

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BCA YANG DIMEDIASI KEPUASAAN KERJA

Utami Rezky Mayang Sari ¹⁾

Yana Fajriah ²⁾

Zulfikry Sukarno ³⁾

^{1,2,3)} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya

³⁾ fikry.sukarno@stiem-bongaya.ac.id



e-ISSN 2686-0058

p-ISSN 2715-7695

Informasi Artikel

Tanggal masuk

02 September 2025

Tanggal revisi

11 November 2025

Tanggal diterima

30 Januari 2026

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja,

Pelatihan,

Pengembangan

SDM, Kinerja

Karyawan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sumber data primer melalui penyebaran kuesioner terhadap 86 karyawan operasional marketing PT Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Makassar sebagai responden. Untuk mengukur pengaruh langsung variabel Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan dan pengaruhnya apabila dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dengan menggunakan alat analisis jalur Struktural Equation Model-PLS. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan akan tetapi variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial variabel Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil penelitian pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the Work Environment, Training and Development of Human Resources on Employee Performance mediated by Job Satisfaction. The research approach uses a quantitative approach with primary data sources through the distribution of questionnaires to 86 operational marketing employees of PT Bank Central Asia Tbk Makassar Branch as respondents. To measure the direct influence of the Work Environment, Training and Development of Human Resources variables on employee performance and its influence if mediated by the job satisfaction variable, the Structural Equation Model-PLS path analysis tool is used. The results of the study indicate that partially, the variables of Work Environment, Training, and Development of Human Resources have a positive and significant effect on employee performance, while the variable of job satisfaction does not affect employee performance. Furthermore, the variables of Work Environment, Training, and Development of Human Resources also have a positive and significant effect on job satisfaction. Meanwhile, the study found that the indirect effect of the variables of Work Environment, Training, and Development of Human Resources on employee performance, mediated by job satisfaction, is positive and significant.



PENDAHULUAN

Industri perbankan merupakan sektor yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). Di tengah persaingan yang ketat dan perkembangan teknologi yang cepat, bank dituntut untuk memberikan layanan yang prima, responsif, dan efisien kepada nasabah (Almadudi, 2021). Namun, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan SDM. Dalam mencapai kuseksusan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan mereka (Pramesti, 2024). Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang optimal dari setiap individu akan berdampak langsung pada produktivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Gadzali et, al. 2024).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan mendukung secara psikologis dapat menciptakan suasana positif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas (Fachrezi & Khair, 2020). Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, kelelahan, hingga menurunnya semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja (Fadilah & Banin, 2022). Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan fokus dan semangat kerja.

Berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Farozi et, al. 2022). Pelatihan yang dirancang secara efektif akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan sehingga mereka mampu menjalankan tugas dengan lebih baik, efisien, dan sesuai dengan standar organisasi (Heksarini, 2021). Pelatihan yang berkelanjutan akan meningkatkan kompetensi teknis maupun *soft skills*.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan sumber daya manusia (SDM). Pemberdayaan SDM merupakan proses memberikan wewenang, kepercayaan, serta peluang kepada karyawan untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan bertanggung jawab atas pekerjaannya (Sucipto & Syaifulloh, 2021). Pemberdayaan ini berdampak besar terhadap peningkatan kinerja karena karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan terlibat secara langsung dalam pencapaian tujuan organisasi (Kurnia & Sitorus, 2022). Pemberdayaan SDM memberikan rasa kepercayaan dan tanggung jawab yang mendorong motivasi dan inisiatif individu. Selain itu kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan, Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik (Luzz, 2018). Jika karyawan sebuah perusahaan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka hal ini secara langsung mempengaruhi usaha mereka dalam bekerja disuatu Perusahaan (Nastiti, 2022).

Namun, hubungan ini tidak selalu linear. Dalam beberapa konteks, karyawan yang sangat puas belum tentu berkinerja tinggi jika tidak ada tantangan, pengawasan, atau motivasi tambahan. Oleh karena itu, kepuasan kerja biasanya bekerja efektif sebagai faktor pendukung kinerja, bersama dengan pelatihan, lingkungan kerja, dan pemberdayaan.(Andayani, 2021).

