ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i4.9996

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA *SERVICE EXCELLENCE* DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA TANATAP COFFEE)

Improvement of Human Resource Performance through Work Environment and Service Excellence Culture with Motivation as an Intervening Variable (A Case Study at Tanatap Coffee)

Yuga Taufik & Siti Sumiati
Universitas Islam Sultan Agung
78yogataufiq@gmail.com; sitisumiati@unissula.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Mar 24, 2026	Apr 21, 2026	May 3, 2026	May 8, 2026

Abstract

Improving human resource performance is an important aspect in the increasingly competitive food and beverage industry, particularly at Tanatap Coffee. The main problem in this context lies in the suboptimal systematic implementation of the work environment and service excellence culture, as well as the lack of structured management of employee motivation. This study aimed to analyze the effect of the work environment and service excellence culture on human resource performance, with motivation as a mediating variable. This study used a quantitative approach with a survey method through the distribution of questionnaires to 94 Tanatap Coffee employees. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS. The results showed that the work

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

environment and service excellence culture had positive effects on employees' work motivation. In addition, the work environment and service excellence culture also had positive effects on human resource performance. Motivation was proven to mediate the effects of the work environment and service excellence culture on employee performance. The conclusion of this study emphasizes that employee performance improvement can be achieved through the creation of a comfortable work environment, the consistent implementation of a service excellence culture, and the continuous strengthening of work motivation. These findings imply the importance of managing the work environment, service culture, and motivation as an integrated strategy for improving human resource performance in the food and beverage industry.

Keywords: Service Excellence Culture; Human Resource Performance; Work Environment; Work Motivation; Food and Beverage Industry

Abstrak: Peningkatan kinerja sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam industri *food and beverage* yang semakin kompetitif, khususnya pada Tanatap Coffee. Permasalahan utama dalam konteks ini terletak pada belum optimalnya penerapan lingkungan kerja dan budaya *service excellence* secara sistematis serta belum terkelolanya motivasi karyawan secara terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya *service excellence* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 94 karyawan Tanatap Coffee. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya *service excellence* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja dan budaya *service excellence* juga berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Motivasi terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan budaya *service excellence* terhadap kinerja karyawan. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, penerapan budaya pelayanan prima secara konsisten, serta penguatan motivasi kerja secara berkelanjutan. Temuan ini berimplikasi pada pentingnya pengelolaan lingkungan kerja, budaya pelayanan, dan motivasi sebagai strategi terpadu dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada industri *food and beverage*.

Kata Kunci: Budaya *Service Excellence*; Kinerja Sumber Daya Manusia; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Industri *Food and Beverage*

PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, khususnya pada industri *food and beverage* (F&B), perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) agar tetap kompetitif. SDM memiliki peran strategis sebagai penggerak utama organisasi, karena kinerja karyawan tidak hanya menentukan keberhasilan operasional, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Data menunjukkan bahwa sektor F&B memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional, sehingga menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada kualitas produk, tetapi juga pada kualitas pelayanan

dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, isu penelitian yang muncul adalah bagaimana perusahaan mampu meningkatkan kinerja SDM secara optimal melalui faktor-faktor internal seperti lingkungan kerja dan budaya pelayanan (*service excellence*), serta bagaimana peran motivasi dalam mendukung hal tersebut.

Menanggapi isu tersebut, peneliti memandang bahwa lingkungan kerja dan budaya *service excellence* merupakan dua faktor penting yang dapat membentuk motivasi dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup aspek fisik seperti fasilitas dan kenyamanan, tetapi juga aspek nonfisik seperti hubungan kerja dan komunikasi (Budiasa, 2021);(Herlinda et al., 2021). Sementara itu, budaya *service excellence* menjadi nilai penting dalam organisasi jasa karena berorientasi pada pemberian pelayanan terbaik kepada pelanggan (Robbins & Judge, 2019; Zeithaml et al., 2018). Kedua faktor ini diyakini mampu mendorong motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Motivasi sendiri merupakan dorongan internal yang membuat karyawan bekerja secara optimal dan bertanggung jawab (Tampi, 2014);(Robbins & Judge, 2018).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Husna & Prasetya, 2024). Selain itu, budaya *service excellence* juga terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Agustine & Andani, 2023). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menguji pengaruh secara langsung antar variabel, sehingga belum banyak yang mengkaji peran motivasi sebagai variabel intervening secara mendalam, terutama dalam konteks industri *Coffee shop* yang memiliki karakteristik pelayanan cepat dan interaktif. Kesenjangan penelitian ini menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana motivasi dapat menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan budaya *service excellence* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menempatkan motivasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan budaya *service excellence* terhadap kinerja SDM. Penelitian ini didasarkan pada teori kinerja SDM (Setiyawami et al., 2020), teori lingkungan kerja (Budiasa, 2021), teori budaya organisasi (Robbins & Judge, 2018), serta teori motivasi (Harmen et al., 2025). Integrasi teori-teori tersebut memberikan dasar konseptual yang kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih utuh, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada industri jasa.

