

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Jam Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Coffeeshop

Muhammad Rafli Andhara¹, Ilzar Daud², Pramana Saputra³, Rizky Fauzan⁴, Syahbandi⁵

^{1,2,3,4,5} *Manajemen, Universitas Tanjungpura*

Abstrak

Pertumbuhan industri *coffeeshop* di Kota Pontianak meningkatkan tuntutan terhadap kinerja pegawai sehingga pengelolaan jam kerja, beban kerja, dan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendukung produktivitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh jam kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada *coffeeshop* di Kota Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* dan metode survei *cross-sectional*. Sampel penelitian berjumlah 200 pegawai *coffeeshop* di Kota Pontianak yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja mampu memediasi pengaruh jam kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial (*partial mediation*) dan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara penuh (*full mediation*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan jam kerja dan beban kerja yang disertai upaya peningkatan motivasi kerja dapat menjadi strategi bagi manajemen *coffeeshop* dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci : *jam kerja, beban kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai, SEM-PLS.*

Abstract

The growth of the coffee shop industry in Pontianak City has increased demands for employee performance, making the management of working hours, workload, and work motivation important factors in supporting productivity. This study aims to analyze the effects of working hours and workload on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable among coffee shop employees in Pontianak City. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design and a cross-sectional survey method. The sample consisted of 200 coffee shop employees in Pontianak City selected using purposive sampling. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that working hours have a positive and significant effect on employee performance and work motivation. Workload has no significant effect on employee performance but has a positive and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation partially mediates the effect of working hours on employee performance (*partial mediation*) and fully mediates the effect of workload on employee performance (*full mediation*). The study concludes that work motivation is an important mechanism linking work demands to employee performance. Therefore, managing working hours and workload, accompanied by efforts to enhance work motivation, can serve as a strategy

for coffee shop management to improve employee performance sustainably.

Keywords: *working hours, workload, work motivation, employee performance, SEM-PLS.*

Copyright © 2026 Muhammad Raflie Andhara

*Corresponding author :

Email Address: raflieandhara08@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri *food and beverage (F&B)*, khususnya *coffeeshop*, mengalami pertumbuhan yang pesat di Kota Pontianak. Kondisi ini dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup masyarakat, terutama generasi muda, yang menjadikan *coffeeshop* tidak hanya sebagai tempat bersantai, tetapi juga sebagai ruang untuk bekerja, belajar, dan berinteraksi sosial. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Pontianak tahun 2024, jumlah penduduk berusia 15 tahun ke atas mencapai 668.322 jiwa. Kelompok usia produktif tersebut memiliki peran besar dalam aktivitas ekonomi dan sosial sekaligus menjadi segmen utama pelanggan *coffeeshop*, sehingga turut mendorong pertumbuhan industri *coffeeshop* di Kota Pontianak.

Pertumbuhan industri *coffeeshop* turut mengubah sistem kerja pegawai. Persaingan yang semakin ketat menuntut pegawai memberikan layanan berkualitas untuk menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan. Namun, perkembangan tersebut juga diiringi dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan, terutama pada sektor *food and beverage (F&B)* skala kecil. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat pergantian karyawan pada beberapa *coffeeshop* di Indonesia mencapai 40–60% per tahun akibat tekanan kerja dan rendahnya kepuasan kerja (Mohyi & Sukmawati, 2023). Selain itu, mayoritas pekerja muda *coffeeshop* di Denpasar bekerja lebih dari 40 jam per minggu, dengan 80% di antaranya mengalami gangguan kesehatan akibat jam kerja yang panjang (Saputra & Anisa Putri, 2024).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang dan beban kerja yang tinggi menjadi tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri *coffeeshop*. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kelelahan, menurunkan motivasi, produktivitas, serta kinerja pegawai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa jam kerja berlebih berdampak negatif terhadap kinerja, kesehatan mental, dan *work-life balance* karyawan (Haar et al., 2021).

Menurut *Job Demands–Resources (JD-R) Model*, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) berperan penting dalam menjaga motivasi dan kinerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2021). Ketidakseimbangan antara jam kerja, beban kerja, dan sumber daya kerja, seperti motivasi maupun dukungan organisasi, dapat memicu *burnout* serta menurunkan kinerja. Di Indonesia, ketentuan jam kerja diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja Pasal 77 ayat (2), yaitu 7 jam per hari untuk 6 hari kerja atau 8 jam per hari untuk 5 hari kerja dengan total 40 jam per minggu. Pada industri *coffeeshop*, ketentuan tersebut umumnya diterapkan melalui sistem *shift*.

Pada umumnya, pegawai *coffeeshop* bekerja dalam dua sistem *shift*, yaitu *shift* pagi pukul 07.00–15.00 dan *shift* sore pukul 15.00–23.00 dengan rata-rata jam kerja delapan jam per hari. Meskipun telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dalam praktiknya pegawai masih sering menghadapi lembur tanpa kompensasi yang memadai, terutama pada saat *peak hour*. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi kerja dan pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai. Dalam konteks ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh jam kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai (Karatepe et al., 2021).

Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara jam kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada berbagai sektor industri. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian melaporkan bahwa jam kerja yang panjang

menurunkan motivasi kerja, meningkatkan *burnout*, dan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Ranti Rhomantika et al., 2025). Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh jam kerja terhadap motivasi kerja dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya kerja dan dukungan organisasi sehingga tidak selalu bersifat negatif (Aini et al., 2023). Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih perlu dikaji lebih lanjut.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor formal, seperti perhotelan, manufaktur, dan instansi pemerintahan. Penelitian pada sektor *food and beverage* skala kecil, khususnya *coffeeshop*, masih relatif terbatas, padahal karakteristik pekerjaannya berbeda karena menerapkan sistem *shift*, memiliki intensitas interaksi pelanggan yang tinggi, menuntut *multitasking*, serta didominasi oleh tenaga kerja usia muda. Kondisi tersebut berpotensi menghasilkan hubungan antarvariabel yang berbeda dibandingkan sektor formal.

