyawan restoran.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi [10]. Selain itu, pada penelitian [11] disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja juga terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian [12] motivasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan karyawan. Namun, sebagian besar studi lebih banyak dilakukan pada sektor perbankan, pemerintahan, atau industri subkontrakt, bukan pada sektor restoran. Dengan demikian, terdapat research gap terkait bagaimana interaksi disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja dalam konteks industri restoran yang memiliki dinamika unik, terutama dalam hal intensitas kerja, tuntutan layanan cepat, dan interaksi langsung dengan konsumen.

Penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan software SmartPLS karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Metode ini dipilih untuk menganalisis permasalahan di Restoran XYZ yang berkaitan dengan penurunan pendapatan dan performa operasional akibat rendahnya disiplin, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif dan eksploratif dengan konstruk laten dan banyak indikator, serta mampu mengolah data dengan jumlah sampel terbatas dan distribusi tidak normal [13]. Oleh karena itu, penggunaan SmartPLS dianggap tepat untuk menguji pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan serta kinerja karyawan secara akurat dan komprehensif. Oleh karena itu, untuk menggambarkan hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, maka disusun kerangka konseptual penelitian yang digambarkan dengan Gambar 4 berikut.

Gambar 4. Kerangka Konseptual Penelitian



Metode

Studi ini dirancang sebagai penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei eksplanatori. Pendekatan tersebut digunakan untuk menjelaskan hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada karyawan Restoran XYZ Bali. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restoran XYZ yang aktif bekerja pada tahun 2026 yaitu sebanyak 37 karyawan sebagai responden penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian karena jumlah populasi terbatas [14].

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari karyawan Restoran XYZ Bali melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan platform Google Formulir untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen dan arsip restoran yang meliputi profil restoran, data turnover karyawan, pendapatan restoran, data kehadiran karyawan, serta berbagai laporan pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert 1-5. Rincian variabel dan item pernyataan pada masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Metode ini dipilih karena sesuai untuk model penelitian dengan konstruk reflektif serta hubungan mediasi antar variabel. Proses evaluasi model dilakukan melalui dua tahapan analisis. Tahap pertama yaitu Uji Outer Model yang menggambarkan hubungan antara variabel indikator dengan variabel laten dengan pengujian nilai Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), Discriminant Validity, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Setelah dilakukan uji pada Outer Model maka dilakukan uji Inner Model yang menggambarkan hubungan antar variabel laten baik itu hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen maupun antara variabel endogen terhadap variabel endogen, pengujian Inner Model meliputi uji koefisien determinasi (R-square), uji predictive relevance (Q-Square), uji effect size (F-Square), path coefficients, dan indirect effect untuk menganalisis pengaruh mediasi [15]. Adapun variabel dan indikator yang digunakan untuk pernyataan pada kuesioner penelitian disusun pada tabel berikut.

Tabel 1. Indikator dan Instrumen Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Disiplin Kerja (X1)	Tingkat Kehadiran (X1_1)	Tingkat eksistensi yang harus dipenuhi sesuai jumlah minimum kehadiran karyawan [16]
	Tata Cara Kerja (X1_2)	Peraturan serta ketetapan yang ditaati dari semua anggota institusi [16]

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi Kerja (X2)	Tepat waktu (X1_3)	Kehadiran serta ketaatan pegawai melakukan pekerjaannya dengan tepat waktu dan nyata [16]
	Kebutuhan Fisik (X2_1)	Gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan [17]
	Kebutuhan akan penghargaan (X2_2)	Pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan [17]
Lingkungan Kerja (X3)	Kebutuhan rasa aman dan keselamatan (X2_3)	Fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan [17]
	Kerja sama antar rekan (X3_1)	Karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada [18]
	Kelancaran Komunikasi (X3_2)	Komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan [18]
Kepuasan Karyawan (Z)	Perhatian dan Dukungan Pemimpin (X3_3)	Karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka [18]
	Kesempatan untuk maju (Z1)	Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi [18]
	Gaji (Z2)	Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding [18]
Kinerja Karyawan (Y)	Kondisi Kerja (Z3)	Lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaan nya [18]
	Kualitas Kerja (Y1)	Seberapa baik dan produktif karyawan tersebut bekerja [19]
	Kuantitas Kerja (Y2)	Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya [19]
	Pelaksanaan Tugas (Y3)	Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan [19]
	Tanggung Jawab (Y4)	Kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan [19]