Dengan demikian, fokus penelitian ini adalah menganalisis bagaimana lingkungan kerja dan budaya *service excellence* memengaruhi kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran lingkungan kerja dan budaya *service excellence* dalam meningkatkan motivasi, menguji pengaruhnya terhadap kinerja SDM, serta menganalisis peran motivasi dalam memediasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara terukur dan objektif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antara lingkungan kerja, budaya *service excellence*, motivasi, dan kinerja sumber daya manusia melalui analisis statistik (Mustika & Utomo, 2013). Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal dengan metode survei, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden melalui kuesioner. Desain ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis mengenai hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, termasuk peran motivasi sebagai variabel intervening dalam model penelitian.

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan Tanatap *Coffee* yang berjumlah 125 orang yang tersebar di beberapa cabang. Dalam penentuan sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh sampel sebanyak 94 responden. Namun demikian, untuk meningkatkan akurasi dan kekuatan analisis, peneliti mempertimbangkan penggunaan sebagian besar populasi sebagai responden, sesuai dengan anjuran bahwa pada model *Structural Equation Modeling* (SEM), ukuran sampel harus mempertimbangkan kompleksitas model (Hair et al., 2019). Teknik sampling yang digunakan adalah proportionate random sampling, di mana jumlah sampel diambil secara proporsional dari setiap cabang sehingga dapat mewakili karakteristik populasi secara lebih merata (Haryono, 2017).

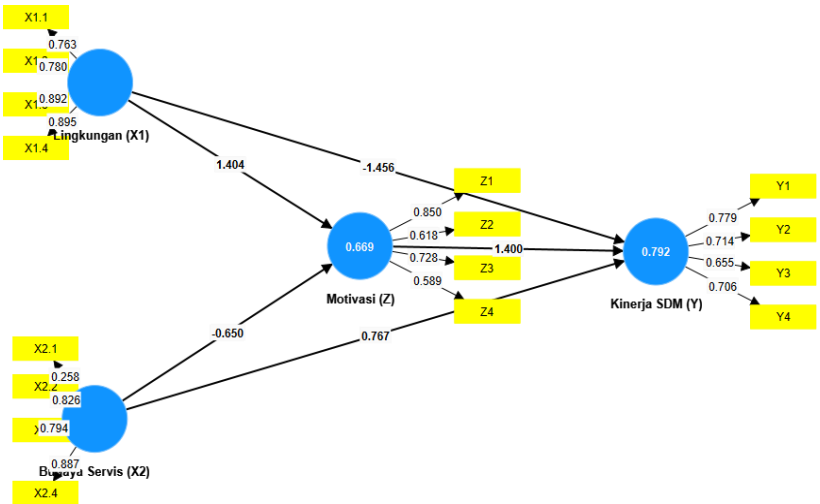
Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Sugiyono, 2008). Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu lingkungan kerja, budaya *service*

excellence, motivasi, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Tanatap *Coffee*. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh dari responden, serta data sekunder yang berasal dari literatur seperti jurnal, buku, dan dokumen terkait (Adeina Sri Nining et al., 2023). Penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dinilai efektif karena mampu menjangkau banyak responden dalam waktu relatif singkat serta memudahkan proses pengolahan data secara kuantitatif.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel laten secara simultan, termasuk hubungan langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening (Hair et al., 2014). Tahapan analisis meliputi uji model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta uji model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian. Uji validitas dilakukan melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan uji reliabilitas menggunakan composite reliability. Selain itu, dilakukan pula uji koefisien determinasi (R-Square) untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen, serta uji *path coefficient* untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel. Dengan metode ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat dan komprehensif mengenai hubungan antara lingkungan kerja, budaya *service excellence*, motivasi, dan kinerja sumber daya manusia.

HASIL

1. Analisis Data *Outer Model Algorrithm* PLS-SEM



Gambar 1 Outer Model Algoritma PLS – SEM

Berdasarkan hasil analisis model struktural (inner model) dan outer loading, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja (X1) dan budaya *service excellence* (X2) berpengaruh terhadap motivasi (Z) serta kinerja sumber daya manusia (Y) pada Tanatap *Coffee*. Nilai R-square sebesar 0,669 pada variabel motivasi menunjukkan bahwa 66,9% variasi motivasi dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan budaya *service excellence*, sedangkan nilai R-square sebesar 0,792 pada kinerja mengindikasikan bahwa 79,2% kinerja SDM dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, sehingga model memiliki daya jelaskan yang kuat. Secara hubungan antar variabel, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi, sementara budaya *service excellence* memiliki pengaruh yang relatif lebih kecil dan cenderung negatif, namun motivasi tetap menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja sehingga berperan sebagai variabel intervening. Di sisi lain, hasil outer loading menunjukkan sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai di atas 0,70, meskipun terdapat indikator seperti X2.1 yang bernilai rendah dan perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan penerapan budaya *service excellence* yang tepat mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia di Tanatap *Coffee*.