Berdasarkan kesenjangan empiris dan kontekstual tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh jam kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai *coffeeshop* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Kota Pontianak. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris mengenai penerapan *Job Demands–Resources Theory* pada sektor *food and beverage* skala kecil di Indonesia.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penerapan *Job Demands–Resources (JD-R) Model* pada konteks *coffeeshop* skala kecil di Kota Pontianak. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menerapkan model tersebut pada sektor formal, seperti perhotelan, pemerintahan, dan industri besar, penelitian ini mengadaptasinya pada sektor *food and beverage (F&B)* lokal sehingga memperluas bukti empiris mengenai hubungan antara *job demands* dan *job resources*. Selain itu, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara jam kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai, pendekatan yang masih relatif jarang dieksplorasi pada penelitian *coffeeshop* di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pengelola *coffeeshop* di Kota Pontianak dalam menyusun sistem kerja yang lebih produktif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai.

Penelitian ini difokuskan pada *coffeeshop* skala kecil hingga menengah karena kedua kategori tersebut mendominasi industri *food and beverage (F&B)* di Kota Pontianak serta menghadapi tantangan terkait jam kerja, beban kerja, dan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi pengelola *coffeeshop* dalam menyusun kebijakan jam kerja dan beban kerja yang lebih efektif, sekaligus memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia pada sektor *food and beverage*.

METODOLOGI

Desain penelitian ini menggunakan *quantitative explanatory research* dengan pendekatan *cross-sectional survey*. Penelitian eksplanatori kuantitatif berfungsi untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (jam kerja dan beban kerja), variabel mediasi (motivasi kerja), dan variabel dependen (kinerja pegawai). Pendekatan *cross-sectional survey* digunakan karena pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sesuai dengan tujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel pada kondisi saat ini (Hair et al., 2021).

Penentuan dari pengukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada *10-times rule* dalam analisis SEM-PLS, yaitu jumlah sampel minimal adalah sepuluh kali jumlah indikator reflektif terbesar pada konstruk yang dianalisis (Hair et al., 2021). Variabel dengan jumlah indikator reflektif terbanyak dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja, yang terdiri dari 18 indikator, sehingga ukuran sampel minimal yang direkomendasikan adalah $10 \times 18 = 180$ responden. Dengan demikian, jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 200 responden yang telah memenuhi syarat minimum analisis SEM-PLS dan dianggap memadai untuk menghasilkan estimasi yang stabil. Peneliti menetapkan jumlah sampel yang diambil sebanyak 200 responden yang menjadi pegawai *coffeeshop* di Kota Pontianak, Merujuk pada penelitian terdahulu menyebutkan, ukuran sampel minimal yang direkomendasikan dalam analisis

Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah 100 atau lebih untuk mendapatkan hasil yang valid dan reliabel (Hair et al., 2021).

Dengan mengingat populasi yang tidak diketahui, metode untuk pengambilan sampel menggunakan non-probabilitas, dengan menerapkan *purposive sampling* sebagai teknik khusus. didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh sampel yang benar-benar memahami konteks pekerjaan di *coffeeshop* dan relevan dengan variabel yang diteliti. Meskipun teknik *purposive sampling* berpotensi menimbulkan bias seleksi dikarenakan tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih, peneliti melakukan mitigasi dengan memastikan keragaman responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama kerja, serta melakukan penyebaran kuesioner pada berbagai lokasi *coffeeshop* di Pontianak agar hasil penelitian tetap representatif.

Purposive sampling merupakan metode pengambilan sampel yang digunakan, dan memenuhi persyaratan berikut: 1) Pegawai yang bekerja di *coffeeshop* di Kota Pontianak. 2) Pernah Bekerja dengan sistem jam kerja tetap maupun shift. 3) Responden berusia minimal 18 tahun, baik pria maupun wanita 4) Responden memiliki masa kerja minimal 1 bulan 5) pegawai dalam masa aktif tidak dalam kondisi cuti.

Penelitian ini menggunakan Skala likert yaitu, salah satu instrumen psikometrik yang paling banyak digunakan untuk mengukur sikap, opini, atau persepsi. Biasanya disajikan dalam bentuk pernyataan dengan opsi respons simetris, misalnya skala lima poin dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju" (Koo & Yang, 2025) Skala Likert pada kuesioner berkisar 1 hingga 5 dan dibagi menjadi lima kategori yaitu sangat setuju (5 poin), setuju (4 poin), netral (3 poin), tidak setuju (2 poin) dan sangat tidak setuju (1 poin). Penggunaan skala Likert dipilih karena memudahkan responden dalam menyatakan sikap atau persepsi terhadap pernyataan yang diberikan (Koo & Yang, 2025). Sumber data didalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dapat diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai *coffeeshop* di Kota Pontianak yang memenuhi kriteria penelitian. data sekunder diperoleh dari berbagai sumber resmi seperti Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Pontianak, yang digunakan untuk memperkuat analisis dan memberikan gambaran kontekstual mengenai kondisi tenaga kerja dan perkembangan industri *coffeeshop* di wilayah penelitian (BPS Pontianak, 2024).