Item pernyataan dalam instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator pada masing-masing variabel. Pada tahap pengolahan data, setiap item dalam satu indikator dihitung nilai rata-ratanya untuk memperoleh skor indikator. Selanjutnya, skor indikator tersebut digunakan dalam analisis PLS-SEM. Oleh karena itu, pada model struktural hasil analisis PLS-SEM, setiap indikator ditampilkan dalam bentuk skor rata-rata indikator, misalnya X1_1, X1_2, X1_3, X2_1, X2_2, X2_3, dan seterusnya.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada 37 responden karyawan restoran xyz dengan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, bidang atau job, gaji, dan lama bekerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 2 di bawah berikut. Berdasarkan tabel 2 tersebut, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebesar 78,4% (29 responden), sedangkan laki-laki sebesar 21,6% (8 responden). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Restoran XYZ Bali didominasi oleh perempuan. Jenis kelamin sebagai variabel demografis dapat memengaruhi perilaku, cara berpikir, pengambilan keputusan, serta interaksi individu dalam lingkungan kerja. Selain itu, laki-laki dan perempuan memiliki kelebihan masing-masing yang dapat saling melengkapi dalam mendukung kinerja organisasi [20]. Oleh karena itu, karakteristik jenis kelamin penting untuk menggambarkan profil responden dalam penelitian ini.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Gender Atau Jenis Kelamin	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
Perempuan	78.4%	29
Laki-Laki	21.6%	8

Karakteristik responden berdasarkan umur responden disajikan pada tabel 3 di bawah berikut. Berdasarkan tabel 3, mayoritas responden berada pada rentang usia 23–27 tahun sebanyak 48,6% (18 responden), diikuti usia 18–22 tahun sebesar 35,1% (13 responden), dan usia di atas 27 tahun sebesar 16,2% (6 responden). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok usia dewasa muda. Usia merupakan faktor demografis yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan karena berkaitan dengan pengalaman, kedewasaan, dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu pada usia produktif umumnya memiliki keseimbangan antara kemampuan fisik dan kematangan berpikir sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi [21]. Oleh karena itu, karakteristik usia penting untuk menggambarkan profil responden dalam penelitian ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Umur

Umur	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
23-27 tahun	48.6%	18
18-22 tahun	35.1%	13
>27 tahun	16.2%	6
< 18 tahun	0%	0

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel di bawah berikut. Berdasarkan tabel 4, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 97,3% (36 responden), sedangkan responden dengan pendidikan Sarjana (S1/D4) hanya sebesar 2,7% (1 responden). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan restoran XYZ memiliki pendidikan terakhir pada jenjang SMA/SMK. Tingkat pendidikan terakhir digunakan sebagai dasar karakteristik responden karena pendidikan dapat memengaruhi kemampuan kerja, keterampilan komunikasi, serta kualitas pelayanan karyawan kepada pelanggan. Pada penelitian yang dilakukan [22] menjelaskan bahwa pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja pelayanan. Oleh karena itu, tingkat pendidikan penting dideskripsikan untuk memberikan gambaran profil responden dalam penelitian ini.

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
SMA/SMK	97.3%	36
Sarjana (S1/D4)	2.7%	1
Diploma (D1/D2/D3)	0%	0
Magister (S2)	0%	0

Karakteristik responden berdasarkan bidang atau job di organisasi disajikan pada tabel 5 di bawah berikut. Berdasarkan tabel 5, mayoritas responden bekerja pada bagian kitchen sebanyak 37,8% (14 orang), diikuti waiter/waitress sebesar 29,7% (11 orang), barista 13,5% (5 orang), dan pizzeria 10,8% (4 orang). Sementara itu, bagian security/gardener sebanyak 5,4% (2 orang) dan manager 2,7% (1 orang) menjadi proporsi terkecil. Perbedaan bidang pekerjaan menunjukkan adanya variasi tugas, tanggung jawab, dan tuntutan kerja pada setiap karyawan. Kejelasan job description dan job specification penting dalam mendukung pemahaman tugas serta peningkatan kinerja karyawan [23]. Oleh karena itu, karakteristik bidang pekerjaan penting untuk menggambarkan distribusi peran responden dalam organisasi.

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Bidang atau Job

Bidang atau Job	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
Kitchen	37.8%	14
Waiter/Waitres	29.7%	11
Barista	13.5%	5
Pizzeria	10.8%	4
Security/Gardener	5.4%	2
Manager	2.7%	1

Karakteristik responden berdasarkan gaji atau upah yang didapatkan disajikan pada tabel 6 di bawah berikut. Berdasarkan tabel 6, mayoritas responden memiliki gaji per bulan pada rentang Rp3.000.000–Rp5.000.000 sebesar 91,9%, sedangkan responden dengan gaji di bawah Rp3.000.000 maupun di atas Rp5.000.000 memiliki proporsi yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok dengan tingkat pendapatan menengah. Gaji merupakan bentuk balas jasa perusahaan atas kontribusi karyawan dan dapat memengaruhi motivasi, loyalitas, serta semangat kerja. Pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan serta produktivitas karyawan [24]. Oleh karena itu, besaran gaji penting untuk menggambarkan kondisi kompensasi responden dalam penelitian ini.