Uji Outer Loading Factor

Tabel 1 Outer Loading Factor

	Outer Loading
X1.1	0.7633
X1.2	0.7797
X1.3	0.8922
X1.4	0.8952
X2.1	0.2577
X2.2	0.8261
X2.3	0.7940
X2.4	0.8865
Y1	0.7794
Y2	0.7138
Y3	0.6548
Y4	0.7055
Z1	0.8501
Z2	0.6175

	Outer Loading
Z3	0.7281
Z4	0.5893

Sumber: Olah Data Smart-PLS4

Berdasarkan Tabel 1 mengenai nilai outer loading factor, sebagian besar indikator pada variabel penelitian menunjukkan nilai di atas 0,70, yang berarti memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur konstruk yang diteliti. Pada variabel lingkungan kerja (X1), seluruh indikator (X1.1–X1.4) memiliki nilai outer loading tinggi, yaitu berkisar antara 0,7633 hingga 0,8952, sehingga dapat dinyatakan sangat representatif dalam menjelaskan variabel tersebut. Hal yang sama juga terlihat pada variabel budaya *service excellence* (X2), di mana indikator X2.2, X2.3, dan X2.4 memiliki nilai yang baik (di atas 0,70), namun indikator X2.1 memiliki nilai yang sangat rendah yaitu 0,2577, sehingga tidak memenuhi kriteria validitas dan sebaiknya dieliminasi dari model.

Pada variabel kinerja sumber daya manusia (Y), seluruh indikator (Y1–Y4) memiliki nilai outer loading yang cukup baik, meskipun beberapa berada sedikit di bawah 0,70 seperti Y3 (0,6548), namun masih dapat ditoleransi dalam penelitian eksploratif. Sementara itu, pada variabel motivasi (Z) sebagai variabel intervening, sebagian besar indikator menunjukkan nilai yang cukup memadai, seperti Z1 (0,8501) dan Z3 (0,7281), namun terdapat indikator dengan nilai relatif rendah seperti Z2 (0,6175) dan Z4 (0,5893) yang masih berada pada batas minimum yang dapat diterima.

Uji *Construct Validity and Reability*

Tabel 2 Construct Validity and Reability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Service	0.665	0.797	0.806	0.541
Kinerja SDM	0.690	0.709	0.806	0.511
Lingkungan Kerja	0.857	0.916	0.901	0.697
Motivasi	0.653	0.696	0.793	0.495

Sumber :Olah Data Smart-PLS4

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk melalui nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a dan rho_c), serta *Average Variance Extracted* (AVE), dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang

ditetapkan. Variabel Budaya Service menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,665 yang tergolong cukup (marginal), namun masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif. Nilai Composite Reliability rho_a sebesar 0,797 dan rho_c sebesar 0,806 telah melampaui batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan konsistensi internal yang baik. Selain itu, nilai AVE sebesar 0,541 mengindikasikan bahwa variabel ini telah memenuhi validitas konvergen. Pada variabel Kinerja SDM, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,690 juga masih berada dalam kategori dapat diterima, dengan nilai Composite Reliability rho_a sebesar 0,709 dan rho_c sebesar 0,806 yang menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai AVE sebesar 0,511 turut memperkuat bahwa konstruk ini valid secara konvergen karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator.

Sementara itu, variabel Lingkungan Kerja menunjukkan hasil paling kuat dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,857 serta Composite Reliability rho_a sebesar 0,916 dan rho_c sebesar 0,901 yang mencerminkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai AVE sebesar 0,697 juga menegaskan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Di sisi lain, variabel Motivasi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,653 yang tergolong cukup, dengan nilai Composite Reliability rho_a sebesar 0,696 yang sedikit di bawah ambang batas, namun rho_c sebesar 0,793 masih menunjukkan reliabilitas yang baik. Nilai AVE sebesar 0,495 yang berada sedikit di bawah 0,50 mengindikasikan bahwa validitas konvergen pada variabel Motivasi belum optimal, sehingga diperlukan evaluasi lebih lanjut, seperti penghapusan indikator dengan nilai loading rendah agar konstruk dapat merepresentasikan variabel secara lebih akurat.