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, kualitas SDM Bank BCA menjadi kunci utama keberhasilan operasional bank. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara menyeluruh. Lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan SDM adalah tiga aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu manajemen SDM serta

kontribusi praktis bagi manajemen BCA dalam mengoptimalkan kebijakan peningkatan kinerja melalui pendekatan holistik terhadap karyawan, serta untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara empiris bagaimana pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan SDM terhadap kinerja karyawan Bank BCA, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN LITERATUR

Lingkungan Kerja

Lingkungan yang baik dan menyenangkan akan menimbulkan semangat dan gairah bekerja begitupun sebaliknya jika lingkungan kerja yang tidak menyenangkan akan dapat mengurangi semangat bekerja (Ningrum, 2018). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pekerjaan mereka, baik secara fisik maupun psikologis (Sedarmayanti, 2017). Kondisi lingkungan kerja juga memengaruhi perilaku organisasi, khususnya dalam hal motivasi, keterlibatan kerja, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan aman di lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Rawani & Lubis, 2021).

Terdapat beberapa indikator dari variable lingkungan kerja menurut Ariani (2020) dan Fahrezi (2020), sebagai berikut : 1) Hubungan Karyawan, 2) Tingkat kebisingan lingkungan kerja, 3) Peraturan kerja, 4) Penerangan, 5) Sirkulasi udara, 6) Keamanan dan 7) Fasilitas.

Hipotesis : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pelatihan

Pelatihan merupakan wadah bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilannya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pelatihan berkaitan dengan kemampuan dan keahlian karyawan untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaannya (Sembiring, 2020). Bahwa pelatihan merupakan sebuah aktivitas untuk meningkatkan usaha kinerja karyawan dalam pekerjaan saat ini maupun jabatan kedepannya. Pelatihan merupakan serangkaian proses belajar yang dijalankan oleh karyawan dengan tujuan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan yang ada (Hendra, 2020).

Untuk mengukur variable pelatihan, menurut Nurdin (2019) dan Meidita (2019) terdapat beberapa indikatornya : 1) Tujuan pelatihan, 2) Materi pelatihan, 3) Metode dalam pelatihan, 4) Peserta pelatihan dan 4) kualifikasi pelatih.

Hipotesis : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia mencakup proses transformasi perilaku. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan individu melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga kerja atau karyawan guna mencapai hasil yang maksimal (Rahayu et, al., 2022). Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan penting dan strategis dalam rangka mendukung efektivitas dan kinerja organisasi (Suryani & Rindaningsih, 2023).

Adapun indikator variable Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Wulandari (2022) dan Siregar & Purba (2019) terdiri dari : 1) Motivasi, 2) Kepribadian, 3) Keterampilan, 4) Pengetahuan dan 5) Kemampuan.

Hipotesis : Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis : Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan Kerja

Menurut Fauziek & Yanuar (2021) kepuasan kerja adalah respon efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan sendiri. Kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan. Menurut Rahmawati (2021) menyatakan kepuasan kerja adalah sebuah sikap, perilaku dan visi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi, jadi kepuasan kerja berbeda-beda diantara karyawan dan kepuasan kerja mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Muammar et al., (2025) bahwa terdapat indikator dari kepuasan kerja, yang terdiri dari : 1) Pekerjaan itu sendiri, 2) Supervisi, 3) Rekan kerja, 4) Promosi dan 5) Gaji.

Hipotesis : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum dan bermoral atau etika (Pranata, 2020). Sedangkan menurut Arisanti et al., (2019) kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja yakni (Kurnia & Sitorus, 2022) kinerja pegawai merupakan keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dan berbagai tujuan tercipta dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Menurut Lingga & Pasaribu (2025) dan Prawirosentono (2019) indikator dari kinerja karyawan, sebagai berikut : 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas Kerja, 3) Ketepatan waktu, 4) Efektivitas dan 5) Komitmen.