Metode pengumpulan data dilakukan melalui dua cara, yaitu penyebaran kuesioner secara online menggunakan Google Form dan penyebaran langsung ke lokasi. Sebelum dilakukannya penyebaran, peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta menjamin kerahasiaan data responden. Tahapan pengumpulan data disusun menjadi 1) penyusunan kuesioner berdasarkan indikator variabel 2) pelaksanaan *expert judgment* untuk uji validitas isi 3) uji coba instrumen (*pilot test*) terhadap 30 responden untuk menguji kejelasan butir pernyataan dan 4) analisis reliabilitas awal menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai ambang minimal 0,7 untuk memastikan konsistensi jawaban responden (Hair et al., 2021). Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 4. Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu: 1) uji validitas konvergen dengan menilai nilai *outer loading* ($>0,7$) dan *Average Variance Extracted (AVE)* ($>0,5$) 2) uji validitas diskriminan menggunakan *cross-loading* untuk memastikan bahwa indikator hanya berhubungan kuat dengan konstruk yang diwakilinya; (3) uji reliabilitas konstruk menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai minimal 0,7 4) uji hubungan struktural (*path coefficient*) untuk mengukur kekuatan pengaruh antar variabel berdasarkan nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ serta 5) uji efek mediasi dengan metode *bootstrapping* (5.000 subsample) untuk menguji pengaruh tidak langsung motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Bakker & Demerouti, 2021). penelitian ini memperhatikan aspek etika penelitian, di mana partisipasi responden bersifat sukarela, dilengkapi dengan persetujuan setelah informasi (*informed consent*), serta jaminan anonimitas dan kerahasiaan data pribadi. Data yang dikumpulkan hanya digunakan untuk tujuan akademik dan tidak disebarluaskan di luar kepentingan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah pegawai dan pemilik *coffeeshop* yang bekerja di *coffeeshop* Kota Pontianak. Tabel 1 dan tabel 2 dibawah ini menyajikan profil demografis responden berdasarkan data yang dikumpulkan dari 230 responden. Mayoritas responden adalah Laki-Laki [55%] untuk pegawai dan perempuan [63,3%] untuk pemilik ataupun pemimpin *coffeeshop*. Sebagian besar pegawai memiliki status kerja full time [70%]. Mengenai masa kerja, sebagian besar telah bekerja selama 1 tahun hingga 2 tahun [50,5%]. Responden dalam penelitian ini memiliki jam kerja perhari dengan 6 hingga 8 jam [41,5%] dan kurang dari 6 jam [32,5%] dan lebih dari 10 jam [8%]

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	F	%
Usia	Kurang dari 20 tahun	27	13,5
	20 hingga 25 tahun	79	39,5
	26 hingga 30 tahun	79	39,5
	Lebih dari 30 tahun	15	7,5
	TOTAL	200	100
Jenis kelamin	Laki - laki	110	55
	Perempuan	90	45
	TOTAL	200	100
Lama Bekerja	Kurang dari 6 bulan	20	10
	6 bulan hingga 1 tahun	78	39
	1 tahun hingga 2 tahun	101	50,5
	Lebih dari 2 tahun	1	0,5
	TOTAL	200	100
Posisi	Barista	188	94
	Kasir	5	2,5
	Server	5	2,5
	Kitchen	2	1
	TOTAL	200	100
Status kerja	Full time	140	70
	Part time	60	30
	TOTAL	200	100
Jam kerja	Kurang dari 6 jam	36	18
	6 hingga 8 jam	83	41,5
	9 hingga 10 jam	65	32,5
	Lebih dari 10 jam	16	8
	TOTAL	200	100

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 2. Demografi Responden (N = 30)

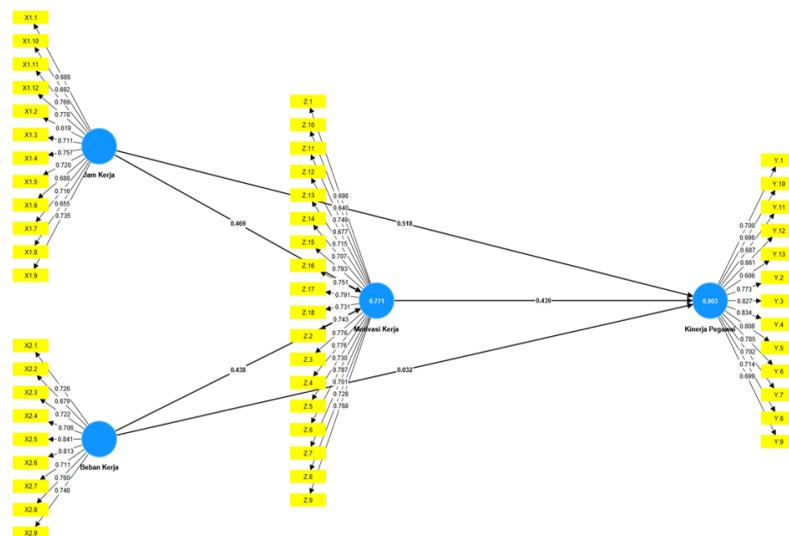
Kategori	Item	F	%
Usia	20 hingga 25 tahun	1	3,3
	26 hingga 30 tahun	24	80
	31 hingga 40 tahun	4	13,3
	Lebih dari 40 tahun	1	3,3
	TOTAL	30	100
Jenis Kelamin	Laki - laki	11	36,7
	Perempuan	19	63,3

	TOTAL	30	100
Status di <i>Coffeeshop</i>	Pemilik	3	10
	Co- owner	4	13,3
	Manager Operasional	6	20
	Supervisor	8	26,7
	Kepala toko	9	30
	TOTAL	30	100

Sumber: Data diolah (2026)

Model Pengukuran (Outer Model)

Suatu indikator dinyatakan valid jika pengukuran loading factor di atas 0,60 sehingga bila ada loading factor dibawah 0,60 maka akan di drop dari model (Hair et al, 2019). Semakin tinggi nilai loading factor, semakin kuat indikator tersebut merepresentasikan konstruknya. Sebaliknya, indikator dengan nilai loading di bawah 0,60 menunjukkan kontribusi yang lemah sehingga dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi dari model agar kualitas pengukuran menjadi lebih baik dan model lebih stabil. Dalam penelitian ini, konstruk yang digunakan bersifat reflektif. Pada model reflektif, indikator dipandang sebagai manifestasi dari variabel laten, sehingga arah hubungan berasal dari konstruk menuju indikator. Artinya, variabel laten memengaruhi variasi nilai pada setiap indikatornya. Oleh karena itu, pengujian validitas reflektif dilakukan dengan melihat korelasi antara skor item dan skor konstruk melalui nilai outer loading.