Uji *Discriminant validity* - Cross Loading

Tabel 3 Discriminant validity - Cross Loading

	Budaya Service	Kinerja SDM	Lingkungan Kerja	Motivasi
X1.1	0.826	0.261	0.763	0.499
X1.2	0.794	0.115	0.780	0.505
X1.3	0.887	0.338	0.892	0.673
X1.4	0.718	0.438	0.895	0.850
X2.1	0.258	0.303	0.066	0.144
X2.2	0.826	0.261	0.763	0.499
X2.3	0.794	0.115	0.780	0.505
X2.4	0.887	0.338	0.892	0.673
Y1	0.319	0.779	0.383	0.728
Y2	0.199	0.714	0.239	0.589
Y3	0.150	0.655	0.159	0.357

	Budaya Service	Kinerja SDM	Lingkungan Kerja	Motivasi
Y4	0.271	0.706	0.230	0.406
Z1	0.718	0.438	0.895	0.850
Z2	0.644	0.233	0.635	0.618
Z3	0.319	0.779	0.383	0.728
Z4	0.199	0.714	0.239	0.589

Sumber :Olah Data Smart-PLS4

Berdasarkan hasil analisis cross loading, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, yaitu memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pada variabel Lingkungan Kerja, seluruh indikator (X1.1–X1.4) menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruknya masing-masing, meskipun beberapa indikator seperti X1.3 dan X1.4 juga memiliki korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Hal serupa juga terjadi pada variabel Budaya Service, di mana indikator X2.2, X2.3, dan X2.4 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya, sehingga dinyatakan valid. Namun demikian, indikator X2.1 menunjukkan nilai loading yang sangat rendah baik pada konstruk Budaya Service maupun konstruk lainnya, sehingga mengindikasikan kelemahan dalam merepresentasikan variabel dan perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi.

Pada variabel Kinerja SDM, indikator Y1–Y4 secara umum telah memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya, meskipun terdapat beberapa nilai yang cukup tinggi terhadap variabel lain, seperti Y1 terhadap Motivasi. Sementara itu, pada variabel Motivasi ditemukan adanya indikasi permasalahan validitas diskriminan, karena beberapa indikator seperti Z1, Z3, dan Z4 memiliki nilai cross loading yang tinggi bahkan lebih besar pada konstruk lain dibandingkan konstruk Motivasi itu sendiri. Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut belum mampu membedakan konstruk Motivasi secara optimal dari konstruk lainnya, sehingga diperlukan evaluasi lebih lanjut, seperti penghapusan atau modifikasi indikator agar model pengukuran menjadi lebih akurat dan valid.

Uji *Discriminant validity* - Formell - Lacker Criterion

Tabel 4 Discriminant validity – Formell – Lacker Criterion

	Budaya Service	Kinerja SDM	Lingkungan Kerja	Motivasi
Budaya Service	0.736			
Kinerja SDM	0.337	0.715		
Lingkungan Kerja	0.944	0.374	0.835	
Motivasi	0.675	0.769	0.789	0.704

Sumber:Olah Data Smart-PLS4

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, terlihat bahwa tidak semua konstruk dalam model memenuhi kriteria yang ditetapkan. Pada variabel Budaya Service, nilai √AVE sebesar 0,736 memang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja SDM dan Motivasi, namun lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan Lingkungan Kerja (0,944). Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan antara Budaya Service dan Lingkungan Kerja belum terpenuhi, karena keduanya memiliki hubungan yang sangat kuat dan berpotensi mengalami tumpang tindih secara konseptual maupun empiris. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, nilai √AVE sebesar 0,715 telah memenuhi kriteria terhadap Budaya Service dan Lingkungan Kerja, tetapi masih lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan Motivasi (0,769), yang mengindikasikan adanya overlap antara kedua konstruk tersebut.

Di sisi lain, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai √AVE sebesar 0,835 yang telah memenuhi kriteria terhadap Kinerja SDM dan Motivasi, namun kembali tidak memenuhi terhadap Budaya Service karena korelasi yang sangat tinggi di antara keduanya. Pada variabel Motivasi, nilai √AVE sebesar 0,704 hanya lebih tinggi dari korelasinya dengan Budaya Service, tetapi lebih rendah dibandingkan dengan korelasinya terhadap Kinerja SDM dan Lingkungan Kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dalam model belum sepenuhnya terpenuhi, khususnya pada pasangan konstruk Budaya Service–Lingkungan Kerja serta Motivasi dengan Kinerja SDM dan Lingkungan Kerja. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut, seperti revisi indikator atau pengujian ulang model, agar masing-masing konstruk dapat terdefinisi secara lebih jelas dan tidak saling tumpang tindih.

Uji R - Square

Tabel 5 R - Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.792	0.785
Motivasi	0.669	0.661

Sumber: Olah Data Smart-PLS4

Berdasarkan tabel nilai R-square (R^2) dan R-square adjusted, dapat dianalisis bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat kemampuan penjelasan (explanatory power) yang tergolong kuat.

Pada variabel Kinerja SDM, diperoleh nilai R-square sebesar 0,792 dan R-square adjusted sebesar 0,785. Nilai R-square 0,792 menunjukkan bahwa sebesar 79,2% variasi Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Service, dan Motivasi. Sementara itu, sisanya sebesar 20,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R-square adjusted yang sebesar 0,785 tidak berbeda jauh dari R-square, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kestabilan yang baik serta tidak mengalami overestimasi akibat jumlah variabel prediktor. Berdasarkan kriteria umum dalam analisis PLS-SEM, nilai R-square sebesar 0,75 dikategorikan sebagai kuat (substantial). Dengan demikian, model dalam menjelaskan Kinerja SDM memiliki daya prediksi yang sangat baik.

