



Original Article

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

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

^{1,2,3} Jurusan Hotel, Tourism, and Event Business, Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra Surabaya

Korespondensi Email: rreginarejadi@student.ciputra.ac.id[✉]

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika budaya kerja dan kepuasan karyawan dalam membentuk kualitas layanan pada 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.

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

Submitted	: 15 March 2026
Revised	: 27 March 2026
Acceptance	: 2 April 2026
Publish Online	: 3 April 2026

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. 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. 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. Kondisi ini menunjukkan adanya kemungkinan kesenjangan antara nilai budaya kerja yang dirumuskan secara formal dan realitas praktik operasional sehari-hari. 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. 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 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.

Penelitian ini juga diarahkan untuk memahami mekanisme interaksi antara budaya kerja dan kepuasan karyawan, termasuk peran pelatihan, lingkungan kerja, serta kebijakan manajemen dalam membentuk standar layanan yang berorientasi pada pelanggan. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini berupaya menjelaskan kompleksitas hubungan antara faktor internal sumber daya manusia dan praktik pelayanan, sebagai dasar reflektif bagi pengembangan strategi operasional yang berkelanjutan di lingkungan restoran premium.

Kerangka teoritis studi ini mengintegrasikan teori budaya organisasi Schein (melalui analisis artefak, nilai, dan asumsi dasar), hierarki kebutuhan Maslow (dalam konteks motivasi karyawan), dan model SERVQUAL (untuk mengukur dimensi kualitas layanan). 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.

Tinjauan Pustaka

Budaya Kerja

Budaya kerja adalah cerminan dari norma, rutinitas, dan kebiasaan yang ditetapkan organisasi atau instansi untuk mengarahkan perilaku karyawan saat mengerjakan pekerjaan dengan kinerja yang konsisten. Budaya kerja adalah bagian integral dari filosofi manajemen yang merumuskan nilai dan perilaku organisasi melalui kebijakan, prosedur, dan aturan perusahaan. Dengan demikian, baik secara individual maupun kelompok, setiap karyawan secara sadar maupun tidak sadar akan menyesuaikan tindakannya sesuai dengan norma budaya yang berlaku di lingkungan kerjanya ([Ummah et al., 2024](#)).

Budaya kerja dapat diukur melalui tiga indikator utama. Pertama, sikap terhadap pekerjaan, yaitu sejauh mana karyawan menunjukkan antusiasme, kesukaan, dan komitmen terhadap tugas yang diembannya dibandingkan aktivitas lain di luar pekerjaan. Kedua, perilaku saat bekerja, mencakup tanggung jawab, kehati-hatian, ketelitian, kemauan belajar, serta kemampuan bekerja sama dengan rekan sejawat. Ketiga, disiplin kerja, yang tercermin dari kepatuhan karyawan terhadap peraturan, tata tertib, dan standar operasional perusahaan. Ketiga indikator ini berfungsi sebagai parameter keterlibatan karyawan dan efektivitas budaya yang diterapkan di organisasi.

Berdasarkan kerangka Edgar Schein, budaya kerja diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai yang diungkapkan, dan asumsi dasar. Artefak mencakup elemen-elemen budaya yang paling mudah diamati, seperti struktur organisasi, simbol, bahasa, dan ritual. Nilai yang diungkapkan (*espoused values*) meliputi prinsip atau standar yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh manajemen, misalnya visi, misi, dan kode etik. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) merupakan keyakinan mendalam yang sering kali tidak disadari, namun menjadi akar pengambilan keputusan dan pola perilaku karyawan. Asumsi dasar inilah yang membentuk kerangka berpikir bawah sadar dan menjadi kompas sikap serta tindakan karyawan dalam menanggapi dinamika eksternal maupun internal organisasi ([Ali & Ali, 2023](#)).

Definisi budaya organisasi bervariasi ada yang menitikberatkan pada elemen

kognitif seperti nilai, ideologi, dan pola pikir kolektif. Namun, ada juga yang lebih menyoroti aspek kasat mata, seperti artefak dan rutinitas keseharian secara umum dalam melihat budaya kerja yang kuat dan positif dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan. Organisasi dengan kultur yang terdefinisi dengan jelas akan mampu menciptakan loyalitas karyawan, meningkatkan produktivitas, serta memfasilitasi inovasi. Dengan demikian, pemahaman holistik terhadap lapisan-lapisan budaya kerja menjadi prasyarat penting bagi manajemen untuk merancang intervensi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan ([Chairani, 2024](#)).