Gambar 1. Path outer model

Tabel 3. Outer Loadings

	Outer loadings
X1.1 <- Jam Kerja	0,688
X1.10 <- Jam Kerja	0,692
X1.11 <- Jam Kerja	0,769
X1.12 <- Jam Kerja	0,778
X1.2 <- Jam Kerja	0,619
X1.3 <- Jam Kerja	0,711
X1.4 <- Jam Kerja	0,757
X1.5 <- Jam Kerja	0,720
X1.6 <- Jam Kerja	0,688

X1.7 <- Jam Kerja	0,716
X1.8 <- Jam Kerja	0,655
X1.9 <- Jam Kerja	0,735
X2.1 <- Beban Kerja	0,726
X2.2 <- Beban Kerja	0,679
X2.3 <- Beban Kerja	0,722
X2.4 <- Beban Kerja	0,706
X2.5 <- Beban Kerja	0,841
X2.6 <- Beban Kerja	0,813
X2.7 <- Beban Kerja	0,711
X2.8 <- Beban Kerja	0,760
X2.9 <- Beban Kerja	0,748
Y.1 <- Kinerja Pegawai	0,700
Y.10 <- Kinerja Pegawai	0,698
Y.11 <- Kinerja Pegawai	0,687
Y.12 <- Kinerja Pegawai	0,661
Y.13 <- Kinerja Pegawai	0,606
Y.2 <- Kinerja Pegawai	0,773
Y.3 <- Kinerja Pegawai	0,827
Y.4 <- Kinerja Pegawai	0,834
Y.5 <- Kinerja Pegawai	0,808
Y.6 <- Kinerja Pegawai	0,785
Y.7 <- Kinerja Pegawai	0,702
Y.8 <- Kinerja Pegawai	0,714
Y.9 <- Kinerja Pegawai	0,699
Z.1 <- Motivasi Kerja	0,698
Z.10 <- Motivasi Kerja	0,640
Z.11 <- Motivasi Kerja	0,749
Z.12 <- Motivasi Kerja	0,677
Z.13 <- Motivasi Kerja	0,715
Z.14 <- Motivasi Kerja	0,707
Z.15 <- Motivasi Kerja	0,793
Z.16 <- Motivasi Kerja	0,751
Z.17 <- Motivasi Kerja	0,791
Z.18 <- Motivasi Kerja	0,731
Z.2 <- Motivasi Kerja	0,743
Z.3 <- Motivasi Kerja	0,776
Z.4 <- Motivasi Kerja	0,776
Z.5 <- Motivasi Kerja	0,730
Z.6 <- Motivasi Kerja	0,787
Z.7 <- Motivasi Kerja	0,701
Z.8 <- Motivasi Kerja	0,728
Z.9 <- Motivasi Kerja	0,768

Berdasarkan tabel 3, diketahui Seluruh item variabel telah valid. Hal tersebut dikarenakan nilai loading factor di atas 0,60 (Hair et al, 2019). dapat diketahui bahwa seluruh item pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai loading factor setiap indikator yang berada di atas batas minimal 0,60 sebagaimana yang direkomendasikan. Nilai loading factor yang melebihi 0,60 menunjukkan bahwa indikator

memiliki hubungan yang cukup kuat dengan konstruk yang diukurnya. Secara konseptual, nilai loading factor mencerminkan sejauh mana suatu item mampu merepresentasikan variabel laten. Semakin tinggi nilai loading, maka semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan konstruknya. Dalam penelitian ini, karena seluruh indikator memiliki nilai di atas batas yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pernyataan telah mampu menggambarkan variabel yang diukur secara memadai.

Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model pengukuran. Seluruh item dapat dipertahankan dan digunakan pada tahap analisis berikutnya, karena telah memenuhi syarat validitas konvergen dan dinilai layak untuk merepresentasikan konstruk penelitian secara keseluruhan.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Beban Kerja	0,558
Jam Kerja	0,507
Kinerja Pegawai	0,538
Motivasi Kerja	0,544

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4 di atas menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel Beban Kerja sebesar 0,558, Jam Kerja sebesar 0,507, Kinerja Pegawai sebesar 0,538, dan Motivasi Kerja sebesar 0,544. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimal 0,50 yang direkomendasikan dalam pengujian validitas konvergen. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang membentuknya. Dengan kata lain, sebagian besar informasi yang terkandung dalam indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukur, sehingga tingkat kesesuaian antara indikator dan konstruknya dapat dikatakan baik.

Uji Validitas Diskriminan

Untuk menguji discriminant validity dapat dilakukan dengan pemeriksaan Fornell-Lacker Criterion. Pada Fornell-Lacker Criterion validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan korelasi antara variabel dengan AVE pada suatu variabel. Model pengukuran discriminant validity yang baik jika AVE pada variabel itu sendiri lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya (Hair et al, 2019). Keseluruhan nilai AVE dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Fornell-Larcker

	Beban Kerja	Jam Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Beban Kerja	0,875			
Jam Kerja	0,787	0,871		
Kinerja Pegawai	0,786	0,792	0,873	
Motivasi Kerja	0,785	0,785	0,791	0,874

Sumber: Data diolah (2026)

Pada Tabel 5 dapat dilihat nilai korelasi variabel tersebut lebih besar dibandingkan korelasi variabel lainnya, maka dari itu diperoleh kesimpulan bahwa seluruh variabel telah valid untuk digunakan. Selain uji fornell lacker, discriminant validity juga dapat diuji berdasarkan nilai Cross Loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading dimensi pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Hair et al, 2019). Berikut adalah hasil nilai cross loading.