Tabel 6. Karakteristik Responden berdasarkan Gaji

Gaji Per-Bulan	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
Rp3.000.000 - Rp5.000.000	91.9%	34
Rp3.000.000	5.4%	2
>Rp5.000.000	2.7%	1

Dan untuk karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di restoran XYZ disajikan pada tabel 7 di bawah berikut. Berdasarkan gambar 4.6 dan tabel 4.7, mayoritas responden memiliki masa kerja 6–12 bulan sebesar 48,6%, diikuti masa kerja 1–6 bulan sebesar 35,1%, dan lebih dari 12 bulan sebesar 16,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan XYZ memiliki pengalaman kerja kurang dari satu tahun. Masa kerja mencerminkan tingkat pengalaman kerja karyawan, baik dalam memahami tugas, keterampilan teknis, maupun kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Semakin lama masa kerja, umumnya semakin baik pengalaman dan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja [25]. Oleh karena itu, lama bekerja penting untuk menggambarkan tingkat pengalaman responden dalam penelitian ini.

Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Presentase (%)	Jumlah (Responden)
6-12 Bulan	45.9%	17
1-6 Bulan	37.8%	14
>12 Bulan	16.2%	6

2. Hasil Evaluasi Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Pada PLS dengan indikator reflektif, validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai loading factor dari setiap indikator terhadap konstruksya. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,7. Selain itu, validitas juga diukur melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai AVE di atas 0,5 [26]. Untuk hasil uji validitas konvergen dari setiap indikator variabel disajikan pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Nilai Outer Loadings

Outer Loading						
Indikator Variabel	Disiplin Kerja (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Karyawan (Z)	Keterangan
X1_1	0.847					Valid
X1_2	0.802					Valid
X1_3	0.881					Valid
X2_1		0.881				Valid
X2_2		0.915				Valid
X2_3		0.86				Valid
X3_1			0.892			Valid
X3_2			0.88			Valid
X3_3			0.914			Valid
Y1				0.92		Valid
Y2				0.829		Valid
Y3				0.725		Valid
Y4				0.897		Valid
Z1					0.77	Valid
Z2					0.938	Valid
Z3					0.882	Valid

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa seluruh item indikator tiap variabel disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loadings lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, seluruh item indikator telah memenuhi batas nilai minimum persyaratan dalam pengujian convergent validity dan dapat dinyatakan valid untuk merepresentasikan konstruksya masing-masing. Kemudian untuk nilai AVE yang didapatkan dari setiap variabel disajikan pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Disiplin Kerja (X1)	0.712	Valid
Motivasi Kerja (X2)	0.785	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	0.802	Valid
Kepuasan Karyawan (Z)	0.75	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.716	Valid

Nilai AVE pada tabel 9 menunjukkan bahwa konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan memperoleh nilai di atas 0,50. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk reflektif memiliki kemampuan yang memadai dalam menjelaskan varian tiap indikatornya, sehingga kriteria convergent validity telah terpenuhi.

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan (discriminant validity) merupakan ukuran yang menunjukkan kemampuan suatu konstruk untuk dibedakan dari konstruk lainnya dalam model pengukuran. Validitas ini digunakan untuk memastikan bahwa indikator pada suatu konstruk tidak mengukur konstruk lain secara signifikan atau memiliki tingkat tumpang tindih yang tinggi. Uji validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), dengan kriteria nilai HTMT < 0,90 [15]. Nilai HTM pada uji validitas diskriminan setiap variabel dapat dilihat di tabel 10 berikut:

Tabel 10. Nilai HTMT

	Disiplin Kerja (X1)	Kepuasan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X3)	Motivasi Kerja (X2)
Disiplin Kerja (X1)					
Kepuasan Karyawan (Z)	0.677				
Kinerja Karyawan (Y)	0.197	0.307			
Lingkungan Kerja (X3)	0.238	0.208	0.59		
Motivasi Kerja (X2)	0.129	0.665	0.519	0.337	

Uji Validitas Diskriminan melalui nilai HTMT pada Tabel 10 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk memiliki nilai di bawah batas 0,90. Artinya, konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan memiliki perbedaan yang cukup jelas satu sama lain, sehingga model pengukuran memenuhi kriteria validitas diskriminan.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam PLS menunjukkan sejauh mana instrumen pengukuran mampu menghasilkan data yang konsisten dan dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai CR di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk mampu memberikan pengukuran yang konsisten [15]. Hasil uji reliabilitas pada variabel disajikan pada tabel 11 berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Disiplin Kerja (X1)	0.8	0.881	Reliabel
Kepuasan Karyawan (Z)	0.833	0.899	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.867	0.909	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0.877	0.924	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0.863	0.916	Reliabel