Pada variabel Motivasi, diperoleh nilai R-square sebesar 0,669 dan R-square adjusted sebesar 0,661. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 66,9% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja dan Budaya Service, sedangkan 33,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Nilai R-square adjusted yang sebesar 0,661 juga menunjukkan perbedaan yang kecil dengan R-square, sehingga model dapat dikatakan stabil. Berdasarkan kriteria PLS-SEM, nilai R-square sebesar 0,67 termasuk dalam kategori moderat menuju kuat (moderate to substantial). Hal ini berarti Lingkungan Kerja dan Budaya Service memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan variasi Motivasi karyawan

Uji *Direct Effect (Path coefficient)*

Tabel 6 Direct Effect (Path coefficient)

	Path coefficients
Budaya Service -> Kinerja SDM	0.767
Budaya Service -> Motivasi	-0.650
Lingkungan Kerja -> Kinerja SDM	-1.456

	Path coefficients
Lingkungan Kerja -> Motivasi	1.404
Motivasi -> Kinerja SDM	1.400

Sumber: Olah Data Smarts-PLS4

Berdasarkan hasil analisis *path coefficient*s pada model struktural, terlihat bahwa hubungan antarvariabel menunjukkan variasi pengaruh yang cukup kompleks, baik positif maupun negatif. Budaya Service terhadap Kinerja SDM memiliki koefisien sebesar 0,767 yang mengindikasikan pengaruh positif dan cukup kuat, sehingga semakin baik penerapan budaya *service excellence*, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Namun, hubungan Budaya Service terhadap Motivasi justru menunjukkan koefisien sebesar -0,650 yang berarti berpengaruh negatif. Temuan ini tidak sejalan dengan teori pada umumnya, sehingga mengindikasikan kemungkinan adanya tekanan kerja akibat standar pelayanan yang tinggi atau permasalahan pada konstruk yang menyebabkan motivasi karyawan menurun ketika budaya pelayanan semakin ditingkatkan.

Di sisi lain, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM menunjukkan koefisien sebesar -1,456 yang berarti pengaruh negatif sangat kuat dan tidak sesuai dengan teori, bahkan nilai yang melebihi batas normal mengindikasikan potensi masalah pada model seperti multikolinearitas. Sebaliknya, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi memiliki koefisien sebesar 1,404 yang menunjukkan pengaruh positif sangat kuat, sejalan dengan teori bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan suportif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Selanjutnya, Motivasi terhadap Kinerja SDM juga menunjukkan koefisien sebesar 1,400 yang berarti berpengaruh positif sangat kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki peran dominan dalam mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Uji *Indirect Effect Specific*

Tabel 7 Indirect Effect Specife

	Specific indirect effects
Budaya Service -> Motivasi -> Kinerja SDM	-0.911
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja SDM	1.965

Sumber: Olah Data Smarts-PLS4

Berdasarkan hasil analisis specific indirect effects, dapat dijelaskan bahwa penelitian ini menguji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi sebagai variabel intervening.

Pengaruh tidak langsung Budaya Service terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi memiliki koefisien sebesar -0,911. Nilai ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Budaya

Service berpengaruh negatif terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi. Artinya, ketika Budaya Service meningkat, Motivasi cenderung menurun (sebagaimana terlihat pada koefisien jalur langsung Budaya Service → Motivasi yang bernilai negatif), dan penurunan Motivasi tersebut berdampak pada penurunan Kinerja SDM. Dengan demikian, Motivasi dalam hubungan ini memediasi secara negatif pengaruh Budaya Service terhadap Kinerja SDM. Secara teoritis, temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang umumnya menyatakan bahwa budaya pelayanan yang kuat akan meningkatkan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, hasil ini perlu dianalisis lebih lanjut, kemungkinan dipengaruhi oleh beban standar pelayanan yang tinggi, persepsi tekanan kerja, atau adanya permasalahan pada model pengukuran.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi memiliki koefisien sebesar 1,965. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang sangat kuat dan positif. Artinya, Lingkungan Kerja yang baik secara signifikan meningkatkan Motivasi, dan peningkatan Motivasi tersebut berdampak pada peningkatan Kinerja SDM. Dengan demikian, Motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja SDM. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung secara psikologis mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

PEMBAHASAN

1. Peran Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Motivasi

Berdasarkan hasil analisis model struktural PLS-SEM, Lingkungan Kerja terbukti memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan Motivasi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 1,404 yang mengindikasikan adanya pengaruh positif dan sangat kuat antara Lingkungan Kerja terhadap Motivasi. Selain itu, nilai R-square pada variabel Motivasi sebesar 0,669 menunjukkan bahwa 66,9% variasi Motivasi dapat dijelaskan oleh Lingkungan Kerja dan Budaya Service, di mana kontribusi terbesar secara positif berasal dari Lingkungan Kerja. Temuan ini memperkuat pandangan teoritis bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik, sosial, maupun psikologis, mampu menciptakan rasa nyaman, aman, serta dukungan interpersonal yang

mendorong peningkatan semangat dan dorongan internal karyawan dalam menjalankan tugasnya (Asnora, 2024).