Hipotesis : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

Hipotesis : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

Hipotesis : Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja

METODE

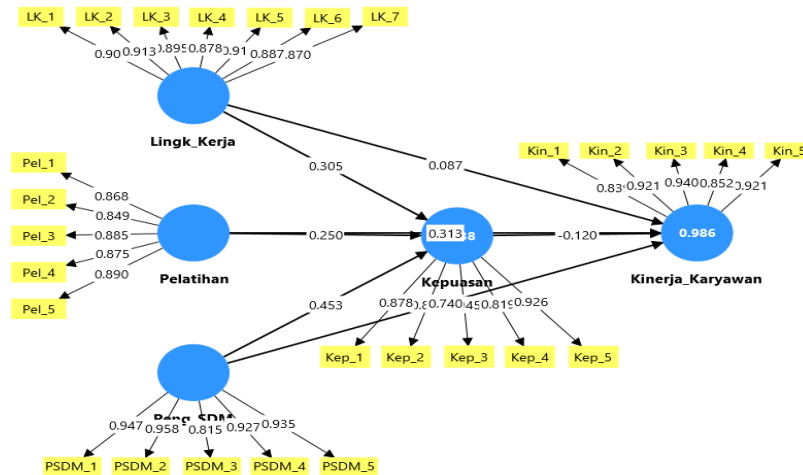
Rancangan penelitian menggunakan metode deskriptif (Sugiyono, 2018), melalui penelitian deskriptif maka dapat diperoleh gambaran dari rumusan masalah mengenai tanggapan karyawan BCA atas pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, pengembangan SDM dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2018) pendekatan penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif berdasarkan aspek data dan fakta terhadap sampel penelitian yaitu karyawan Bank BCA Kota Makassar sebanyak 86 karyawan. Metode penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dengan pernyataan-pernyataan yang terbentuk dari indikator variabel sesuai kriteria penelitian. Data yang telah dikumpulkan lalu dianalisis dengan metode *structural equation model partial least square* (SEM-PLS) karena variabel yang diteliti merupakan variabel laten (Latan & Ghazali, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis statistik dengan software Smart-PLS 4.0 dilakukan dengan tiga tahapan yaitu Analisa uji measurement model, Analisa uji structural model dan pengujian hipotesis penelitian. Outer model diinterpretasikan lebih kearah Uji Validitas dan Uji Realibilitas dengan melihat 5 (lima) hal, antara lain: nilai *convergent validity*, nilai *discriminant validity*,

Average Variance Extracted (AVE), composite reliability dan *alpha cronbach's* (Latan & Ghazali, 2019).

Penilaian convergent validity menggunakan batas *loading factor* sebesar > 0.70 sehingga indikator telah memenuhi syarat *validitas konvergen*. Berikut gambar model pengukuran uji validitas dan reabilitas :



Gambar Loading factor (PLS Algorithm)

Sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Sedangkan nilai *loading factor* tersebut tercermin dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1
Nilai Loading Factor

	Kepuasan	Kinerja_Kary	Lingk_Kerja	Pelatihan	Peng_SDM
Kep_1	0,878				
Kep_2	0,811				
Kep_3	0,945				
Kep_4	0,819				
Kep_5	0,926				
Kin_1		0,839			
Kin_2		0,921			
Kin_3		0,940			
Kin_4		0,852			
Kin_5		0,921			
LK_1			0,902		
LK_2			0,913		
LK_3			0,895		
LK_4			0,878		
LK_5			0,913		
LK_6			0,887		
LK_7			0,870		
PSDM_1					0,947
PSDM_2					0,958
PSDM_3					0,815
PSDM_4					0,927
PSDM_5					0,935

Pel_1	0,868
Pel_2	0,849
Pel_3	0,885
Pel_4	0,875
Pel_5	0,890

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Nilai *Cross loading* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *Cross loading* lebih besar dibanding nilai *Cross loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki discriminant validity yang baik. Berikut tabel:

Tabel 2
Nilai *Cross Loading*

	Kepuasan	Kinerja_Kary	Lingk_Kerja	Pelatihan	Peng_SDM
Kep_1	0,878	0,856	0,751	0,754	0,914
Kep_2	0,811	0,756	0,786	0,793	0,711
Kep_3	0,945	0,891	0,860	0,847	0,902
Kep_4	0,819	0,753	0,822	0,811	0,697
Kep_5	0,926	0,885	0,823	0,872	0,879
Kin_1	0,789	0,839	0,801	0,890	0,743
Kin_2	0,892	0,921	0,800	0,819	0,947
Kin_3	0,880	0,940	0,821	0,827	0,958
Kin_4	0,790	0,852	0,775	0,864	0,815
Kin_5	0,877	0,921	0,819	0,829	0,918
LK_1	0,841	0,812	0,902	0,821	0,790
LK_2	0,900	0,876	0,913	0,837	0,870
LK_3	0,809	0,760	0,895	0,801	0,704
LK_4	0,742	0,748	0,878	0,750	0,706
LK_5	0,900	0,876	0,913	0,837	0,870
LK_6	0,805	0,766	0,887	0,803	0,718
LK_7	0,738	0,755	0,870	0,753	0,721
PSDM_1	0,892	0,921	0,800	0,819	0,947
PSDM_2	0,880	0,940	0,821	0,827	0,958
PSDM_3	0,790	0,852	0,775	0,864	0,815
PSDM_4	0,872	0,864	0,756	0,766	0,927
PSDM_5	0,873	0,929	0,810	0,832	0,935
Pel_1	0,785	0,796	0,794	0,868	0,770
Pel_2	0,759	0,782	0,744	0,849	0,732
Pel_3	0,782	0,793	0,758	0,885	0,749
Pel_4	0,923	0,892	0,814	0,875	0,895
Pel_5	0,789	0,839	0,801	0,890	0,743

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Berdasarkan tabel dibawah ini dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai AVE > 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Tabel 3

Nilai AVE	
	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan	0,770
Kinerja_Karyawan	0,802
Lingk_Kerja	0,800
Pelatihan	0,763
Peng_SDM	0,843

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dan hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Kepuasan	0,924	0,930
Kinerja_Karyawan	0,938	0,941
Lingk_Kerja	0,958	0,961
Pelatihan	0,922	0,925
Peng_SDM	0,952	0,955

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Pengujian inner model.

Inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan dan dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen. Variabel Kepuasan Kerja yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan SDM, dan variabel Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja, Pelatihan, Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja. Tabel dibawah ini menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0.935 (93,5%) dan untuk variabel Kinerja Karyawan diperoleh sebesar 0.986 (98,6%).

Tabel 5
Nilai R-square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan	0,938	0,935
Kinerja_Karyawan	0,986	0,986

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 6
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan -> Kinerja_Karyawan	-0,120	-0,117	0,070	1,707	0,088

Lingk_Kerja -> Kepuasan	0,305	0,305	0,079	3,842	0,000
Lingk_Kerja -> Kinerja_Karyawan	0,317	0,317	0,081	4,020	0,000
Pelatihan -> Kepuasan	0,250	0,237	0,079	3,165	0,002
Pelatihan -> Kinerja_Karyawan	0,283	0,286	0,034	8,379	0,000
Peng_SDM -> Kepuasan	0,453	0,465	0,079	5,757	0,000
Peng_SDM -> Kinerja_Karyawan	0,685	0,682	0,040	17,295	0,000

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

PEMBAHASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.317, nilai standard deviation 0.081, nilai t-statistik 4.020 dan P-values 0.000. Nilai t-statistik $4.020 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan teori Job Demands–Resources yang menyatakan bahwa sumber daya kerja seperti kenyamanan ruang kerja, dukungan atasan, dan fasilitas memadai mampu meningkatkan motivasi dan energi kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa dihargai, didukung dan nyaman, sehingga meningkatkan semangat dan motivasi mereka dalam bekerja. Selain itu atmosfer lingkungan kerja yang mencakup suasana kerja, hubungan interpersonal antara rekan kerja dan atasan, serta dukungan emosional yang diberikan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.283, nilai standard deviation 0.034, nilai t-statistik 8.379 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $8.379 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Dengan skill yang lebih baik, kualitas dan kuantitas produksi cenderung meningkat, sehingga produktivitas kerja karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan yang baik akan lebih mampu untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan dapat meningkatkan motivasi kerja dan rasa percaya diri karyawan, yang kemudian dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.685, nilai standard deviation 0.040, nilai t-statistik 17.295 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $17.295 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank BCA berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pengembangan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan BCA sehingga mereka lebih optimal dalam bekerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan seperti coaching, career path, dan pembinaan

