

Received: 2 January 2026

Revised: 18 April 2026

Accepted: 20 April 2026

Analisis Budaya Kerja dan Kepuasan Karyawan dalam Mendukung Kualitas Layanan: Studi Kasus Budaya Kerja di Restoran X

Revitha Regina Rejadi^{1*}, Brillyan Lorinanto², Agoes Tinus Lis Indrianto³

¹⁻³Jurusan Hotel, Tourism, and Event Business, Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra
Surabaya

*rreginarejadi@student.ciputra.ac.id

Abstract

This study aims to understand the dynamics of work culture and employee satisfaction in shaping service quality at Restaurant X. The background of this research is based on the increasing competition within the restaurant industry, which demands innovation, service consistency, and effective human resource management, making organizational work culture and employee satisfaction important internal factors. This study employs a qualitative approach using a case study method to obtain an in-depth understanding within the operational context of the organization. Data were collected through semi-structured interviews with management and employees, as well as non-participatory observations of service activities. Data analysis was conducted thematically using an interactive model. The findings indicate that the internalization of customer-oriented work culture values, employee satisfaction through a supportive work environment, and the integration of both factors mutually reinforce one another in promoting responsive, consistent, and empathetic service practices. This study illustrates that the relationship between work culture and employee satisfaction plays a strategic role in supporting responsive and customer-oriented service practices.

Keywords: Work Culture; Employee Satisfaction; Service Quality; Case Study; Restaurant.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam membentuk kualitas layanan pada sebuah restoran di kota Surabaya (Restoran X). Latar belakang penelitian didasarkan pada meningkatnya persaingan industri restoran yang menuntut inovasi, konsistensi pelayanan, dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, sehingga budaya kerja organisasi dan kepuasan karyawan menjadi faktor internal yang penting. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dalam konteks operasional organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan pihak manajemen dan karyawan, serta observasi non-partisipatif terhadap aktivitas pelayanan. Analisis data dilakukan secara tematik dengan menggunakan model interaktif. Temuan menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya kerja berorientasi pelanggan, kepuasan karyawan melalui lingkungan kerja yang mendukung, serta integrasi keduanya saling memperkuat dalam mendorong praktik pelayanan yang responsif, konsisten, dan penuh empati. Penelitian ini menggambarkan bahwa keterkaitan antara budaya kerja dan kepuasan karyawan memiliki peran strategis dalam mendukung praktik pelayanan yang responsif dan berorientasi pada pelanggan.

Kata kunci: Budaya Kerja; Kepuasan Karyawan; Kualitas Layanan; Studi Kasus; Restoran.

© 2026 Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan (JSHP). This work is licensed under CC BY-SA 4.0

1. Pendahuluan

Perkembangan industri restoran di Indonesia, terutama di wilayah urban seperti Surabaya, telah mengalami transformasi dinamis seiring pertumbuhan ekonomi, urbanisasi, dan perubahan preferensi konsumen yang mengutamakan pengalaman kuliner berkualitas (Dewi, 2022; Yhoga et

al., 2020). Data menunjukkan bahwa sektor jasa restoran menyumbang peningkatan signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), didorong oleh kelas menengah yang semakin menggemari konsep layanan inovatif dan bernilai tambah (Hamidin et al., 2025). Dalam kompetisi yang semakin ketat, mutu pelayanan menjadi faktor penentu utama diferensiasi bisnis, di mana budaya kerja organisasi dan kepuasan karyawan diyakini sebagai pilar kunci dalam membangun keunggulan operasional (Nurshadrina & Rahmawati, 2024). Studi terdahulu, seperti penelitian Adelestari & Hermina mengonfirmasi bahwa budaya kerja yang kuat berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja layanan (Surya & Hermina, 2023). Namun, penelitian serupa pada restoran premium dengan model layanan eksklusif seperti Restoran X yang mengintegrasikan fasilitas hiburan, pelatihan intensif, dan sistem penghargaan berbasis kinerja masih terbatas, sehingga menciptakan celah akademis untuk dikaji lebih mendalam.