Lebih lanjut, hasil analisis efek tidak langsung (specific indirect effect) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi dengan koefisien sebesar 1,965. Hal ini menegaskan bahwa Motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja SDM (Teguh et al., 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung operasional, tetapi juga sebagai determinan psikologis yang strategis dalam membentuk dan meningkatkan Motivasi karyawan. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, suportif, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai menjadi langkah penting dalam meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada optimalisasi kinerja sumber daya manusia.

2. Peran Budaya *Service excellence* Dalam Meningkatkan Motivasi

Peran Budaya *Service excellence* dalam meningkatkan Motivasi menunjukkan temuan yang bersifat negatif dengan koefisien jalur sebesar -0,650. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan Budaya Service justru diikuti oleh penurunan tingkat Motivasi karyawan. Secara statistik, kontribusi Budaya Service terhadap Motivasi cukup kuat, namun arah hubungan yang negatif tidak sejalan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang umumnya menyatakan bahwa internalisasi nilai-nilai pelayanan prima seharusnya mampu mendorong semangat, komitmen, dan dorongan kerja individu (Tazkia & Jaelani, 2024). Temuan ini mengindikasikan adanya kemungkinan bahwa penerapan standar *service excellence* yang tinggi dapat menimbulkan tekanan kerja, beban tanggung jawab yang besar, atau tuntutan emosional yang berlebihan sehingga berdampak pada penurunan motivasi intrinsik karyawan.

Hasil pengujian validitas diskriminan sebelumnya menunjukkan adanya korelasi yang sangat tinggi antara Budaya Service dan Lingkungan Kerja, yang berpotensi menimbulkan tumpang tindih konstruk (*construct overlap*). Kondisi ini dapat memengaruhi stabilitas koefisien jalur dalam model struktural dan menyebabkan arah hubungan yang tidak sesuai dengan ekspektasi teoritis (Pratama et al., 2023). Oleh karena itu, meskipun secara konseptual Budaya *Service excellence* diharapkan berperan dalam meningkatkan Motivasi melalui pembentukan nilai pelayanan, orientasi pelanggan, dan standar profesionalisme kerja, hasil empiris

penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi budaya pelayanan perlu diimbangi dengan dukungan organisasi, kejelasan peran, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional agar mampu benar-benar meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

3. Kontribusi Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

kontribusi Lingkungan Kerja terhadap peningkatan Kinerja SDM menunjukkan pola hubungan yang kompleks, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel Motivasi. Secara langsung, koefisien jalur Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM sebesar -1,456 mengindikasikan adanya pengaruh negatif yang sangat kuat. Temuan ini secara teoritis tidak sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif seharusnya meningkatkan kinerja (Sumaryono, 2024). Nilai koefisien yang melebihi angka absolut 1 juga mengindikasikan potensi permasalahan dalam model struktural, seperti multikolinearitas atau rendahnya validitas diskriminan antar konstruk, terutama antara Lingkungan Kerja dan Budaya Service yang memiliki korelasi sangat tinggi (0,944). Dengan demikian, pengaruh langsung negatif tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati karena kemungkinan dipengaruhi oleh tumpang tindih konstruk dalam model pengukuran.

Namun demikian, apabila ditinjau melalui pengaruh tidak langsung, Lingkungan Kerja menunjukkan kontribusi yang sangat signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi sebagai variabel intervening, dengan nilai specific indirect effect sebesar 1,965. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja yang baik mampu meningkatkan Motivasi secara signifikan (koefisien 1,404), dan peningkatan Motivasi tersebut berdampak positif terhadap Kinerja SDM (koefisien 1,400). Dengan kata lain, Motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja SDM (Tazkia & Jaelani, 2024). Temuan ini selaras dengan teori perilaku organisasi yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, suportif, serta memberikan dukungan sosial dan psikologis akan mendorong semangat dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Oleh karena itu, meskipun pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM menunjukkan arah negatif, secara keseluruhan kontribusi Lingkungan Kerja terhadap peningkatan Kinerja SDM tetap signifikan melalui mekanisme mediasi Motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa perbaikan lingkungan kerja tidak serta merta berdampak langsung pada kinerja, melainkan harus terlebih dahulu meningkatkan aspek psikologis karyawan,

khususnya motivasi kerja. Dengan demikian, strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sebaiknya difokuskan pada upaya yang mampu memperkuat motivasi karyawan sebagai jalur utama dalam meningkatkan Kinerja SDM secara berkelanjutan.