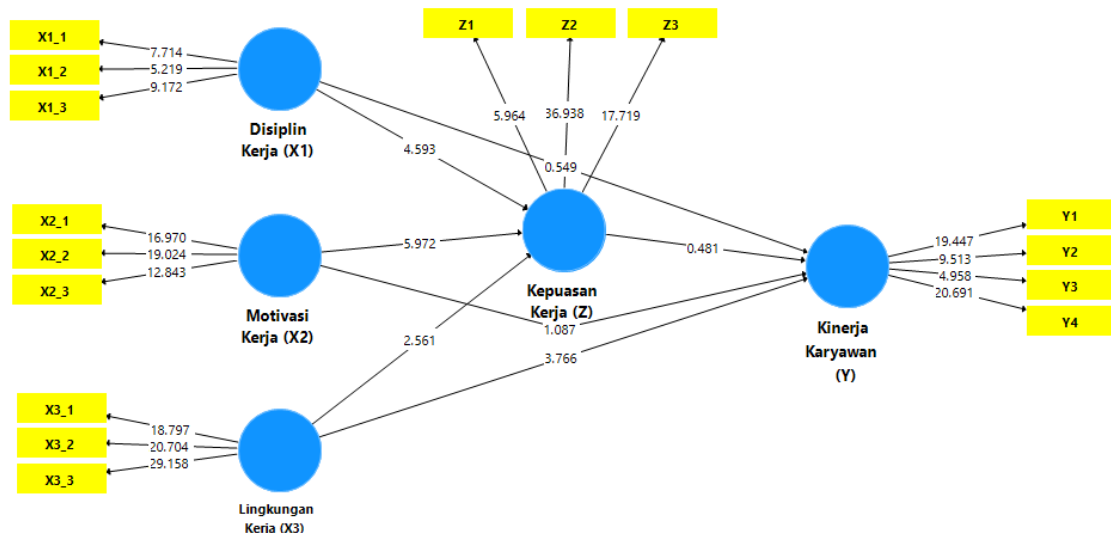
Hasil uji reliabilitas pada tabel 11 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen pada konstruk disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga seluruh konstruk variabel dapat dikatakan reliabel.

3. Hasil Evaluasi Inner Model

Inner model digunakan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten dalam penelitian melalui pengujian hipotesis struktural berdasarkan nilai path coefficients. Evaluasi model juga dilakukan menggunakan nilai R-Square untuk melihat kemampuan prediktif model, F-square untuk mengetahui besar pengaruh antar konstruk, serta Q-square untuk menilai predictive relevance model. Selain itu, dilakukan uji signifikansi statistik untuk memastikan hubungan antar konstruk signifikan secara statistik. Hubungan pengaruh antarvariabel penelitian berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan

SmartPLS digambarkan melalui model persamaan struktural pada gambar 5 berikut.

Gambar 5. Model Struktural Hasil PLS-SEM



a. Uji koefisien determinasi (R-square)

Uji R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel laten eksogen dalam menjelaskan variabel laten endogen.

Nilai R-Square menunjukkan tingkat kekuatan prediksi model variabel laten, di mana nilai 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin baik kemampuan model SEM-PLS dalam memprediksi variabel endogen [27]. Hasil uji koefisien determinasi pada variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 12:

Tabel 12. Nilai R-Square

Variabel	R Square	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0.707	Sedang
Kinerja Karyawan (Y)	0.424	Lemah

Nilai R-Square pada variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,707 menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 70,7%, sedangkan 29,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang atau moderat. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,424 menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan sebesar 42,4%, sedangkan 57,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Nilai tersebut termasuk dalam kategori lemah.

b. Uji effect size (F-Square)

Nilai f-square (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Evaluasi nilai f-square mengacu pada kriteria, yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar) [26]. Hasil uji effect size pada variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 13 berikut:

Tabel 13. Nilai F-Square

Variabel	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Disiplin Kerja (X1)	0.915	0.01
Motivasi Kerja (X2)	1.402	0.04
Lingkungan Kerja (X3)	0.136	0.343
Kepuasan Kerja (Z)		0.008
Kinerja Karyawan (Y)		