Industri restoran premium menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks, terutama dalam menjaga konsistensi kualitas layanan di tengah tuntutan operasional yang tinggi (Vives et al., 2018). Dalam konteks tersebut, budaya kerja organisasi dan kepuasan karyawan menjadi faktor strategis yang tidak hanya mempengaruhi kinerja internal, tetapi juga berdampak pada pengalaman pelanggan. Restoran X merupakan salah satu restoran dengan sistem operasional terstruktur yang menekankan standar pelayanan tinggi, pelatihan intensif, serta koordinasi tim yang kuat. Karakteristik ini menjadikan Restoran X sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji dinamika budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam praktik pelayanan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi adanya keterkaitan antara kepuasan karyawan dan kualitas layanan (Firdaus & Nugraha, 2024). Namun, sebagian besar studi tersebut cenderung memandang hubungan tersebut secara linier dan kuantitatif, sehingga belum sepenuhnya menggali bagaimana nilai-nilai organisasi, disiplin kerja, pola komunikasi, dan kolaborasi tim berinteraksi dengan faktor intrinsik dan ekstrinsik kepuasan karyawan dalam konteks operasional restoran premium (Ajis et al., 2019; Alberto et al., 2019). Dengan kata lain, dinamika internal yang membentuk kualitas layanan masih membutuhkan eksplorasi yang lebih mendalam.

Dalam beberapa tahun terakhir, industri restoran premium di Asia, termasuk Indonesia, juga menghadapi tantangan berupa meningkatnya tingkat *turnover* dan tekanan kerja yang berpotensi memicu *burnout* karyawan (Egan et al., 2004; Farooqui & Nagendra, 2014). Kondisi ini menunjukkan adanya kemungkinan kesenjangan antara nilai budaya kerja yang dirumuskan secara formal dan realitas praktik operasional sehari-hari (Solanki, 2013). Tantangan tersebut memperkuat pentingnya penelitian yang menempatkan karyawan sebagai subjek utama dalam memahami kualitas layanan, bukan semata-mata dari perspektif pelanggan.

Hingga saat ini, penelitian di bidang manajemen restoran masih didominasi oleh pendekatan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, kualitas produk, dan aspek fisik layanan (Andaleeb & Conway, 2006). Studi yang secara mendalam menelaah pengalaman serta persepsi karyawan terhadap budaya kerja dan keterkaitannya dengan kualitas layanan masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks operasional restoran di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji secara kualitatif dinamika budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam membentuk kualitas layanan di Restoran X sebagai representasi praktik operasional restoran premium dalam konteks lokal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam konteks pembentukan kualitas layanan di Restoran X, dengan fokus pada bagaimana kedua aspek tersebut saling berinteraksi dalam praktik operasional sehari-hari. Secara lebih spesifik, studi ini berupaya mengidentifikasi nilai-nilai budaya organisasi seperti, disiplin kerja, kolaborasi tim,

dan sistem penghargaan serta pengalaman kepuasan intrinsik dan ekstrinsik karyawan dalam mendukung konsistensi pelayanan.

Kerangka teoritis studi ini mengintegrasikan teori budaya organisasi Schein (melalui analisis artifak, nilai, dan asumsi dasar) (Schein & Schein, 2017), hierarki kebutuhan Maslow (dalam konteks motivasi karyawan) (Maslow, 1943), dan model SERVQUAL (untuk mengukur dimensi kualitas layanan) (Parasuraman et al., 1985). Teori budaya organisasi dari Edgar H. Schein yang memandang budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dibentuk dan dibagikan oleh kelompok dalam proses adaptasi eksternal serta integrasi internal organisasi (Schein & Schein, 2017). Pandangan tersebut diperkuat oleh penelitian Ali et al. (2023) yang menunjukkan bahwa asumsi dasar dalam organisasi berkembang menjadi pedoman bersama yang memengaruhi cara anggota memahami situasi, mengambil keputusan, dan bertindak dalam aktivitas kerja sehari-hari, serta ditransmisikan kepada anggota baru melalui proses interaksi dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kerangka tersebut digunakan untuk memahami bagaimana nilai budaya kerja di Restoran X diinternalisasi melalui standar operasional, briefing kerja, pola komunikasi tim, dan praktik pelayanan kepada pelanggan.