4. Kontribusi Budaya *Service excellence* Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Kontribusi Budaya *Service excellence* terhadap peningkatan Kinerja SDM menunjukkan dinamika hubungan yang bersifat langsung dan tidak langsung. Secara langsung, Budaya Service berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM dengan koefisien jalur sebesar 0,767. Nilai ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan nilai-nilai *service excellence* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja sumber daya manusia. Secara konseptual, internalisasi budaya pelayanan prima seperti orientasi pada pelanggan, profesionalisme, responsivitas, dan komitmen terhadap kualitas layanan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan produktivitas, serta memberikan hasil kerja yang optimal (Hidayat & Astuti, 2024). Temuan ini sejalan dengan teori manajemen kinerja yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada pelayanan dapat menjadi pendorong peningkatan performa individu maupun organisasi.

Namun demikian, apabila ditinjau melalui mekanisme mediasi Motivasi, Budaya Service menunjukkan pengaruh tidak langsung yang negatif terhadap Kinerja SDM dengan koefisien sebesar -0,911. Hal ini disebabkan oleh hubungan negatif antara Budaya Service dan Motivasi (koefisien -0,650), yang selanjutnya berdampak pada penurunan Kinerja SDM melalui Motivasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan standar pelayanan yang tinggi berpotensi menimbulkan tekanan kerja atau beban emosional tertentu yang dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan (Sela Septiana et al., 2023). Dengan demikian, meskipun secara langsung Budaya Service memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, secara tidak langsung melalui Motivasi dapat menimbulkan efek yang berlawanan.

Selain itu, hasil uji validitas diskriminan menunjukkan adanya korelasi yang sangat tinggi antara Budaya Service dan Lingkungan Kerja, yang mengindikasikan potensi tumpang tindih konstruk. Kondisi ini dapat memengaruhi stabilitas estimasi koefisien jalur dalam model struktural. Oleh karena itu, kontribusi Budaya *Service excellence* terhadap peningkatan Kinerja SDM secara keseluruhan tetap signifikan, terutama melalui pengaruh langsungnya, namun implementasinya perlu diimbangi dengan pengelolaan beban kerja, dukungan

organisasi, dan penguatan aspek motivasional agar nilai-nilai pelayanan prima benar-benar mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

5. Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya *Service excellence* Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Motivasi terbukti memiliki peran yang signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Lingkungan Kerja dan Budaya *Service excellence* terhadap Kinerja SDM. Hal ini terlihat dari besarnya koefisien jalur Motivasi terhadap Kinerja SDM sebesar 1,400, yang menunjukkan pengaruh positif dan sangat kuat. Artinya, peningkatan tingkat motivasi karyawan secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja sumber daya manusia (Setiyawami et al., 2020). Dalam konteks ini, Motivasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mentransformasikan berbagai faktor organisasi menjadi output kinerja yang optimal.

Dalam hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja SDM, Motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh tersebut. Meskipun secara langsung Lingkungan Kerja menunjukkan koefisien negatif terhadap Kinerja SDM (-1,456), pengaruh tidak langsung melalui Motivasi justru menunjukkan koefisien positif yang sangat kuat sebesar 1,965. Hal ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja yang kondusif meliputi aspek kenyamanan fisik, hubungan interpersonal yang harmonis, serta dukungan organisasi terlebih dahulu meningkatkan Motivasi karyawan (koefisien 1,404), yang selanjutnya berdampak signifikan pada peningkatan Kinerja SDM (Ain et al., 2024). Dengan demikian, Motivasi dalam hubungan ini bertindak sebagai mediator penuh (full mediation), karena pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM menjadi lebih bermakna ketika melalui peningkatan motivasi kerja

Sebaliknya, dalam hubungan antara Budaya *Service excellence* dan Kinerja SDM, peran mediasi Motivasi menunjukkan arah yang berbeda. Budaya Service berpengaruh negatif terhadap Motivasi dengan koefisien -0,650, yang kemudian menghasilkan pengaruh tidak langsung negatif terhadap Kinerja SDM sebesar - 0,911. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi memediasi secara negatif hubungan antara Budaya Service dan Kinerja SDM. Meskipun secara langsung Budaya Service berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM (0,767), melalui jalur Motivasi justru terjadi pelemahan kinerja akibat penurunan motivasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa implementasi budaya pelayanan yang menuntut standar

tinggi berpotensi menimbulkan tekanan kerja atau beban psikologis yang memengaruhi motivasi karyawan.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu objek yaitu Tanatap *Coffee*, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada industri lain atau perusahaan dengan karakteristik berbeda. Kedua, penggunaan metode kuantitatif dengan kuesioner memungkinkan adanya bias subjektivitas responden dalam memberikan jawaban. Ketiga, variabel yang diteliti masih terbatas pada lingkungan kerja, budaya *service excellence*, motivasi, dan kinerja SDM, sehingga belum mencakup faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, kompensasi, atau kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga belum mampu menangkap perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