Pada variabel Kepuasan Karyawan (Z), Disiplin Kerja (X1) memiliki nilai f-square sebesar 0,915 yang termasuk kategori besar, sehingga memberikan kontribusi kuat terhadap Kepuasan Karyawan. Motivasi Kerja (X2) memiliki nilai f-square sebesar 1,402 yang termasuk kategori sangat besar dan menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi Kepuasan Karyawan. Sementara itu, Lingkungan Kerja (X3) memiliki nilai f-square sebesar 0,136 yang termasuk kategori kecil.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), Disiplin Kerja (X1) memiliki nilai f-square sebesar 0,010 dan Kepuasan Karyawan (Z) sebesar 0,008 yang menunjukkan pengaruh sangat kecil. Motivasi Kerja (X2) memiliki nilai 0,040 dengan kategori kecil,

sedangkan Lingkungan Kerja (X₃) memiliki nilai 0,343 yang termasuk kategori sedang dan menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi Kinerja Karyawan. Dengan demikian, Motivasi Kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan, sedangkan Lingkungan Kerja paling dominan memengaruhi Kinerja Karyawan.

c. Uji predictive relevance (Q-Square)

Q-square atau uji predictive relevance digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi dan estimasi parameter pada model struktural. Model dinyatakan memiliki predictive relevance apabila nilai Q-square > 0, sedangkan nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model tidak memiliki predictive relevance. Nilai Q-square sebesar 0,35 dikategorikan kuat, 0,15 sedang, dan 0,02 lemah [27]. Hasil uji predictive relevance pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 14 di bawah berikut:

Tabel 14. Nilai Q-Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	111	56.651	0.49	Kuat
Kinerja Karyawan (Y)	148	112.613	0.239	Sedang

Nilai Q-square pada variabel Kepuasan Karyawan (Z) sebesar 0,490 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat, sehingga disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja mampu memprediksi Kepuasan Karyawan dengan baik. Sementara itu, nilai Q-square pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,239 menunjukkan relevansi prediktif yang moderat, yang berarti disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan karyawan cukup mampu memprediksi Kinerja Karyawan meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi.

d. Uji path coefficients

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini berdasarkan hasil uji signifikansi jalur pada direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effects untuk pengaruh tidak langsung atau mediasi. Uji hipotesis dilakukan berdasarkan nilai T-Statistics dan P-Values dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan tingkat kepercayaan 95%, sehingga diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,96. Hipotesis diterima apabila nilai P-Values < 0,05 dan nilai t-statistic > 1,96, sedangkan hipotesis ditolak apabila nilai P-Values > 0,05 dan nilai t-statistic < 1,96 [15]. Nilai path coefficients dan hasil hipotesis penelitian disajikan pada tabel 15 berikut:

Tabel 15. Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficients	T Statistics	P Value	Keterangan
H1	Disiplin Kerja (X ₁) → Kepuasan Kerja (Z)	0.526	4.658	0.000	Diterima
H2	Motivasi Kerja (X ₂) → Kepuasan Kerja (Z)	0.668	6.058	0.000	Diterima
H3	Lingkungan Kerja (X ₃) → Kepuasan Kerja (Z)	-0.212	2.573	0.010	Diterima
H4	Disiplin Kerja (X ₁) → Kinerja Karyawan (Y)	0.105	0.537	0.591	Ditolak
H5	Motivasi Kerja (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)	0.246	1.087	0.277	Ditolak
H6	Lingkungan Kerja (X ₃) → Kinerja Karyawan (Y)	0.502	3.776	0.000	Diterima
H7	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.122	0.477	0.633	Ditolak
H8	Disiplin Kerja (X ₁) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.064	0.458	0.647	Ditolak
H9	Motivasi Kerja (X ₂) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.082	0.458	0.647	Ditolak
H10	Lingkungan Kerja (X ₃) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.026	0.454	0.65	Ditolak

Berdasarkan pada tabel 15 pengujian hipotesis, dapat diketahui hipotesis yang diterima yaitu disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Sedangkan untuk pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan hanyalah variabel lingkungan kerja yang memiliki pengaruh langsung. Sedangkan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh langsung. Dan untuk variabel kepuasan kerja dinyatakan tidak dapat memediasi disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

B. Pembahasan

1. Pengaruh langsung Disiplin Kerja (X₁) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Restoran XYZ. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai T-statistic sebesar 4,658 > 1,96, sehingga hipotesis pertama (H₁) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [10] yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedisiplinan dalam bekerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, mampu menciptakan rasa nyaman dan puas dalam bekerja. Selain itu, mayoritas responden berada pada usia produktif 23–27 tahun

[ISSN 2714-7444 \(online\)](https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14436), <https://acopen.umsida.ac.id>, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

dan memiliki masa kerja 6–12 bulan, sehingga disiplin kerja menjadi faktor penting dalam membantu proses adaptasi terhadap sistem dan lingkungan kerja.