Teori hierarki kebutuhan Maslow digunakan untuk memahami bagaimana kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri membentuk motivasi kerja karyawan dalam lingkungan organisasi (Handayani et al., 2020), sedangkan model SERVQUAL digunakan dalam penelitian ini untuk memahami kualitas pelayanan melalui pengalaman pelanggan terhadap proses pelayanan yang diberikan restoran. Pendekatan SERVQUAL memuat lima dimensi kualitas layanan, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* yang digunakan untuk membaca praktik pelayanan dalam interaksi sehari-hari antara karyawan dan pelanggan (Kuncoro & Retnowati, 2023).

Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi perspektif mendalam dari karyawan dan manajemen, serta mengamati praktik budaya kerja yang diterapkan. Hasil penelitian akan memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku industri dalam merancang sistem kerja yang berkelanjutan, memajukan kesejahteraan karyawan dengan standar layanan tinggi, serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal melalui peningkatan daya saing bisnis kuliner.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi dinamika budaya kerja, kepuasan karyawan, dan kualitas layanan di Restoran X. Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur dan observasi non-partisipatif. Wawancara dilakukan secara langsung kepada lima informan yang terdiri dari satu manajer operasional, satu supervisor, serta tiga karyawan yang mencakup *waiter* dan staf dapur. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan informan mengenai budaya organisasi, sistem insentif karyawan, serta berbagai tantangan dalam memenuhi standar pelayanan restoran. Mengingat adanya permintaan kerahasiaan dari pihak restoran dan informan, proses wawancara tidak direkam. Oleh karena itu, data penelitian didokumentasikan dalam bentuk catatan wawancara dan transkrip percakapan yang kemudian dianalisis menggunakan proses *coding* tematik. Selain wawancara, observasi non-partisipatif juga dilakukan selama tiga hari kerja untuk mengamati secara langsung praktik budaya kerja, interaksi antar karyawan, serta implementasi pelayanan kepada pelanggan.

Analisis data penelitian dilakukan secara tematik dengan pendekatan manual menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (Huberman & Saldana, 2014), yakni *coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Ketiga tahapan ini digunakan untuk mengorganisasi, menginterpretasi, serta membangun hubungan konseptual dari data yang diperoleh sehingga

menghasilkan temuan yang sistematis dan mendala Data transkrip wawancara dan catatan observasi dikodekan secara manual untuk mengidentifikasi pola terkait nilai-nilai budaya dominan, faktor kepuasan karyawan (intrinsik dan ekstrinsik), serta indikator kualitas layanan seperti responsivitas, empati, dan keandalan. Penelitian ini menggunakan triangulasi metode melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi lapangan untuk meningkatkan validitas data. Studi ini dilangsungkan selama tiga bulan (Januari–Maret 2026) dengan fokus pada unit operasional Restoran X di kota Surabaya, yang dipilih sebagai lokasi studi kasus tunggal karena mencerminkan praktik budaya kerja yang terstruktur dalam penyelenggaraan layanan restoran.

Penelitian ini melibatkan lima informan yang terdiri atas satu manajer operasional (M1), satu *supervisor* (S1), satu karyawan *full-time* (K1), satu karyawan *part-time* (K2), dan satu karyawan bagian dapur (K3). Seluruh informan bekerja aktif di Restoran X yang merupakan restoran internasional di Surabaya dan mereka dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam aktivitas pelayanan restoran. Nama institusi dan identitas informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan. Tabel profil informan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tabel Profil Informan Penelitian

Kode Informan	Posisi	Status Keria	Peran dalam Operasional
M1	Manajer Operasional	<i>Full Time</i>	Mengelola operasional restoran dan pengawasan karyawan
S1	<i>Supervisor</i>	<i>Full Time</i>	Mengawasi pelayanan dan koordinasi tim
K1	<i>Waiter</i>	<i>Full Time</i>	Melayani pelanggan dan menjalankan operasional front service
K2	<i>Waiter</i>	<i>Part Time</i>	Membantu pelayanan pelanggan dan operasional restoran
K3	<i>Staff Dapur</i>	<i>Full Time</i>	Bertanggung jawab pada proses produksi makanan

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Proses *coding* terdiri dari tiga tahap utama. Pada tahap pertama, *open coding* dilakukan dengan membaca transkrip wawancara secara berulang untuk mengidentifikasi dan menandai pernyataan informan yang relevan dengan budaya kerja, kepuasan karyawan, serta kualitas layanan. Setiap kutipan yang memiliki makna penting kemudian diberikan kode awal berdasarkan kata kunci atau frasa yang muncul dari data. Proses ini dilakukan secara iteratif untuk mengidentifikasi pola makna dari pengalaman informan yang kemudian dikelompokkan menjadi kategori analisis pada tahap berikutnya. Pada *coding* data wawancara, setiap kutipan diklasifikasikan ke dalam kode awal berbasis kata kunci atau frasa informan, yang disajikan dalam Table 2.