Kepuasan Karyawan

Kepuasan terjadi jika kebutuhan maupun keinginan dapat terpenuhi sesuai dengan harapan. Dalam lingkup dunia kerja, seorang karyawan memiliki ekspektasi dalam bekerja, entah tentang apa yang akan dapat dipelajari, sebuah harapan jumlah gaji, keinginan berada di lingkungan kerja yang sehat, dan masih banyak hal lain yang menjadi target. Terpenuhinya harapan oleh ekspektasi penting untuk bisa diusahakan agar terjadi. Dengan karyawan yang puas akan kebutuhannya akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik dalam memajukan perusahaan menuju profit tinggi.

Teori Kebutuhan Abraham Harold Maslow yaitu *Hierarchy of Needs* menjadi dasar perspektif dalam melihat kebutuhan hidup tenaga kerja Indonesia. Teori ini menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis, mencakup kebutuhan dasar seperti aspek fisik, ketenangan emosional, penerimaan sosial (pengakuan), hingga realisasi diri ([Bari & Hidayat, 2022](#)). Teori ini menghubungkan bahwa karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya pada setiap tingkat terpenuhi secara berurutan. Maka, seorang karyawan tidak akan termotivasi untuk mengejar aktualisasi diri di tempat kerja bila kebutuhan dasarnya seperti upah yang layak atau rasa aman dalam pekerjaan belum terpenuhi. Sebab itu, perusahaan perlu membuat lingkungan kerja yang secara progresif dalam memenuhi semua tingkat kebutuhan ini.

Implementasi Motivasi Karyawan menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg ([Andriani & Widiawati, 2017](#)) membagi komponen-komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori, yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Faktor hygiene biasanya tentang kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan. Sementara itu, faktor motivator seperti pengakuan, kepatuhan, dan pencapaian adalah aspek yang benar-benar dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Teori Keadilan Adams menurut Lestari dan Listyawati menjelaskan bagaimana karyawan membandingkan imbalan yang mereka terima dengan bantuan yang diberikan serta imbalan yang diterima oleh rekan-rekan mereka ([Lestari & Listyawati, 2019](#)). Jika karyawan merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang adil, hal ini dapat meningkatkan perasaan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja muncul dari persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hubungan antara input yang mereka berikan (seperti waktu, usaha, dan kompetensi) dan *output* yang mereka terima (seperti promosi, insentif gaji, promosi, dan pengakuan). Ketika karyawan merasa bahwa perbandingan antara input dan output mereka tidak seimbang dibandingkan dengan rekan kerja lain, maka akan timbul rasa ketidakpuasan dan mereka cenderung mengubah perilaku hingga timbul efek penurunan kinerja, mengeluh, atau bahkan mengundurkan diri.

Kualitas Layanan

Kualitas layanan didefinisikan sebagai tingkat keunggulan layanan yang

dirasakan oleh pelanggan, yang mencerminkan sejauh mana layanan tersebut memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti keandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik (Soetiyono & Alexander, 2025). Kualitas layanan menjadi salah satu komponen penting bagi sebuah usaha, karena disini menjadi pertimbangan bagi konsumen untuk tertarik mencoba atau tidak. Pada restoran, perlu adanya penjagaan serta peningkatan pada sikap staf, konsistensi rasa makanan, dan kecepatan layanan agar pelayanan berkualitas.

Service dan *quality* yang digabung lalu menjadi Teori SERVQUAL adalah teori paling populer dalam menilai kualitas layanan dan banyak digunakan dalam sektor perhotelan, rumah sakit, pendidikan, dan layanan publik. Teori ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (Parasuraman et al., 1988). Metode SERVQUAL merupakan salah satu pendekatan paling umum yang diterapkan untuk menentukan kualitas layanan dengan menilai sejauh mana terdapat perbedaan antara harapan pelanggan dan pemahaman mereka terhadap layanan yang diterima. Konsep ini diperkenalkan oleh Parasuraman dan koleganya, yang mengidentifikasi lima dimensi utama sebagai dasar pengukuran kualitas layanan, yaitu bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Setiap dimensi tersebut memiliki atribut-atribut spesifik yang digunakan untuk menggambarkan kualitas layanan secara menyeluruh. Ketika layanan yang diberikan tidak memenuhi ekspektasi pelanggan, maka akan muncul selisih nilai atau gap, yang menunjukkan perlunya perbaikan. Oleh karena itu, metode ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, namun juga sebagai dasar untuk menentukan strategi peningkatan layanan. Penerapan metode SERVQUAL efektif dalam mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki agar organisasi dapat mencapai ekspektasi pelanggan secara optimal sekaligus meningkatkan layanan dalam jangka waktu panjang (Cahyadi & Maulana, 2021).