Structural Model (Inner Model)

R-Square

Tabel 6. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0,903	0,902
Motivasi Kerja	0,771	0,769

Terlihat bahwa nilai adjusted R-Square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,902. Berarti model tersebut memiliki tingkat *goodness-fit model* yang kuat. Hal ini juga berarti variabilitas kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 90,2%. Nilai adjusted R-Square untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,769. Hal ini juga berarti variabilitas motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 76,9%. Namun demikian, nilai R-square yang sangat tinggi juga perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena berpotensi menunjukkan adanya common method bias atau kesamaan konstruk antar variabel.

F-Square

Tabel 7. F Square Value

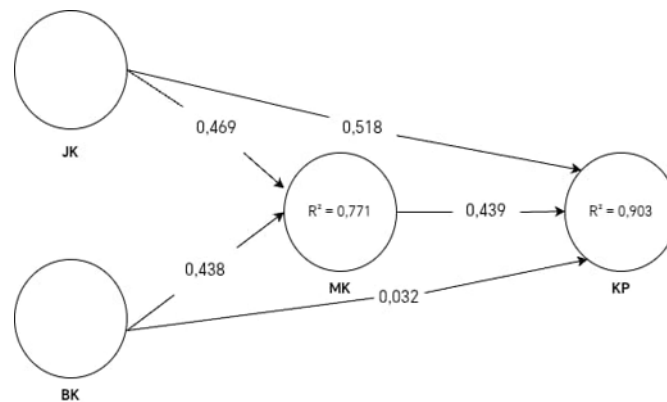
	F-square
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,002
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	0,200
Jam Kerja -> Kinerja Pegawai	0,540
Jam Kerja -> Motivasi Kerja	0,229
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,457

Pengujian F-Square dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Menurut Ghazali & Latan (2015) kriteria dalam pengukuran F-Square sebagai berikut:

Berdasarkan tabel F-Square, diketahui bahwa pengaruh variabel terhadap kinerja pegawai memiliki kategori yang berbeda-beda. Beban kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0,002 yang termasuk dalam kategori kecil memperkuat bahwa kontribusi variabel tersebut terhadap perubahan kinerja memang sangat lemah. Sebaliknya, Jam kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0,540 termasuk dalam kategori besar yang menandakan bahwa variabel ini memiliki pengaruh substantif dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Sedangkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0,457 yang termasuk dalam kategori besar.

Sementara itu, pengaruh variabel terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,200 dan jam kerja sebesar 0,229, yang keduanya termasuk dalam kategori sedang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak semua variabel memiliki pengaruh yang besar melainkan terdapat variasi pengaruh mulai dari kecil, sedang, hingga besar dalam model penelitian ini.



Gambar 2. Inner Model Penelitian

Gambar inner model menunjukkan hubungan antara jam kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Jam kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 0,469, sedangkan beban kerja berpengaruh sebesar 0,438. Motivasi kerja selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,439. Selain itu, terdapat pengaruh langsung jam kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,518, sementara beban kerja hanya memberikan pengaruh kecil sebesar 0,032.

Nilai R-square pada motivasi kerja sebesar 0,771 menunjukkan bahwa 77,1% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh jam kerja dan beban kerja. Sementara itu, nilai R-square pada kinerja pegawai sebesar 0,903 menunjukkan bahwa 90,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh jam kerja, beban kerja, dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat.

Hypotheses Testing

Tabel 8. Direct Effect dan Indirect Effect

Hypothesis	path	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1	JK -> KP	0,518	8,298	0,000
H2	BK -> KP	0,032	0,554	0,580
H3	JK -> MK	0,469	6,635	0,000
H4	BK -> MK	0,438	6,531	0,000
H5	MK -> KP	0,439	5,644	0,000
H6	JK -> MK -> KP	0,206	4,048	0,000
H7	BK -> MK -> KP	0,192	4,201	0,000

Sumber: Data diolah (2026)

Pembahasan

Hipotesis Pertama (H1) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 8,298 yang lebih besar dari 1,96. Namun, arah hubungan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu negatif, sehingga hipotesis ditolak. Nilai koefisien jalur sebesar 0,518 menunjukkan bahwa jam kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaturan jam kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jam kerja yang terstruktur memungkinkan pegawai mengatur waktu kerja secara lebih efektif sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan lebih optimal. dan pegawai mampu mengelola waktu kerja secara efektif sehingga tidak menurunkan kinerja

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pengaturan

beban waktu kerja yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan (Supriyanto et al., 2019). Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis pada BAB 2 yang menyatakan bahwa jam kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat terjadi karena pegawai *coffeeshop* mampu menyesuaikan diri dengan jam kerja yang diberikan. Jam kerja yang jelas justru membantu pegawai meningkatkan kedisiplinan dan produktivitas kerja. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa hubungan antara jam kerja dan kinerja pegawai adalah positif dan signifikan, bukan negatif seperti yang diasumsikan pada hipotesis awal.

Hipotesis Kedua (H2) Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 0,554 ($< 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,580 ($> 0,05$), sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat beban kerja yang dimiliki pegawai *coffeeshop* tidak secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan yang ada. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung (Prihatin & Haerani, 2023.). Hasil penelitian ini juga berbeda dengan hipotesis pada BAB 2 yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat terjadi karena beban kerja yang diterima pegawai masih dalam batas kemampuan sehingga tidak menurunkan kinerja mereka. dan pegawai telah terbiasa dengan beban kerja yang ada.

Hipotesis Ketiga (H3) Hasil pengujian menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dengan nilai t-statistik sebesar 6,635 $> 1,96$, Hal ini menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, arah hubungan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaturan jam kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Jam kerja yang jelas dapat menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa tuntutan kerja memiliki hubungan dengan motivasi dan keterlibatan kerja karyawan (Andriana, et al., 2019). Namun hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis pada BAB 2 yang menyatakan pengaruh negatif. Hal ini dapat disebabkan karena pegawai mampu menyesuaikan waktu kerja sehingga jam kerja tidak dianggap sebagai tekanan kerja.