Tabel 2. Koding Data Wawancara

Kutipan Informan	Kode Awal
“Harus gesit dan peka memperhatikan gerak gerak tamu.” (K1)	Orientasi pelanggan
“Training diperiksa sikap saat bekerja jadi harus profesional sesuai SOP.” (K1)	Standar kerja tinggi
“Kerja tim sangat penting karena banyak pekerjaan saling terkait.” (K1)	Kerja tim
“Lingkungan kerja dinamis dan banyak pelajaran jadi betah.” (K1)	Lingkungan kerja positif
“Karyawan dipedulikan dari jadwal kerja sampai makan karyawan.” (K1)	Dukungan organisasi
“Ada staff meal, tunjangan transportasi dan hadiah emas.” (K1, S1)	Sistem kompensasi
“Training berbagai <i>role</i> sebelum mulai bekerja.” (K2)	Pelatihan kerja
“Tidak ada perbedaan perlakuan antara <i>part time</i> dan <i>full time</i> .” (K2)	Keadilan organisasi
“Tetap fokus ke tamu dan cepat merespon saat ramai.” (K2)	Responsivitas layanan
“Semua proses dapur harus sesuai SOP agar rasa konsisten.” (K3)	Konsistensi operasional
“Setiap bagian dapur fokus pada tugasnya masing-masing.” (K3)	Pembagian kerja
“Briefing dilakukan sebelum kerja untuk evaluasi.” (S1)	Briefing operasional
“Budaya kerja menekankan sigap dan peka terhadap tamu.” (S1)	Nilai pelayanan
“Memperlakukan hal kecil pelanggan seperti hal besar.” (M1)	<i>Customer-oriented value</i>

Tahap kedua, melakukan *axial coding* dengan mengelompokkan kode awal menjadi beberapa kategori/subtema yang memiliki kesamaan makna ke dalam kategori analisis yang lebih luas. (misalnya: nilai *customer-oriented*, lingkungan kerja kondusif, kompensasi & fasilitas, koordinasi tim, dan responsivitas pelayanan). Tabel kategori analisis tematik disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Kategori Analisis

Kategori	Kode yang Termasuk
Nilai budaya kerja	Orientasi pelanggan, nilai pelayanan
Sistem kerja operasional	Standar kerja tinggi, briefing operasional
Kerja tim	Kerja tim, pembagian kerja
Kepuasan karyawan	Lingkungan kerja positif, dukungan organisasi
Kompensasi dan fasilitas	Sistem kompensasi
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan kerja

Keadilan organisasi	Perlakuan adil antara karyawan
Praktik kualitas layanan	Responsivitas layanan
Konsistensi operasional	SOP dapur dan standar kerja

Tahap terakhir yakni *selective coding*, menghasilkan tiga tema utama yang menggambarkan hubungan antara budaya kerja, kepuasan karyawan, dan kualitas layanan dalam operasional restoran yang saling terkait, yaitu: (1) internalisasi nilai budaya kerja, (2) kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja, dan (3) integrasi budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam mendukung kualitas layanan. Ringkasan tema hasil analisis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Tema Hasil Analisis

Tema	Deskripsi	Informan
Internalisasi nilai budaya kerja	Budaya kerja restoran menekankan orientasi pada pelanggan, kedisiplinan terhadap SOP, serta briefing operasional yang membentuk perilaku kerja karyawan.	M1, S1, K1
Kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja	Lingkungan kerja yang kondusif, dukungan organisasi, serta sistem kompensasi berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan.	K1, K2, K3
Integrasi budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam kualitas layanan	Budaya kerja yang kuat dan kepuasan karyawan mempengaruhi responsivitas dan kualitas pelayanan kepada pelanggan.	M1, S1, K1, K2