Selain itu, teori *Total Quality Service* (TQS) sebagai pendekatan manajerial berperan dalam memberikan gambaran meningkatkan kualitas pelayanan secara keseluruhan dengan melibatkan semua bagian dalam organisasi sehingga menunjukkan pentingnya keterlibatan aktif seluruh karyawan dan pimpinan dalam proses peningkatan mutu pelayanan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Penerapan prinsip TQS meliputi pengukuran dan evaluasi kinerja layanan secara rutin, orientasi pelanggan, dan perbaikan yang berkelanjutan dalam memperkuat citra perusahaan di mata pelanggan. Teori TQS bukan sekedar meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang melalui penanaman budaya yang menyeluruh di semua organisasi (Sholathiah et al., 2022).

Metode

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 dilakukan secara tematik dengan mengacu pada kerangka teori Schein (budaya organisasi), hierarki kebutuhan Maslow, dan model SERVQUAL. 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, yang dipilih sebagai lokasi studi kasus tunggal karena mencerminkan praktik budaya kerja yang terstruktur dalam penyelenggaraan layanan restoran.

Hasil

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 Kerja	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

Analisis data penelitian dilakukan secara tematik dengan pendekatan manual menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (Huberman & Saldana, 2014). Proses *coding* terdiri dari tiga tahap utama. Pertama, *open coding* dilakukan dengan membaca transkrip wawancara secara berulang dan menandai 128 kutipan mentah yang relevan dengan budaya kerja, kepuasan karyawan, serta kualitas layanan

dengan tujuan untuk mengidentifikasi pola makna dari pengalaman informan yang kemudian dikelompokkan menjadi kategori analisis pada tahap berikutnya. Pada *coding* data wawancara, setiap kutipan diberi kode awal berbasis kata kunci atau frasa informan sebagai berikut.

Tabel 2. Coding Data Wawancara

Kutipan Informan	Kode Awal
“Harus gesit dan peka memperhatikan gerak gerik 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 12 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 berdasarkan hasil wawancara dan menggunakan selective coding ditemukan 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

Internalisasi Nilai Budaya Kerja

Budaya kerja di Restoran X berpusat pada nilai *customer-oriented* yang diterapkan dalam praktik pelayanan sehari-hari. Manajer operasional menyampaikan prinsip “memperlakukan hal kecil dari pelanggan seperti hal besar bagi kita” (M1). Prinsip tersebut tercermin dalam tindakan proaktif karyawan, seperti memberikan karet

rambut ketika tamu terlihat gerah atau menyediakan lap kaca mata bagi tamu yang menggunakan kaca mata (M1, K1). Temuan ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap detail pelayanan menjadi bagian dari mekanisme internalisasi nilai *customer-oriented* dalam praktik operasional restoran.

Penerapan nilai didukung oleh standar operasional prosedur (SOP) yang menjadi acuan kerja di setiap posisi (Maulida, 2022). Karyawan dapur menjelaskan bahwa takaran bahan dan proses memasak telah ditentukan untuk menjaga konsistensi rasa antar cabang (K3). Selain itu, setiap shift kerja akan diawali dengan *briefing* yang mencakup pengecekan kerapian, evaluasi kejadian sebelumnya, serta penyampaian arahan kerja (S1). Pengawasan operasional juga dilakukan oleh supervisor dan manajer floor selama kegiatan pelayanan berlangsung.

Dalam praktik kerja sehari-hari, koordinasi antar bagian menjadi bagian penting dalam menjalankan pelayanan. Informan menyebutkan bahwa 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* tidak hanya dinyatakan sebagai prinsip organisasi, tetapi juga melalui aturan kerja, pelatihan, serta praktik operasional yang dilakukan secara berulang. 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 nilai organisasi diinternalisasi dalam perilaku kerja karyawan dalam kegiatan pelayanan sehari-hari.

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). Karyawan *part-time* juga menyampaikan bahwa ia merasa lebih nyaman bekerja di restoran tersebut dibanding tempat kerja sebelumnya karena lingkungan kerja yang mendukung serta jadwal kerja yang relatif fleksibel (K2).

Selain lingkungan kerja, kompensasi dan fasilitas kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan (Vionika et al., 2023). 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, S1). 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* (Adinata et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar karyawan dapat memberikan rasa aman dalam bekerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah adanya perlakuan yang relatif setara dalam lingkungan kerja. Informan part-time menyampaikan bahwa

tidak terdapat perbedaan perlakuan yang mencolok antara karyawan *full-time* dan *part-time* dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari (K2). Selain itu, mekanisme disiplin kerja juga dilakukan dengan pendekatan yang bersifat edukatif untuk kesalahan ringan, sementara pelanggaran yang lebih serius ditangani melalui prosedur peringatan formal (S1). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta hubungan kerja yang relatif adil. 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, dimana karyawan menilai keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima dalam pekerjaan .

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 memengaruhi 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.

Karyawan juga menekankan bahwa ketika hak dan kebutuhan mereka dipenuhi oleh manajemen, muncul dorongan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Hal tersebut tercermin dari pernyataan K2 yang menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa haknya terpenuhi, mereka terdorong untuk bekerja dengan lebih baik sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan.