2. Pengaruh langsung Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengaruh langsung Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan hasil positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $6,058 > 1,96$, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendorong semangat, komitmen, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [28] yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK, serta bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress, sehingga motivasi kerja yang berkaitan dengan rasa aman, kenyamanan kerja, dan dorongan untuk bekerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,010 < 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $2,573 > 1,96$, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Namun, nilai koefisien jalur menunjukkan arah pengaruh negatif, yang berarti peningkatan lingkungan kerja dalam konteks penelitian justru diikuti dengan penurunan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan sehingga belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian [29] yang menyatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh terhadap turnover intention, dimana lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang belum sesuai dengan harapan karyawan dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja dan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress yang membutuhkan komunikasi dan koordinasi kerja yang baik. Selain itu, responden didominasi oleh perempuan, berada pada usia produktif 23–27 tahun, dan memiliki masa kerja 6–12 bulan, sehingga masih berada pada tahap penyesuaian terhadap lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja dan komunikasi dalam lingkungan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh langsung Disiplin Kerja (X1) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,591 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $0,537 < 1,96$, sehingga hipotesis keempat (H4) ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [30] yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress, di mana pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja secara langsung dan kerja sama tim dibandingkan kedisiplinan individu. Selain itu, mayoritas responden memiliki masa kerja yang relatif singkat sehingga pengalaman kerja belum cukup kuat menjadikan disiplin kerja sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, disiplin kerja bukan menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan pada objek penelitian.

5. Pengaruh langsung Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,277 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $1,087 < 1,96$, sehingga hipotesis kelima (H5) ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [31] yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK dan bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress, sehingga pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja nyata dan pendekatan teknis dibandingkan faktor psikologis seperti motivasi kerja. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja dan kerja sama tim. Dengan demikian, motivasi kerja bukan menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan pada objek penelitian.

6. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $3,776 > 1,96$, sehingga hipotesis keenam (H6) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [32] yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, khususnya aspek nonfisik, memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif secara sosial dan psikologis mampu meningkatkan kenyamanan, hubungan kerja, serta suasana kerja yang positif sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan produktif. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress yang membutuhkan koordinasi, komunikasi, dan dukungan kerja secara langsung dalam aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu, lingkungan kerja nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan dari rekan kerja maupun atasan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

7. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Z) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar $0,633 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $0,477 < 1,96$, sehingga hipotesis ketujuh (H7) ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [33] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan, namun tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karena kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti beban kerja, motivasi, dan lingkungan kerja. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional dengan tuntutan kerja yang bersifat langsung dan teknis, sehingga kinerja lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja nyata dibandingkan perasaan puas terhadap pekerjaan. Selain itu, mayoritas responden memiliki masa kerja yang relatif singkat sehingga kepuasan kerja belum terbentuk secara mendalam dan stabil. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan pada objek penelitian.

8. Pengaruh tidak langsung Disiplin Kerja (X1) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,647 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $0,458 < 1,96$, sehingga hipotesis kedelapan (H8) ditolak. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [34] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress, di mana pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja langsung dan tuntutan operasional dibandingkan aspek psikologis seperti kepuasan kerja. Selain itu, mayoritas responden memiliki masa kerja relatif singkat, sehingga kepuasan kerja belum terbentuk cukup kuat untuk menjembatani hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan.

9. Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X2) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar $0,647 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $0,458 < 1,96$, sehingga hipotesis kesembilan (H9) ditolak. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [35] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional dengan tingkat pendidikan SMA/SMK, sehingga kinerja lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja nyata dan tuntutan pekerjaan sehari-hari dibandingkan faktor psikologis seperti kepuasan kerja. Selain itu, mayoritas responden memiliki masa kerja yang relatif singkat sehingga motivasi kerja belum cukup kuat membentuk kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

10. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X3) tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan kerja (Z)

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan XYZ. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-Value sebesar $0,650 > 0,05$ dan nilai T-statistic sebesar $0,454 < 1,96$, sehingga hipotesis kesepuluh (H10) ditolak. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai perantara. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [36] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kondisi empiris di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja pada bidang operasional seperti kitchen dan waiter/waitress yang membutuhkan komunikasi dan koordinasi kerja secara langsung dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, mayoritas responden berada pada usia produktif 23–27 tahun dan memiliki masa kerja relatif singkat, sehingga karyawan lebih merespons kondisi lingkungan kerja secara langsung dibandingkan melalui proses psikologis seperti kepuasan kerja. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif, terutama pada aspek hubungan kerja, komunikasi, dan dukungan organisasi, mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tanpa harus melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Pada kinerja karyawan, disiplin kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan, sementara lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor paling dominan terhadap kinerja karyawan, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja, khususnya dalam aspek komunikasi dan hubungan kerja antarpegawai maupun antara atasan dan karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui briefing rutin, peningkatan koordinasi tim, serta penerapan komunikasi dua arah agar tercipta suasana kerja yang lebih kondusif dan

mendukung peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel mediasi lain selain kepuasan kerja, seperti komitmen organisasi, work engagement, atau stres kerja, karena variabel tersebut diduga memiliki hubungan yang lebih langsung terhadap kinerja karyawan.