3.2. Pembahasan

3.2.1 Internalisasi Nilai Budaya Kerja

Budaya kerja di Restoran X berpusat pada nilai *customer-oriented* yang diterapkan dalam praktik pelayanan sehari-hari. Hal ini terlihat dari pernyataan informan berikut:

“Gesit dan peka memperhatikan gerak gerik tamu agar tahu apa yang dibutuhkan.” (K1)

Selain itu, manajer operasional juga menekankan prinsip bahwa “memperlakukan hal kecil dari pelanggan seperti hal besar buat kita” dan memastikan bahwa

“Kami menerapkan prinsip customer oriented, yaitu selalu mendahulukan pelanggan. Bahkan untuk hal kecil seperti memberikan karet rambut atau lap kaca mata kepada tamu yang membutuhkan” (M1).

Prinsip tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap kebutuhan pelanggan telah menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari karyawan, bukan hanya sekedar aturan formal organisasi. Perilaku proaktif dalam memperhatikan detail kebutuhan pelanggan memperlihatkan adanya proses internalisasi nilai *customer-oriented* dalam praktik pelayanan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa budaya kerja di restoran tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diterapkan secara konsisten dalam interaksi langsung dengan pelanggan.

Penerapan nilai ini juga didukung oleh standar operasional prosedur (SOP) yang menjadi acuan kerja di setiap posisi di lokasi kerja. Karyawan dapur menjelaskan bahwa standar tersebut diterapkan secara ketat untuk menjaga konsistensi kualitas produk, sebagaimana disampaikan:

“Standarnya cukup ketat karena restoran ini berskala internasional. Semua harus sesuai SOP agar rasa makanan tetap konsisten seperti di cabang lain” (K3).

Pengawasan operasional juga dilakukan oleh supervisor dan manajer floor selama kegiatan pelayanan berlangsung. Dalam praktik kerja sehari-hari, koordinasi antar bagian dan kerja tim menjadi bagian penting dalam operasional restoran. Seorang Informan menyatakan:

“Setiap posisi kerja saling berkaitan sehingga komunikasi diperlukan dalam penanganan pesanan maupun situasi tertentu” (K1, K3)

Karyawan *part-time* juga mengikuti pelatihan lintas bagian sebelum mulai bekerja agar memahami alur operasional secara menyeluruh (K2). Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai customer-oriented di Restoran X dibentuk melalui proses organisasi yang berlangsung secara terus-menerus, seperti pelatihan, briefing, dan penerapan SOP dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pengulangan praktik tersebut membentuk pola perilaku pelayanan yang terstandarisasi sehingga karyawan mampu memahami ekspektasi organisasi terhadap kualitas layanan. Dalam konteks budaya organisasi, proses ini memperlihatkan bahwa internalisasi nilai kerja terjadi melalui interaksi rutin antara aturan organisasi dan pengalaman kerja karyawan di lapangan. Jika dikaitkan dengan kerangka budaya organisasi Schein, nilai *customer oriented* dapat dipahami sebagai nilai yang dinyatakan (*espoused values*) yang tercermin dalam artefak organisasi seperti SOP, *briefing*, dan standar grooming (Ladi, 2026). Proses tersebut memperlihatkan bagaimana budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengarah perilaku kerja karyawan dalam pelayanan restoran. Ketika nilai customer-oriented diterapkan secara konsisten melalui briefing, SOP, dan pengawasan kerja, karyawan tidak hanya mengikuti prosedur operasional, tetapi juga mengembangkan pola pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan..

3.2.2 Kepuasan Karyawan dalam Lingkungan Kerja

Kepuasan karyawan dalam lingkungan kerja di Restoran X tercermin dari pengalaman kerja yang dirasakan para informan selama menjalankan tugas operasional. Karyawan menyampaikan bahwa lingkungan kerja kondusif dan hubungan kerja yang baik menjadi faktor penting yang membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja. Seorang karyawan *full-time* telah bekerja sejak restoran mulai beroperasi dan masih bekerja bersama rekan kerja yang sama hingga saat ini (K1).