tim mampu memperkuat kompetensi, motivasi, dan keinginan berprestasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0.120, nilai standard deviation 0.070, nilai t-statistik 1.707 dan p-values 0.088. Nilai t-statistik $1.707 > 1.663$ dan p-value $0.088 > 0.05$ maka Hipotesis Ditolak. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Walaupun arah hubungan positif, namun tidak cukup kuat untuk membuktikan adanya pengaruh yang signifikan. Tingkat kinerja karyawan tidak akan semakin tinggi atau semakin turun meskipun kepuasan kerja semakin baik atau buruk. Bahwa peningkatan atau penurunan kepuasan kerja tidak secara langsung menyebabkan perubahan pada tingkat kinerja karyawan Bank BCA.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai koefisien pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.305, nilai standard deviation 0.079, nilai t-statistik 3.842 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $3.842 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. bahwa Lingkungan kerja yang baik menciptakan kenyamanan, keharmonisan, dan keamanan bagi karyawan, sehingga mereka merasa lebih betah dan termotivasi untuk bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi akan membuat karyawan merasa dihargai dan nyaman, sehingga mereka lebih puas dengan pekerjaannya. Pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan, serta kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, merupakan hasil yang diinginkan karyawan dalam lingkungan kerja yang positif. Terjalannya kerjasama yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, serta komunikasi yang terbuka, berkontribusi pada rasa puas karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai koefisien pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.250, nilai standard deviation 0.079, nilai t-statistik 3.165 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $3.165 > 1.663$ dan p-value $0.002 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. pelatihan yang baik serta memenuhi kriteria mampu meningkatkan secara nyata tingkat kepuasan kerja karyawan, karena pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Karyawan yang merasa keterampilan dan pengetahuannya meningkat melalui pelatihan cenderung lebih percaya diri, termotivasi, dan pada akhirnya lebih puas dengan pekerjaannya.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai koefisien pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.453, nilai standard deviation 0.079, nilai t-statistik 5.757 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $5.757 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$ maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa variabel Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin tinggi tingkat pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan, dan kesempatan pengembangan karir, semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, yang kemudian dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, membuat mereka lebih efisien dan efektif dalam bekerja, sehingga menimbulkan rasa puas.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat nilai P-values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0.05 antara variable eksogenous ke variabel endogenous melalui variabel intervening. Berikut dibawah ini tabel *Specific Indirect effects* :

Tabel 6
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Lingk_Kerja -> Kepuasan -> Kinerja_Karyawan	0,365	0,333	0,043	4,718	0,000
Pelatihan -> Kepuasan -> Kinerja_Karyawan	0,299	0,285	0,031	3,427	0,000
Peng_SDM -> Kepuasan - > Kinerja_Karyawan	0,542	0,553	0,060	6,504	0,000

sumber : smart-pls 4.0 (2025)