References

1. A. P. Andini et al., "Pengertian Sumber Daya dan Pengembangan Menurut Tujuh Orang Pakar," *Res. Fair Unisri*, vol. 8, no. 1, p. 22, 2024, doi: <https://doi.org/10.33061/rsfu.v8i1.10825>.
2. F. S. Udul, A. I. Iswanto, and M. Duman, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Restoran Senja Eatery," *JTPM J. Penelit. Terap. Mhs.*, vol. 2, no. 2, pp. 58–69, 2024, doi: <https://doi.org/10.21076/jptm.v2i2.120>.
3. I. W. E. Sudarmawan, I. M. H. Purnantara, and K. W. A. Saputra, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Kuliner di Bali," *J. Ilm. Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 3, 2025, doi: <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4937>.
4. A. P. Sari, A. Hermawan, and M. J. Affandi, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus: Restoran)," *J. Apl. Bisnis dan Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 258–268, 2020, doi: <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>.
5. Miftahurrohman and Munifah, "Dampak Turnover Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi di Jawa Tengah," *JUBIKIN J. Bisnis Kreat. dan Inov.*, vol. 2, no. 2, pp. 100–110, 2024, doi: <https://doi.org/10.61132/jubikin.v2i2.109>.
6. R. D. Wiastuti, I. Stevani, and I. Moerti, "Peran Job Stress dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Restoran," *Nhi Hosp. Int. J.*, vol. 1, no. 2, pp. 20–27, 2023, doi: <https://doi.org/10.34013/nhi.v1i1.884>.
7. E. Soetrisno, *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2017.
8. I. K. S. Mandiyasa, C. I. A. V. N. Putri, N. N. Sudiayani, P. G. D. Herlambang, and N. M. Sulendri, "Akses," *J. Penelit. dan Pengabd. Kpd. Masy. Univ. Ngurah Rai*, vol. 17, no. 1, 2025, doi: <https://doi.org/10.70358/jurnalakses.v17i1.1564>.
9. J. Putra Pertama and D. Indiyati, "The Influence Of Employee Engagement On Employee Performance And Company Performance At PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.," *Int. J. Sci. Technol. Manag.*, vol. 6, no. 4, pp. 693–701, 2025, doi: <https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i4.1239>.
10. R. Rachmaniah, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening," *J. Manajerial*, vol. 9, no. 3, pp. 55–67, 2022, doi: <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4037>.
11. V. Wiyoto and A. Herminingsih, "The Effects of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee," *Eduvest – J. Univers. Stud.*, vol. 5, no. 3, pp. 3043–3055, 2025, doi: <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.50935>.
12. I. G. A. I. Arimbawa, N. L. P. Indiani, and I. A. Surasmi, "The Role of Job Satisfaction in Mediating the," *IJESS International J. Environmental, Sustainable and Social Science*, vol. 6, no. 3, pp. 441–461, 2025, doi: <https://doi.org/10.55927/ijess.v6i3.1337>.
13. F. Gimeno-Arias, J. Santos-Jaén, M. Palacios-Manzano, and H. H. Garza-Sánchez, "Using PLS-SEM to Analyze the Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management and Customer Satisfaction. An Empirical Study in the Spanish Food and Beverage Manufacturing Sector," *Mathematics*, vol. 9, no. 22, 2021, doi: <https://doi.org/10.3390/math9222973>.
14. Wahyudi et al., *Metode Penelitian (Dasar Praktik dan Penerapan Berbasis ICT)*. Deli Serdang: PT Mifandi Mandiri Digital, 2023.
15. H. Sofyani, "Penggunaan Teknik Partial Least Square (PLS) dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei," *Reviu Akunt. dan Bisnis Indones.*, vol. 9, no. 1, 2025, doi: <https://doi.org/10.18196/rabin.v9i1.26199>.
16. A. Ashari, A. Irwan, and Jumaidah, "Implementasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan," *J. Nuansa Publ. Ilmu Manaj. dan Ekon. Syariah*, vol. 2, no. 4, pp. 40–64, 2024, doi: <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1320>.
17. A. S. Nining, Jaenab, and Wulandari, "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bima," *Trending J. Ekon. Akunt. dan Manaj.*, vol. 1, no. 4, pp. 392–405, 2023, doi: <https://doi.org/10.30640/trending.v1i4.1723>.
18. M. A. Pratama and M. Badar, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor DPRD Kota Bima," *JMCBUS J. Manag. Creat. Bus.*, vol. 1, no. 4, 2023, doi: <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i4.1667>.
19. S. A. Yughi, A. S. Widodo, and Arsid, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kiat Pangan Persada," *Sci. J. Reflect. Econ. Accounting, Manag. Bus.*, vol. 5, no. 3, pp. 640–648, 2022, doi: <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i3.517>.
20. E. S. M. Siregar and Y. Wardi, "Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Terhadap," *J. Educ. Dev.*, vol. 11, no. 3, pp. 223–229, 2023, doi: <https://doi.org/10.37081/ed.v11i3.5058>.
21. V. F. Hestiawan, T. A. Perdana, Amron, and R. Panjaitan, "Pengaruh Usia, Upah dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Misaja Mitra Pati," *J. Manaj. Sos. Ekon.*, vol. 5, no. 2, pp. 195–207, 2025, doi: <https://doi.org/10.51903/kb14k215>.
22. S. Hartati, A. B. Saputra, and S. Andriani, "Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai dalam Melayani Masyarakat," *EDUKATIF J. Ilmu Pendidik.*, vol. 4, no. 1, pp. 298–307, 2022, doi: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1741>.
23. N. Ayu and V. Windasari, "Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Administratif Jakarta Barat," *J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 3, pp. 7629–7638, 2025, doi: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3140>.
24. K. E. Aulia, N. K. Kusmayati, and N. R. Sukatmadireja, "Pengaruh Besaran Gaji dan Jam Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Resto Hangry," *J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 2, pp. 967–972, 2025, doi: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3140>.