“Saya merasa lebih nyaman bekerja di restoran ini dibandingkan tempat kerja sebelumnya karena lingkungan kerjanya mendukung dan jadwal kerjanya relatif fleksibel.” (K2).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya terbentuk melalui hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja, tetapi juga melalui sistem kerja yang memberikan fleksibilitas terhadap kebutuhan karyawan *part-time*. Dalam konteks operasional restoran yang memiliki ritme kerja tinggi, fleksibilitas jadwal dapat membantu mengurangi tekanan kerja serta meningkatkan kenyamanan psikologis karyawan karena pengalaman kerja terasa suportif berkontribusi terhadap stabilitas emosional karyawan dalam menjalankan pelayanan.

Selain lingkungan kerja, kompensasi dan fasilitas kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan (Vionika et al., 2023).

“Menurut saya, gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai, lalu kami juga mendapat staf meal khusus selama bekerja.” (K1)

“Sebagai bentuk apresiasi, perusahaan memberikan tunjangan tambahan seperti emas kepada karyawan yang masa kerjanya sudah lama.” (S1)

Informan menyebutkan adanya beberapa bentuk dukungan organisasi seperti gaji yang dianggap sesuai, penyediaan staf *meal* khusus, serta tunjangan tambahan berupa emas sebagai apresiasi bagi karyawan yang bekerja dalam waktu yang lama (K1). Karyawan dapur juga menyampaikan bahwa keseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima membuatnya dapat memenuhi kebutuhan keluarga sehingga tidak berpikir untuk pindah tempat bekerja (K3). *Reward system* yang adaptif, pengelolaan *stres* kerja yang efektif, dan upaya peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh merupakan strategi utama dalam menurunkan *turnover intention* (Aidinata et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar karyawan melalui kompensasi dan fasilitas kerja berperan dalam menciptakan rasa aman serta stabilitas kerja. Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, karyawan cenderung lebih fokus dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan tanpa terbebani oleh kekhawatiran terhadap aspek kesejahteraan kerja. Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah adanya perlakuan yang relatif setara dalam lingkungan kerja. Informan *part-time* menyampaikan:

“Saya merasa selama bekerja di sini perlakuannya sama saja, baik untuk karyawan full-time maupun part-time, terutama dalam pekerjaan sehari-hari (K2)”.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk melalui kombinasi faktor material dan pengalaman sosial dalam lingkungan kerja. Persepsi mengenai perlakuan yang adil serta hubungan kerja yang suportif menciptakan rasa dihargai dalam organisasi, sehingga karyawan lebih mudah membangun keterikatan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan pandangan Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian, serta faktor *hygiene* seperti kondisi kerja dan kompensasi (Nur et al., 2025). Selain itu, persepsi keadilan dalam lingkungan kerja juga berkaitan dengan konsep keadilan organisasi yang dijelaskan oleh John Stacey Adams (1963), dimana karyawan menilai keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima dalam pekerjaan.

3.2.3 Integrasi Budaya Kerja dan Kepuasan Karyawan dalam Mendukung Kualitas Layanan

Hasil wawancara menggambarkan bahwa budaya kerja dan kepuasan karyawan saling terkait dalam membentuk praktik pelayanan kepada pelanggan. Para informan menguraikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi tim yang baik, serta pemenuhan kebutuhan dasar karyawan berperan dalam membentuk cara mereka melayani tamu di restoran.

Salah satu informan menyampaikan bahwa kenyamanan kerja mempengaruhi motivasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Informan K1 menyatakan bahwa ketika kebutuhan kerja tidak terpenuhi, karyawan cenderung merasa tidak nyaman sehingga sulit memberikan pelayanan secara optimal. Pernyataan ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja menjadi elemen penting dalam membentuk perilaku pelayanan di garis depan restoran. Ketika

karyawan merasa nyaman dan kebutuhan kerjanya terpenuhi, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan pelayanan secara optimal kepada pelanggan. Sebaliknya, ketidaknyamanan kerja berpotensi menurunkan fokus dan kualitas respons pelayanan dalam situasi operasional yang padat.

Karyawan menekankan bahwa pemenuhan hak dan kebutuhan dari manajemen menumbuhkan dorongan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Hal tersebut tercermin dari pernyataan:

“Ketika saya merasa hak dan kebutuhan saya sudah dipenuhi oleh manajemen, saya jadi terdorong untuk bekerja lebih baik dan memberikan pelayanan yang maksimal sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.” (K2).