Hipotesis Keempat (H4) Hasil pengujian menunjukkan bahwa beban kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai t-statistik sebesar 6,531 $> 1,96$, Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, arah hubungan tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sehingga hipotesis ditolak. Nilai koefisien jalur sebesar 0,438 Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai dapat menjadi tantangan yang mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beban kerja memiliki hubungan dengan motivasi kerja karyawan (Andriana, et al., 2019). Tetapi hasil ini berbeda dengan hipotesis BAB 2 yang menyatakan pengaruh negatif. Hal ini dapat terjadi karena pegawai *coffeeshop* menganggap beban kerja sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan sehingga tidak menurunkan motivasi kerja mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi beban kerja, maka motivasi kerja pegawai juga cenderung meningkat.

Hipotesis Kelima (H5) Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistik sebesar 5,644 $> 1,96$, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja lebih maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Souisa, 2025).

Hipotesis Keenam (H6) Hasil pengujian menunjukkan bahwa Nilai *original sample estimate* variabel jam kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja adalah positif yaitu sebesar 0,206. Kemudian, terlihat t statistik sebesar 4,048 $> 1,96$ (Ghozali, 2014) sehingga dapat dikatakan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Karena pengaruh

langsung juga signifikan, maka motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation), motivasi kerja tidak hanya berperan sebagai mediator, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis utama yang memperkuat hubungan antara jam kerja dan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh jam kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan jam kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Souisa, 2025).

Hipotesis Ketujuh (H7) Hasil pengujian menunjukkan bahwa Nilai *original sample estimate* variabel beban kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja adalah positif yaitu sebesar 0,192. Kemudian, terlihat t statistik sebesar $4,201 > 1,96$ (Ghozali, 2014). Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai t -statistik sebesar $4,201 > 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan. Sementara itu, pengaruh langsung tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan sepenuhnya bergantung pada bagaimana beban kerja tersebut diterjemahkan menjadi motivasi kerja, sehingga motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation). Oleh karena itu, hipotesis diterima. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel yang meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Souisa, 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan bahwa faktor psikologis memiliki kontribusi besar dalam menentukan keberhasilan kinerja pegawai.

Job Demands–Resources (JD-R) Theory

Penelitian ini menggunakan Teori Job Demands–Resources (JD-R) yang digunakan sebagai dasar utama untuk menggambarkan hubungan antara jam kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Teori ini dikembangkan Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli (2001) dan memiliki dua elemen utama yaitu Job Demands atau tuntutan kerja, yaitu aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, mental, atau emosional contohnya mengalami jam kerja panjang, beban kerja tinggi, atau tekanan pelanggan dan Job Resources atau sumber daya kerja, hal-hal yang membantu mencapai tujuan kerja, seperti dukungan sosial, lingkungan kerja positif, dan motivasi didalam diri. JD-R Theory menjelaskan dua proses utama yang pertama, Proses negatif atau *health impairment*, ketika tuntutan kerja terlalu tinggi, menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan motivasi. Kedua, Proses positif *motivational process*, ketika sumber daya kerja meningkat, menghasilkan keterlibatan dan kinerja yang lebih tinggi.

Dalam *coffeeshop* skala kecil di Pontianak, pegawai sering menghadapi tuntutan kerja tinggi seperti jam kerja panjang, pelanggan ramai, dan multitasking, sementara sumber daya seperti dukungan manajerial atau sistem penghargaan sering terbatas. Situasi ini dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai.

Jam Kerja

jam kerja adalah aspek penting dalam kepuasan kerja yang mencakup durasi, keteraturan jadwal, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Heimerl et al., 2020). Jam kerja merupakan jumlah waktu yang digunakan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan peraturan atau kebijakan organisasi. Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, waktu kerja normal adalah 7 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 6 hari kerja, atau 8 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 5 hari kerja. Banyak *coffeeshop* di Kota Pontianak yang menjalankan sistem shift agar operasional *Coffeeshop* berjalan dengan baik. Dengan contoh *Coffeeshop* yang menjalani dua shift yaitu, pagi hari dijalani mulai dari pukul 07.00 – 15.00 dan shift sore dimulai dari pukul 15.00 – 23.00. rata-rata 8 jam kerja per hari. Namun, karena tingginya minat pelanggan, pegawai sering harus bekerja lembur atau menambah jam kerja tanpa kompensasi yang jelas. Penelitian yang telah dilakukan di

Denpasar, Bali menemukan bahwa 80% pekerja *coffeeshop* muda di Denpasar bekerja lebih dari 40 jam per minggu, dan sebagian besar mengalami kelelahan yang berdampak pada motivasi (Saputra & Anisa Putri, 2024). Dalam JD-R, jam kerja panjang merupakan bagian dari “job demand” yang berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya seperti istirahat cukup, dukungan rekan kerja, atau kompensasi adil.

Beban Kerja

Beban kerja adalah total tuntutan pekerjaan baik fisik maupun mental yang dirasakan pegawai (Hart & Staveland, 1988). Beban kerja dapat berupa beban fisik aktivitas yang intens maupun beban mental melalui tekanan pelanggan, multitasking, dan target tinggi. Menurut *JD-R Theory*, beban kerja merupakan salah satu bentuk tuntutan kerja (job demand) yang jika berlebihan dapat menguras energi dan menurunkan motivasi (Bakker & Demerouti, 2014).

Di sektor F&B skala kecil, beban kerja sering kali tidak hanya berupa tugas pelayanan dan membuat pesanan, tetapi juga pekerjaan tambahan seperti kebersihan, dan kasir. Kombinasi ini menimbulkan tekanan psikologis yang dapat mengurangi motivasi jika tidak dikelola dengan baik.

Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi pegawai dalam bekerja (Herzberg, 1959). Motivasi menjadi salah satu faktor yang terpenting dalam sektor F&B yang penuh dengan tekanan. Ataupun juga dapat diartikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang membuat seseorang mau dan bersemangat melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti suasana kerja, penghargaan, dan hubungan antar pegawai. Penelitian di sektor F&B Indonesia menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi (misalnya kebanggaan melayani pelanggan atau antusiasme kerja) cenderung memiliki performa yang lebih baik (Aini et al., 2023). Motivasi kerja dalam konteks *coffeeshop* berperan penting sebagai penyangga yang menjaga semangat pegawai agar tetap tinggi meski menghadapi jam kerja dan beban kerja yang berat.

Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai yang diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab (Bernardin & Russell, 1993). Ataupun juga dapat diartikan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Penelitian di Kota Bacolod, Filipina, kompensasi yang baik berkorelasi positif dengan kinerja serta retensi karyawan di sektor hospitality (Desucatan et al., 2024). Studi *coffeeshop* di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi dan lingkungan kerja, serta berhubungan dengan loyalitas pelanggan (Mohyi & Sukmawati, 2023). Dengan demikian, menjaga motivasi kerja melalui manajemen jam kerja dan beban kerja yang seimbang merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja di sektor *coffeeshop*.

Jam Kerja dan Kinerja Pegawai

Jam kerja yang berjalan panjang dan tidak sesuai menjadi perhatian dalam berbagai penelitian, terutama di sektor FnB seperti *coffeeshop*. Penelitian menunjukkan bahwa jam kerja berlebih dapat menurunkan kinerja karyawan melalui dampak negatif terhadap kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja (Haar et al., 2021). Kemudian mengenai pegawai *coffeeshop* di Samarinda menemukan bahwa keseimbangan antara jam kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan kinerja. Artinya, semakin proporsional waktu kerja yang dijalani, semakin tinggi pula produktivitas pegawai (Putridena & Prastika, 2023).

Kedua penelitian ini menegaskan bahwa jam kerja yang panjang tanpa dukungan yang cukup dapat menurunkan kinerja pegawai di sektor *coffeeshop*.

H1: Jam kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*.

Beban Kerja dan Kinerja Pegawai

Beban kerja yang ditanggung berlebihan sering menjadi faktor menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan. ketidakseimbangan beban kerja dapat menyebabkan kelelahan emosional dan fisik, yang pada akhirnya mengurangi produktivitas (Jung & Yoon, 2020). Penelitian di *coffeeshop* Semarang menunjukkan bahwa beban kerja tinggi menurunkan kinerja pegawai secara signifikan (Nareswari et al., 2025). Penelitian menyebutkan karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih tahan terhadap tekanan beban kerja dan tetap mampu menjaga kinerja yang optimal dan Semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kinerja pegawai.

H2: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*.

Jam Kerja dan Motivasi Kerja

Jam kerja yang relatif panjang dapat menjadi faktor menurunkan motivasi, walaupun efek yang ditimbulkan bisa dibantu dengan adanya motivasi sosial. Penelitian yang dilakukan di Cina telah membuktikan bahwa, motivasi sosial memperkuat keterikatan kerja meski dalam kondisi jam kerja Panjang (Lu & Chou, C. Y., 2020). Dan Penelitian pada pekerja muda di *coffeeshop* Denpasar menunjukkan bahwa 80% pegawai yang bekerja lebih dari 40 jam per minggu mengalami kelelahan dan penurunan motivasi (Saputra & Anisa Putri, 2024). Dari kedua penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa jam kerja berpengaruh pada motivasi kerja.

H3: Jam kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai *coffeeshop*.

Beban Kerja dan Motivasi Kerja

Beban kerja yang ditanggung berat terbukti menurunkan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan di Cina menguatkan bahwa, effort-reward imbalance akibat beban kerja berlebih menurunkan motivasi (Ji & Han, J., 2023). Kemudian Penelitian pada pegawai *coffeeshop* di Semarang menunjukkan bahwa beban kerja yang berat menurunkan semangat dan kepuasan kerja secara signifikan (Nareswari et al., 2025). Beban kerja tinggi tanpa dorongan motivasi berpotensi menurunkan motivasi kerja pegawai.

H4: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja pegawai *coffeeshop*.

Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan faktor peningkatan performa. Penelitian yang dilakukan di sektor publik Indonesia menjelaskan, motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja (Banin & Eliyana, A., 2020). Penelitian lainnya menemukan bahwa motivasi tinggi meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan F&B di Indonesia (Aini et al., 2023). Dari penelitian terdahulu menunjukkan Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*.

Jam Kerja dan Kinerja melalui Motivasi

Motivasi dapat menjadi mediasi dampak dari jam kerja yang panjang pada kinerja. Penelitian yang dilakukan di Korea menemukan, work-life imbalance menjadi mediator utama hubungan jam kerja panjang dengan penurunan kesehatan mental dan performa (Baek & Lee, J., 2024). Kemudian di penelitian lain Di Cina, motivasi sosial terbukti memediasi dampak jam kerja panjang terhadap performa (Lu & Chou, C. Y., 2020). Kemudian Penelitian lain di sektor F&B menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara jam kerja dan kinerja (Aini et al., 2023). penelitian terdahulu yang disebutkan sepakat bahwa motivasi dapat menjadi variable mediasi dampak dari jam kerja yang Panjang berpengaruh pada kinerja.

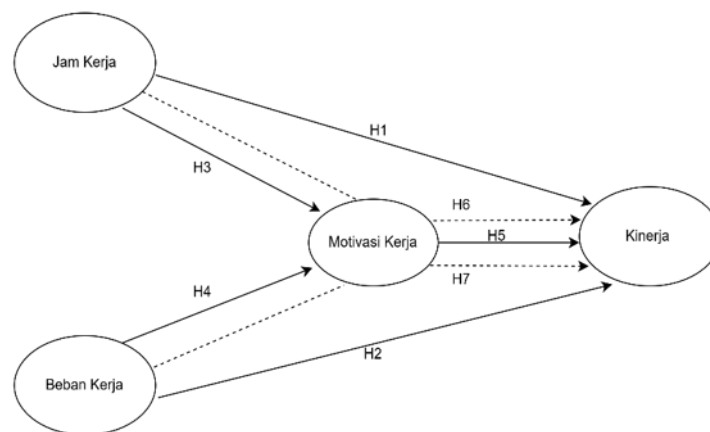
H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh jam kerja terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*.