PEMBAHASAN

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Nilai koefisien pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja sebesar 0.365, nilai standard deviation 0.043, nilai t-statistik 4.718 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik 4.718 > 1.663 dan p-value 0.000 < 0.05 maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan mampu memediasi variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga mereka merasa lebih puas dan termotivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang baik, aman, sehat dan nyaman dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Nilai koefisien pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja sebesar 0.299, nilai standard deviation 0.031, nilai t-statistik 3.427 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik 3.427 > 1.663 dan p-value 0.000 < 0.05, maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan mampu memediasi variabel Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Makassar. Ini berarti pelatihan tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Nilai koefisien pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja sebesar 0.542, nilai standard deviation 0.060, nilai t-statistik 6.504 dan p-values 0.000. Nilai t-statistik $6.504 > 1.663$ dan p-value $0.000 < 0.05$, maka Hipotesis Diterima. Hasil ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan mampu memediasi variabel Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, pengembangan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Program pengembangan SDM seperti pelatihan dan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan merasa lebih mampu dan dihargai, sehingga meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Kepuasan ini dapat menjadi umpan balik positif yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Bahwa program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan mampu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku kerja sehingga berdampak pada pencapaian kinerja. Bahwa program pengembangan seperti career path, coaching, dan pembinaan tim terbukti memperkuat kompetensi serta motivasi sehingga meningkatkan performa kerja. bahwa meskipun kepuasan kerja penting, pengaruhnya terhadap kinerja tidak cukup kuat secara langsung. Kondisi lingkungan yang baik menciptakan kenyamanan sehingga meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Pelatihan yang tepat memberi kesempatan berkembang sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh peluang pengembangan diri merasa dihargai, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik menumbuhkan kepuasan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Pelatihan yang efektif meningkatkan kepuasan sehingga kinerja pun lebih optimal. Pengembangan SDM mendorong kepuasan kerja, yang kemudian memperkuat kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almadudi, A., Rizki, R., & Firmansyah, F. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Super Box Industries. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 74-86.
- Arisanti, D., Nugroho, R., & Putri, S. (2019). *Manajemen kinerja sumber daya manusia: Teori dan praktik*.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fadilah, F. F. F., & Al Banin, Q. (2022). Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai di puskesmas bantarkawung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2), 154-170.
- Farozi, M. F., Susilowati, N., & Rahayu, S. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber

- daya manusia.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687.
- Gadzali, S. S., Susanto, Y., Rimbano, D., & Sari, T. A. (2024). Optimasi Produktivitas Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *SABAJAYA Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(05), 224-229.
- Ghozali, I & Latan, H, (2019). Partial Least Squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan WarpPLS 7.0 (Edisi Pertama). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heksarini, A. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 11(3), 150–167.
- Hendra. (2020). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- Kurnia, N. A., & Sitorus, D. H. (2022). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(1), 48-57.
- Lingga, M. R., & Pasaribu, R. (2025). Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Pengelolaan Stress Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan BUMN). *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 134-553.
- Luzz, E., Santoso, A. F., & Hartono, B. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Perspektif teoritis dan aplikatif.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226-237.
- Muammar, M., Handoko, Y., & Rachmawati, I. (2025). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Consumer Banking PT Bank Syariah Indonesia, Tbk Area Bandar Lampung. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 3(2).
- Nastiti, R. W. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada PT Fuboru Indonesia. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(11), 2337-2348.
- Ningrum, W. K. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pemberdayaan SDM terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Bank BRI. *JurnalManajemendanBisnis*, 7(2), 123–134. <https://doi.org/10.12345/jmb.v7i2.2018>
- Nurdin, M. R. A., & Reza, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Dki Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 7(2), 96-103.
- Pramesti, D. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sidenreng Rappang. *DECISION: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 227-238.
- Pranata, Y. (2020). Manajemen kinerja sumber daya manusia.
- Prawirosentono, S. (2019). Manajemen sumber daya manusia: Kinerja, motivasi & etos kerja karyawan (Edisi IV). BPFE Yogyakarta.
- Rahayu, S., Putri, D., & Wijaya, A. (2022). Manajemen kinerja sumber daya manusia: Teori dan praktik (cet. 1).
- Rahmawati, I. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada Bank Syariah Indonesia KC Tasikmalaya Ahmad Yani). *Sarjana thesis*, Universitas Siliwangi.
- Rawani, G. A., & Lubis, F. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Data Manajemen pada PT. Telkom Akses Medan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 8147-8152.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen

- sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurakunman (Jurnal Akuntansi Dan Manajemen)*, 13(1).
- Siregar, D., & Purba, M. (2019). Pemberdayaan SDM dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan bank. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.31843/jmdk.v21i1.2019>
- Sucipto, H., & Syaifulloh, M. (2021). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhadi Setiabudi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 797-806.
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D (Cetakan ke-2). Alfabeta.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363-370.
- Wulandari, D. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan SDM terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada bank BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1b), 2595–2612. <https://doi.org/10.62710/ve7kfw52>