Pernyataan tersebut memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara perhatian organisasi terhadap karyawan dan komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dipenuhi kebutuhannya, muncul dorongan intrinsik untuk menunjukkan performa kerja yang lebih baik sebagai bentuk tanggung jawab terhadap organisasi dalam bentuk sikap pelayanan yang lebih responsif, ramah, dan konsisten dalam menghadapi pelanggan.

Budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan juga terlihat dalam praktik pelayanan sehari-hari. Informan menjelaskan bahwa karyawan dilatih untuk peka terhadap kebutuhan tamu serta memberikan respons secara cepat tanpa harus menunggu permintaan secara langsung. Praktik ini menunjukkan penerapan dimensi *responsiveness* dalam kualitas layanan, yaitu kesiapan karyawan untuk membantu pelanggan dengan cepat dan tanggap. Selain itu, pembagian tugas yang jelas antar bagian kerja memungkinkan pelayanan tetap berjalan lancar meskipun restoran berada dalam kondisi ramai.

Aspek *reliability* juga tercermin melalui penerapan standar operasional dan kegiatan briefing sebelum operasional dimulai. Informan menjelaskan bahwa briefing membantu menyamakan pemahaman tim mengenai tugas masing-masing serta mempersiapkan strategi pelayanan ketika restoran dalam kondisi sibuk. Dengan koordinasi tersebut, karyawan membangun pemahaman kerja yang lebih sesuai sehingga pelayanan kepada pelanggan tetap berjalan konsisten meskipun dalam kondisi operasional yang sibuk. Briefing tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi kerja, tetapi juga menjadi mekanisme penyamaan persepsi antar anggota tim mengenai standar pelayanan yang harus dipertahankan selama operasional berlangsung.

Pendekatan pelayanan yang menekankan empati juga menjadi bagian dari budaya kerja yang diterapkan. Informan supervisor menjelaskan bahwa karyawan dilatih untuk mendengarkan keluhan pelanggan dengan sikap terbuka dan tidak defensif. Pendekatan ini membantu menciptakan pengalaman pelayanan yang membuat pelanggan merasa diperhatikan dan dihargai selama berada di restoran.

Meskipun tekanan kerja dapat muncul ketika jumlah pelanggan meningkat, informan menyampaikan bahwa dukungan tim dan sistem kerja yang terstruktur membantu karyawan tetap menjaga kualitas pelayanan. Pembagian peran yang jelas antar anggota tim memungkinkan setiap bagian saling membantu sehingga pelayanan kepada pelanggan tetap berjalan dengan baik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja dan kepuasan karyawan saling berkaitan dalam praktik pelayanan di restoran. Budaya kerja yang menekankan orientasi pada pelanggan, koordinasi tim, serta disiplin operasional tercermin dalam pola kerja yang terstruktur selama kegiatan pelayanan berlangsung. Di sisi lain, kepuasan kerja dipersepsikan berkaitan dengan kesiapan karyawan dalam menjalankan tuntutan pelayanan sehari-hari. Kondisi lingkungan kerja yang