Beban Kerja dan Kinerja melalui Motivasi

Motivasi berperan sebagai mediasi antara beban kerja dan kinerja. penelitian di Batam tepatnya di UMKM F&B menunjukkan, motivasi dan kompetensi memediasi hubungan beban kerja dengan produktivitas (Lo & Setyawan, D., 2023). Selanjutnya penelitian lainnya di sektor *food and beverage* membuktikan bahwa *motivasi intrinsik* mampu mengubah tekanan kerja menjadi dorongan untuk meningkatkan produktivitas (Aini et al., 2023). Dari penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa Motivasi memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang menahan beban kerja yang tinggi terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*. Dengan dorongan motivasi yang tinggi, pegawai tetap mampu bekerja produktif meskipun menghadapi beban kerja yang berat.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai *coffeeshop*.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Konseptual

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh jam kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan *coffeeshop* di Kota Pontianak dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang kuat. Jam kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jam kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan jam kerja melalui sistem shift pada *coffeeshop* skala kecil hingga menengah masih dapat ditoleransi dan mendukung produktivitas. Sebaliknya, beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang dinamis, seperti melayani pelanggan, melakukan *multitasking*, dan bekerja dalam suasana ramai.

Selanjutnya, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh jam kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, jam kerja dan beban kerja dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* yang menjelaskan bahwa tuntutan kerja dapat menghasilkan kinerja optimal apabila didukung oleh kondisi psikologis dan sumber daya yang memadai.

Secara keseluruhan, pengelolaan jam kerja dan beban kerja yang tepat serta peningkatan motivasi kerja menjadi hal penting dalam menjaga kinerja karyawan *coffeeshop*. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada sektor F&B skala kecil serta menjadi masukan bagi manajemen dalam menciptakan sistem kerja yang produktif, adil, dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada *coffeeshop* di Kota Pontianak sehingga hasilnya perlu diterapkan secara hati-hati pada wilayah dengan karakteristik berbeda.

Selain itu, nilai *R-square* yang relatif tinggi perlu diperhatikan karena dapat mengindikasikan adanya kesamaan konstruk antarvariabel atau potensi *common method bias*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas wilayah dan objek penelitian serta menggunakan variabel dan metode yang lebih beragam agar hasil yang diperoleh semakin luas dan aplikatif.

Referensi :

- Access, O. (n.d.). *Workload and Motivation on Employees Performance Analyzed by Information Technology*.
Workload and Motivation on Employees Performance Analyzed by Information Technology.
- Aini, N. N., Rosadi, B., & Alhadidhaq, M. Y. (2023). Job demand model-resources for employee well-being and productivity. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 673–681.
- Baek & Lee, J., E. (2024). Long working hours, work-life imbalance, and poor mental health. *Journal of Occupational Health*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Job Demands–Resources Theory. Wellbeing*, III, 1–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). *Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 321–333.
- Banin & Eliyana, A., S. (2020). Enhancing employee performance with work motivation as a mediation. *Management Science Letters*.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Desucatan, J., Villanueva, A., & Lopez, R. (2024). Compensation and retention in hospitality: Evidence from Bacolod City. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2021). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction, and mental health. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103–126.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. *Advances in Psychology*, 52, 139–183.
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-grissemann, U. (2020). *Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry*.
- Herzberg, F. (1959). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Ji & Han, J., X. (2023). The role of effort-reward imbalance and depressive symptoms in presenteeism. *BMC Public Health*.
- Jung, H., & Yoon, H. (2020). Intrinsic motivation as a buffer of workload stress on performance in hospitality. *Service Business Review*, 14(2), 255–272.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2021). Workload and performance: The mediating role of motivation in hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Koo, M., & Yang, S.-W. (2025). Likert-type scale. *Encyclopedia*.
- Lo & Setyawan, D., F. Y. (2023). Factors that Effect Employee Productivity with Work Motivation and Work Competence as Mediation. *Journal of Business and Management*.
- Lu & Chou, C. Y., L. (2020). Personal and social resources in coping with long hours of work. *Stress and Health*.
- Mohyi, A., & Sukmawati, D. (2023). *Do+Employee+Experience+Has+an+Impact+to+Turnover*. 2(1), 49–58.
- Prihatin, K. S., & Haerani, A. (n.d.). *Employee Performance : The Effect of Workload and Compensation (Survey at a Restaurant in Serang , Banten)*. 1(1), 140–149.
- Putridena, A. S., & Prastika, N. D. (2023). Study of the Relationship between Work life balance and Job Satisfaction in Coffee Shop Employees. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(3), 299.
- Ranti Rhomantika, Ribhan Ribhan, & Lis Andriani HR. (2025). The Effect of Working Hours on Employee Turnover Intention with Burnout as a Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 111–130.
- Saputra, A., & Anisa Putri, A. (2024). Work Duration and Sleep Quality Among Young Workers (A Study In Coffee Shops In West Denpasar District). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 695–699.
- Souisa, N. (2025). *The Influence of Workload and Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction*. 5(1), 23–32.

Supriyanto, A. S., Asnawi, N., & Wekke, S. (2019). *Management Science Letters*. 9, 639–650.

Widya Putri Nareswari, Almira Santi Samasta, Diana Aqmala, F. I. F. S. P. (2025). *Determinan kinerja karyawan coffeeshop di semarang jawa Tengah*. 9(2), 112–126.