<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.604>.

25. M. Choiri, "Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Batang Hari Jambi," *J. Akunt. dan Keuang. Univ. Jambi*, vol. 10, no. 3, pp. 344–354, 2025, doi: <https://doi.org/10.22437/jaku.v10i03.47696>.
26. S. C. Ningsih, D. Setiawan, and D. Arsa, "Analisis Penerimaan dan Penggunaan Aplikasi Zoom dengan Pendekatan Model UTAUT 2," *J. Inform. Sist. Inf. dan Kehutan.*, vol. 2, no. 1, pp. 163–171, 2023, doi: <https://doi.org/10.53978/jfsa.v2i1.266>.
27. Y. Ode and A. H. Hiariey, "The Analysis of Psychological Factors on Students' Interest Towards the Independent Campus Internship Program Using Structural Equation Modeling Partial Least Square," *J. Mat. Stat. dan Komputasi*, vol. 20, no. 2, pp. 467–483, 2024, doi: <https://doi.org/10.20956/j.v20i2.32190>.
28. I. W. G. A. Kusuma and I. G. A. D. Adnyani, "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Hotel Pita Maha Ubud," *J. Publ. Manaj. Inform.*, vol. 4, no. 1, 2025, doi: <https://doi.org/10.55606/jupumi.v4i1.3700>.
29. V. Novianti, Roswanti, and T. Wulandari, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT Home Credit Palembang," *J. Rev. Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 7, no. 2, pp. 5469–5478, 2024, doi: <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.26794>.
30. V. Sanjaya and W. D. Febrian, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)," *J. Manaj. dan Bisnis Madani*, vol. 6, no. 1, pp. 29–45, 2024, doi: <https://doi.org/10.51353/fg7acg77>.
31. F. Y. Ernawati, A. Siswanto, and R. Budiyo, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang," *J. STIE Semarang*, vol. 15, no. 3, pp. 156–173, 2023, doi: <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v15i3.676>.
32. A. Z. Abidin and A. Sopandi, "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Swakarsa Wira Mandiri Gunungsindur Bogor," *Sci. J. Reflect. Econ. Accounting, Manag. Bus.*, vol. 8, no. 2, pp. 698–706, 2025, doi: <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1156>.
33. R. A. Rohimah, A. Suparwo, and Mursidi, "Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Silver Kris," *J. EMA-Jurnal Ekon. Manaj. Akunt.*, vol. 8, pp. 66–77, 2023, doi: <https://doi.org/10.51213/ema.v8i1.318>.
34. S. N. Husna, Z. Yenni, and Y. Candra, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Pengkreditan Rakyat," *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 8, no. 1, pp. 13552–13562, 2024, doi: <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.14303>.
35. K. V. Dewi and M. A. Khair, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kenalan Kopi, Tebing Tinggi," *Manag. Bus. Prog.*, vol. 4, no. 2, pp. 105–114, 2025, doi: <https://doi.org/10.70021/mbp.v4i2.262>.
36. R. Amiriyyah, A. Rumijati, and Mursidi, "The Effect of Work Environment and Job Rotation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable," *Bus. Innov. Manag. Entrep.*, vol. 4, no. 2, pp. 134–145, 2025, doi: <https://doi.org/10.22219/bimantara.v4i02.42646>.