memperhatikan kesejahteraan karyawan serta komunikasi tim yang berjalan dengan baik juga terlihat mendukung terciptanya pelayanan yang responsif, konsisten, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, keterkaitan antara budaya kerja dan kepuasan karyawan dapat dipahami sebagai bagian dari dinamika operasional yang membentuk kualitas interaksi pelayanan di restoran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anwar (2018), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk kualitas layanan pada industri jasa. Karyawan yang merasa dihargai serta mendapat dukungan dari organisasi biasanya akan menampilkan sikap dan perilaku pelayanan yang lebih baik dan positif terhadap pelanggan. Lebih lanjut, budaya kerja yang mengutamakan kolaborasi antar tim serta fokus pada orientasi pelanggan turut memperkuat mutu interaksi layanan di sektor industri restoran. Secara keseluruhan, integrasi antara budaya kerja yang kuat dan kepuasan karyawan membentuk dasar penting dalam praktik pelayanan restoran. Semakin kuat nilai-nilai organisasi yang diterima karyawan juga semakin menguatkan budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Hal ini tercermin dalam interaksi kerja sehari-hari, koordinasi tim, serta respons karyawan pada kebutuhan pelanggan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan dan kepuasan karyawan memiliki keterkaitan yang kuat dalam membentuk kualitas pelayanan di Restoran X. Nilai-nilai budaya kerja diterapkan melalui standar operasional, briefing rutin, dan pengawasan kerja yang membentuk perilaku pelayanan yang teliti, terkoordinasi, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Di sisi lain, kepuasan karyawan terbentuk dari lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang suportif, kompensasi yang memadai, serta pengalaman kerja yang memberikan rasa dihargai dan perlakuan yang adil. Keterpaduan antara budaya kerja yang terinternalisasi dan kepuasan karyawan tersebut mendorong terciptanya pelayanan yang konsisten, penuh perhatian, dan berpusat pada pelanggan, sehingga pengelolaan sumber daya manusia di industri restoran tidak hanya berfokus pada penerapan standar pelayanan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan dan kualitas kerja karyawan secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1963). Equity Theory on job motivation. *Retrieved On*, 18(10).
- 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>
- Ajis, M. R. P., Hidayati, T., & Trichayadinata, I. (2019). Kepuasan Kerja Terhadap Sikap Kerja, Komitmen Organisasi, serta Kinerja Karyawan Platinum Hotel dan Convention Hall Balikpapan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*, 4(2). <https://doi.org/10.29264/jimm.v4i2.4103>
- Alberto, J., Amar, S., & Patrisia, D. (2019). The Influence of Leadership, Organizational Culture and Work Climate on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Padang City. *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.82>
- Ali, M., & Ali, H. (2023). Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata

- Nilai dan Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(2), 70–79. <https://doi.org/doi.org/10.38035/jimt.v5i3.1691>
- Andaleeb, S. S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1108/08876040610646536>
- Anwar, M. (2018). Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 19–37. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i1.27>
- Dewi, A. M. (2022). *Kondisi Industri Pengolahan makanan dan Minuman di Indonesia*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Firdaus, F., & Nugraha, H. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Pada Kepuasan Pelanggan Di Restoran Dapur Amih Jati Handap (Studi Kasus: Dapur Amih). *Proceeding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 643–651. <https://doi.org/https://doi.org/10.55916/frima.v1i7.582>
- Hamidin, F., Iriani, N., Taaha, Y. R., Julian, S. F., & Putera, W. (2025). Penerapan Inovasi Layanan Dalam Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Guna Meningkatkan Loyalitas Nasabah. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 5(8), 455–465. <https://doi.org/https://doi.org/10.47065/tin.v5i8.6509>
- Handayani, S., Widiyanto, & Suwanto. (2020). Upaya Peningkatan Motivasi Kerja pada Perusahaan Jasa Konstruksi melalui Pendekatan Teori Kebutuhan Maslow. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(2), 44–53.
- Huberman, M. B. M. A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Kuncoro, D. S., & Retnowati, D. (2023). Analisis Kualitas Pelayanan Restoran Cepat Saji dengan Menggunakan Metode SERVQUAL (Service Quality) dan IPA (Importance Performance Analysis). *JISO: Journal of Industrial and Systems Optimization*, 6(1), 69–75. <https://doi.org/10.51804/jiso.v6i1.69-75>
- Ladi, M. R. H. (2026). Model Integratif Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi dalam Optimalisasi Kinerja Karyawan Indomaret. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(2), 457–466. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i2.278>
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- Nur, R. M., Mas'ud, M., & Selong, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Cafe Di Makassar. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 7726–7742.
- Nurshadrina, N., & Rahmawati, S. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 881–893. <https://doi.org/10.35508/glory.v5i4.17196>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality

- and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and Sons, Inc.
- Solanki, K. R. (2013). Flextime Association with Job Satisfaction, Work Productivity, Motivation & Employees Stress Levels. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 9. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20130101.12>
- Surya, A., & Hermina, N. (2023). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Sektor Restoran. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 23(3), 227–239. <https://doi.org/10.17509/jpp.v23i3.61342>
- Vionika, A., Febyyana Halim, A., & Sekar Ningrum, F. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN INDUSTRI PERBANKAN DI PALEMBANG. *Jurnal DIALOGIKA: Manajemen Dan Administrasi*, 5(1), 27–37. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v5i1.7698>
- Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism Economics*, 24(6), 720–752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>
- Yhoga, P., Arafat, L. O. A., & Effendy, A. A. (2020). *Provinsi Jawa Timur Dalam Angka 2020*.