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 dapat menjaga konsistensi pelayanan dan mengurangi kesalahan dalam operasional restoran.

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 ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung dan kepuasan karyawan tidak berdiri secara terpisah, melainkan terintegrasi dalam praktik operasional pelayanan restoran. Lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan karyawan serta komunikasi tim yang baik dapat mendorong perilaku pelayanan yang lebih responsif, konsisten, dan berorientasi pada pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian 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 ([Anwar, 2018](#)). Hal ini tercermin dalam interaksi kerja sehari-hari, koordinasi tim, serta respons karyawan pada kebutuhan pelanggan.

Kesimpulan

Penelitian ini menguraikan bagaimana budaya kerja dan kepuasan karyawan saling terkait dalam membentuk praktik pelayanan di Restoran X. Dari wawancara mendalam dan observasi lapangan, nilai-nilai budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan tampak tertanam dalam kegiatan sehari-hari. Nilai tersebut tidak sekadar menjadi prinsip organisasi, tetapi diwujudkan melalui berbagai praktik operasional seperti penerapan standar operasional prosedur, kegiatan briefing sebelum operasional, serta pengawasan kerja yang dilakukan oleh manajemen. Proses ini membentuk pola perilaku kerja yang menekankan ketelitian dalam detail pelayanan dan koordinasi antar bagian untuk menjaga kelancaran aktivitas restoran.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terbentuk melalui kombinasi lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang suportif, serta dukungan organisasi dalam bentuk kompensasi dan fasilitas kerja. Di luar aspek material, pengalaman kerja yang mencerminkan rasa dihargai, kesempatan beradaptasi dalam tim, serta perlakuan yang adil di lingkungan kerja turut membentuk pandangan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Budaya kerja dan kepuasan karyawan tidak berjalan terpisah, melainkan saling memengaruhi dalam praktik pelayanan kepada pelanggan. Lingkungan kerja yang mendukung, disertai nilai organisasi yang menekankan orientasi pelanggan, mendorong karyawan untuk menampilkan sikap pelayanan yang responsif, konsisten, dan penuh perhatian terhadap kebutuhan tamu. Dengan demikian, keterkaitan antara budaya kerja yang terinternalisasi dan kepuasan karyawan menjadi elemen utama dalam menjaga

kualitas layanan di operasional restoran.

Secara keseluruhan, praktik budaya kerja yang terstruktur serta pengalaman kerja yang positif bagi karyawan berkontribusi pada pelayanan yang berpusat pada pelanggan. Temuan ini menyoroti bahwa pengelolaan sumber daya manusia di industri restoran tidak hanya berkaitan dengan standar operasional pelayanan, tetapi juga dengan pembentukan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pelayanan secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- 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>
- 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>
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- 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>
- Bari, A., & Hidayat, R. (2022). Teori Hirarki Kebutuhan Maslow terhadap Keputusan Pembelian Merek Gadget. *Motivasi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 8. <https://doi.org/10.32502/mti.v7i1.4303>
- Cahyadi, U., & Maulana, I. A. (2021). Usulan Peningkatan Kualitas Layanan di Hotel X Menggunakan Metode Servqual dan IPA. *Jurnal Kalibrasi*, 18(2), 37–41. <https://doi.org/10.33364/kalibrasi/v.18-2.729>
- Chairani, Z. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 1039–1049. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v12n4.p1039-1049>
- Dewi, A. M. (2022). *Kondisi Industri Pengolahan makanan dan Minuman di Indonesia*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-suluttenggomalu/baca-artikel/15588/kondisi-industri-pengolahan-makanan-dan-minuman-di-indonesia.html>
- 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>
- Huberman, M. B. M. A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- 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>
- Lestari, A., & Listyawati, L. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK Kantor Cabang Bangkalan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 3(1), 46–67.

- 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. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Sholathiah, A., Juliana, R., Lestari, R. P., Komalasari, S., & Musfichin, M. (2022). Peningkatan Pelayanan dengan Total Quality Service (TQS) Dalam Meningkatkan Citra PT. Arina Multikarya Banjarmasin. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 48–55. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v3i1.2187>
- Soetiyono, A., & Alexander, A. (2025). Pengaruh Kualitas Layanan, Kualitas Produk, dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan pada Marketplace di Indonesia. *ECo-Buss*, 7(3), 2055–2071. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.2148>
- 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>
- Ummah, S. M., Rahman, A. A., Husna, S., Sugeng, W., & Mahsuni, A. W. (2024). Filosofi Manajemen Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PR. Gudang Jaya Prima. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 596–602. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.840>
- 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>
- Yhoga, P., Arafat, L. O. A., & Effendy, A. A. (2020). *Provinsi Jawa Timur Dalam Angka 2020*.