1. Rangkuman Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, baik dari segi fisik maupun nonfisik, mampu menciptakan rasa aman dan mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini membuat karyawan menjadi lebih semangat, memiliki dorongan kerja yang lebih tinggi, serta mampu bekerja secara lebih optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain itu, budaya *service excellence* juga terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Penerapan budaya pelayanan prima yang konsisten mendorong karyawan untuk lebih profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Budaya ini tidak hanya membentuk sikap kerja yang baik, tetapi juga meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya kualitas pelayanan dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya *service excellence* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel intervening. Motivasi terbukti mampu memediasi hubungan tersebut, sehingga semakin baik lingkungan kerja dan budaya

pelayanan yang diterapkan, maka semakin tinggi motivasi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor kunci dalam memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut.

2. Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara lingkungan kerja, budaya *service excellence*, motivasi, dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkaya kajian empiris dengan menghadirkan model yang menempatkan motivasi sebagai variabel intervening, sehingga mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga memberikan bukti empiris dalam konteks industri *food and beverage*, khususnya *Coffee shop*, yang masih relatif terbatas dalam kajian akademik, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke berbagai sektor industri agar hasilnya lebih generalizable. Selain itu, peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, atau budaya organisasi secara lebih luas untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Disarankan juga menggunakan metode campuran (mixed methods) agar tidak hanya mendapatkan data kuantitatif, tetapi juga pemahaman yang lebih mendalam melalui wawancara atau observasi. Terakhir, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melihat perubahan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Agustine, K. B., & Andani, K. W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hasta Jaya Marina di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 5*(2), 353–362. https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23404

Ain, F. W., Bukhori, M., & Dewi, W. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Pedagogik dan Profesionalisme terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Maluku Tengah. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 5*(1), 28–42. https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jubis/article/view/2254/603

Asnora, F. H. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Perusahaan. *Optimal Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 4*(3), 66–75. https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3853

Budiasa, K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Pena Persada. https://inlislite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=21482

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage. https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review, 26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Harmen, H., Innayah, D., & Anggita, D. R. (2025). Strategi Perekrutan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Usaha Rumah Makan Padang Jaya. *Journal of Business, Economics, and Finance, 3*(1), 58–68. https://doi.org/10.37985/benefit.v3i1.1081

Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen: AMOS, LISREL & PLS*. Repository UMY. https://repository.umy.ac.id/handle/123456789/12640

Herlinda, H., Menne, F., & Suriani, S. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros. *Postgraduate Bosowa University Publishing, 3*(2), 1–13. https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/2059047

Hidayat, A. R., & Astuti, A. W. (2024). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Perusahaan Digital. *Jurnal Locus: Penelitian & Pengabdian, 3*(9), 776–786. https://doi.org/10.58344/locus.v3i9.3161

Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen, 2*(2), 19–28. https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3039

Mustika, A., & Utomo, H. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013). *Jurnal STIE AMA, 6*(12), 87–111. https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewfile/91/74

Nining, A. S., Jaenab, J., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bima. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi, 1*(4), 392–405. https://doi.org/10.30640/trending.v1i4.1723

Pratama, W. A., Mariah, & Syuryadi. (2023). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Penerbit Erlangga. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 1*(2), 186–199. https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/manuver

Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3017504

Septiana, S., Wicaksono, R. N., Saputri, A. W., Fawwazillah, N. A., & Anshori, M. I. (2023). Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Masa yang Mendatang. *Student Research Journal, 1*(5), 446–466. https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i5.705

Setiyawami, Umiyati, H., & Christina, B. (2020). *Kepemimpinan dan Teori Organisasi: Teori dan Konsep*. CV Media Sains Indonesia. https://repository.umb.ac.id/1330/1/Buku%20Digital%20-

%20Kepemimpinan%20Dan%20Teori%20Organisasi_%20Teori%20Dan%20Konsep%20%283%29.pdf

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. https://books.google.co.id/books?id=0xmCnQAACAAJ

Sumaryono. (2024). Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan In-Role dan Extra-Role di Bisnis Garmen Jadi/Ready Made Garment (RMG): Studi Kasus di Bangladesh. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital, 2*(1), 1–13. https://doi.org/10.38035/jmpd.v1i3

Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Acta Diurna Komunikasi, 3*(4), 1–20. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/6228

Tazkia, F., & Jaelani, D. (2024). Analisis Penilaian Kinerja Karyawan PT. Prima Indo Energi. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL), 4*(2), 1003–1010. http://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/elpei

Teguh, D., Pono, M., & Reni, A. (2023). Pengaruh Etika Kerja terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Balai Penelitian Tanaman Serealia di Kabupaten Maro. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan, 12*(2), 210–221. https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk