

**ANALYSIS OF WORK ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE,
AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB
SATISFACTION AT PT MULTI UTAMA RISETINDO****Muhammad Hifny^{1*}, Agustina Mogi², Rian Sri Rahayu³**Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Pamulang,
Indonesia*hifny.2024@gmail.com^{1*}, dosen01557@unpam.ac.id², dosen00969@unpam.ac.id³***Corresponding author*

Received August 10, 2026; Revised September 10, 2026; Accepted September 10, 2026; Published September 24, 2026

ABSTRACT

Work environment, organizational culture, and training are widely cited as drivers of employee performance, yet the pathway through which job satisfaction carries these effects remains unsettled. This study examines that pathway at PT Multi Utama Risetindo, testing whether work environment, organizational culture, also training shape both job satisfaction and employee performance, and whether job satisfaction in turn translates into performance outcomes. Data were drawn from 192 employees, sampled via simple random sampling from a population of 370 using the Slovin formula, and obtained through a Likert-scale questionnaire. PLS-SEM, run in SmartPLS version 4.1.1.8, provided the analytical framework. The findings show that work environment, organizational culture, also with training each exert a positive together with significant influence on both job satisfaction and employee performance. Job satisfaction, however, does not significantly predict employee performance on its own. Bootstrapped tests of specific indirect effects reinforce this pattern: job satisfaction fails to mediate any of the three relationships, with indirect-effect coefficients of 0.044 ($t = 0.596$; $p = 0.551$) for work environment, 0.039 ($t = 0.591$; $p = 0.555$) for organizational culture, and 0.037 ($t = 0.600$; $p = 0.548$) for training. The model explains job satisfaction strongly ($R^2 = 0.809$) and employee performance to a moderate degree ($R^2 = 0.516$). Taken collectively, these findings indicate that work environment, organizational culture, and training influence employee performance through direct channels rather than through job satisfaction, which does not serve as a significant mediating variable in this setting.

Keywords: Workplace, organizational culture, training, employee performance, job satisfaction.**ABSTRAK**

Penelitian ini mempunyai tujuan menganalisa pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, dan menguji pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan di PT Multi Utama Risetindo. Penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif disertai populasi 370 karyawan dan sampel 192 responden dipilih dengan rumus Slovin dengan teknik simple random sampling. Data dihimpun dengan kuesioner berskala Likert serta dianalisa melalui PLS-SEM serta SmartPLS versi 4.1.1.8. Temuan memperlihatkan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan memberikan pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Pengujian specific indirect effects melalui bootstrapping memperlihatkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan sebagai mediator. Koefisien indirect effect pada jalur lingkungan kerja → kepuasan kerja → kinerja sebesar 0,044 (t -statistic = 0,596; p -value = 0,551), budaya organisasi → kepuasan kerja → kinerja sebesar 0,039 (t -statistic = 0,591; p -value = 0,555), dan pelatihan → kepuasan kerja → kinerja sebesar 0,037 (t -



statistic = 0,600; p-value = 0,548). Nilai R-kuadrat kepuasan kerja sebesar 0,809 menunjukkan kemampuan model yang kuat, sedangkan R-kuadrat kinerja karyawan sebesar 0,516 menunjukkan kemampuan sedang. Temuan ini memperlihatkan peningkatan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dengan langsung berkontribusi terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti menjadi mediator yang signifikan.

Kata kunci: *Lingkungan kerja, budaya organisasi, pelatihan, kinerja karyawan, kepuasan kerja.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan yaitu aspek krusial guna tercapainya tujuan organisasi karena keberhasilan organisasi bukan hanya berdasarkan teknologi, fasilitas, serta sumber daya keuangan, melainkan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kinerja mencerminkan hasil serta perilaku kerja karyawan guna melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang mampu terlihat dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan masalah, kerja sama, kemandirian, serta kedisiplinan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan kemampuan individu dan dukungan organisasi yang tersedia (Kasmir, 2019; Li et al., 2022).

Kinerja yang optimal tidak cukup dicapai hanya dengan meningkatkan tuntutan pekerjaan, tetapi perlu didukung oleh kondisi kerja yang memungkinkan karyawan bekerja secara efektif. Organisasi perlu memperhatikan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan, kemampuan karyawan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi. Menurut Watterson et al. (2023), beban kerja yang terlalu tinggi mampu meningkatkan risiko kelelahan kerja serta mengurangi kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Sehingga, pengelolaan beban kerja dan keadaan kerja yang optimal diperlukan agar karyawan mampu mempertahankan kinerja secara optimal. Dengan demikian, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui dukungan organisasi yang seimbang dan berkelanjutan.

Kondisi tersebut relevan dengan PT Multi Utama Risetindo yang bergerak di bidang riset dan konsultasi, sehingga karyawannya dituntut memiliki ketelitian, kemampuan analisis, komunikasi, kerja sama, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target proyek (Aguinis, 2023; Hameed et al., 2023). Perusahaan menggunakan tujuh indikator guna menilai kinerja, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kemampuan mengidentifikasi masalah serta memberikan solusi, kerja sama dan orientasi tim, kemandirian, serta disiplin. Indikator tersebut mencerminkan bahwa kinerja bukan sebatas dilihat berdasarkan hasil pekerjaan, melainkan juga dari pelaksanaan tugas, kerja sama, kemampuan beradaptasi, dan perilaku karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Aguinis, 2023; Corbeanu & Iliescu, 2023; Hameed et al., 2023).

Berdasarkan data kinerja karyawan PT Multi Utama Risetindo tahun 2021–2025, capaian kinerja mengalami peningkatan dari 8,0 pada tahun 2021 menjadi 8,5 pada 2022 dan mencapai 8,6 pada 2023, tetapi kemudian menurun menjadi 8,4 pada 2024 dan 8,0 pada 2025. Meskipun capaian tersebut masih berada dalam kategori baik, penurunan selama dua tahun terakhir menunjukkan bahwa kinerja belum sepenuhnya stabil dan perlu

mendapatkan perhatian manajemen. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat memengaruhi keberlanjutan kinerja karyawan (Data Kinerja Karyawan PT Multi Utama Risetindo, 2021–2025).

Selain capaian kinerja, aspek kehadiran dan kedisiplinan juga menunjukkan perubahan. Nilai kehadiran dan kedisiplinan menurun dari 8,0 pada tahun 2021 menjadi 7,0 pada tahun 2022, kemudian mengalami peningkatan menjadi 8,0 pada tahun 2023 dan bertahan hingga 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun disiplin telah kembali membaik, aspek tersebut tetap perlu dipertahankan karena berkaitan dengan tanggung jawab karyawan dalam memenuhi waktu kerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan organisasi (Kasmir, 2019).

Fluktuasi kinerja tersebut menunjukkan perlunya kajian terhadap faktor terkait kondisi kerja serta kemampuan karyawan. Studi ini memfokuskan perhatian pada lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan menjadi variabel yang diduga memengaruhi kinerja, sedangkan kepuasan kerja digunakan menjadi variabel intervening. Pemilihan variabel tersebut dilandaskan terhadap pertimbangan bahwa lingkungan kerja memberikan kondisi untuk bekerja, budaya organisasi memberikan arah perilaku, sedangkan pelatihan membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan (López-Cabarcos et al., 2022; Pham et al., 2024; Yimam, 2022).

Lingkungan kerja yaitu faktor pertama yang ahrus diperhatikan karena kondisi lingkungan kerja mampu memengaruhi rasa nyaman, konsentrasi, dan kemampuan karyawan guna menjalankan pekerjaan. Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup pencahayaan, warna, suhu dan sirkulasi udara, kebisingan, tata ruang, fasilitas kerja, serta keamanan. Rahmasuci et al. (2023) memperlihatkan lingkungan kerja yang baik mampu menumbuhkan kenyamanan dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja, sedangkan López-Cabarcos et al. (2022) memperlihatkan lingkungan kerja juga mencakup dukungan sosial yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan.

Pada PT Multi Utama Risetindo, kondisi lingkungan kerja masih memerlukan perhatian, khususnya suhu ruang kerja yang belum sepenuhnya memberikan kenyamanan bagi karyawan. Kondisi tersebut penting karena pekerjaan riset dan konsultasi membutuhkan konsentrasi dan ketelitian yang tinggi. Sehingga, perbaikan lingkungan kerja harus diprioritaskan sebab aspek yang paling dirasakan karyawan, terutama kenyamanan suhu, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, fasilitas, dan keamanan agar tercipta kondisi kerja yang lebih mendukung produktivitas (Surya & Anggarini, 2024; López-Cabarcos et al., 2022).

Faktor kedua adalah budaya organisasi dengan peranan menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku serta melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi pada studi ini mencakup inovasi, perhatian pada detail, mempunyai orientasi hasil, berorientasi pada karyawan, mempunyai orientasi terhadap tim, keagresifan, serta stabilitas. Budaya yang kuat dapat membantu menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, sedangkan budaya yang diterapkan secara konsisten dapat mendukung terbentuknya pola kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Robbins & Judge, 2022; Nurshadrina & Rachmawati, 2024).

Budaya organisasi pada PT Multi Utama Risetindo tercermin melalui nilai Enhancing, Ethical, Values yang diarahkan untuk membangun profesionalisme, kerja sama, ketelitian, dan pencapaian tujuan perusahaan. Namun, penerapan ketelitian dan kecermatan dalam pekerjaan belum sepenuhnya konsisten pada seluruh karyawan. Kondisi tersebut penting diperhatikan karena kesalahan dalam pekerjaan riset dan konsultasi dapat menyebabkan pekerjaan harus diperbaiki kembali dan berpotensi memengaruhi waktu maupun biaya. Penelitian Pham et al. (2024) turut memperlihatkan bahwa budaya organisasi sebagai faktor penting yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Faktor ketiga adalah pelatihan yang berfungsi membantu karyawan menyesuaikan pengetahuan dan keterampilannya dengan tuntutan pekerjaan. Pelatihan menjadi semakin penting pada PT Multi Utama Risetindo karena setiap proyek dapat memiliki karakteristik, metode, target, dan kebutuhan klien yang berbeda. Setiono et al. (2023) dan Yimam (2022) menunjukkan bahwa pelatihan dapat membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan karyawan sehingga kompetensi yang dimiliki lebih sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Pada pelaksanaannya, PT Multi Utama Risetindo menggunakan training of trainer untuk memberikan pemahaman mengenai proyek, mulai dari persiapan, pelaksanaan, monitoring, hingga hasil pekerjaan. Namun, materi pelatihan belum sepenuhnya mudah dipahami oleh seluruh peserta sehingga efektivitas penyampaian dan penerapan materi masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, prioritas perbaikan pelatihan perlu diarahkan terhadap keselarasan materi dengan keperluan proyek, metode penyampaian yang dapat dimengerti, kompetensi instruktur, serta evaluasi penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan (Hidayatul et al., 2025; Yimam, 2022).

Selain ketiga faktor tersebut, kepuasan kerja digunakan sebagai variabel intervening karena kondisi organisasi dapat terlebih dahulu memengaruhi bagaimana karyawan menilai dan merasakan pekerjaannya sebelum tercermin pada perilaku dan kinerja. Prasetyo et al. (2023) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan sebagai variabel intervening pada hubungan faktor organisasi dengan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat membantu menjelaskan proses hubungan diantara lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dengan kinerja karyawan.

Pada PT Multi Utama Risetindo, sebagian karyawan belum menunjukkan antusiasme yang optimal untuk selalu memberikan hasil kerja terbaik. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perhatian terhadap pengalaman kerja karyawan karena lingkungan yang nyaman, budaya yang mendukung, dan pelatihan yang efektif dapat membentuk pengalaman kerja yang lebih positif. Ismaya et al. (2025) memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja berkaitan dengan sikap positif karyawan serta berbagai hasil kerja, sehingga aspek tersebut relevan untuk dianalisis dalam model penelitian ini.

Penelitian terdahulu memberikan dukungan terhadap hubungan antarvariabel yang diteliti. Rahmasuci et al. (2023) menunjukkan hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja, sedangkan Surya dan Anggarini (2024) menunjukkan hubungan lingkungan kerja dengan kinerja. Pada variabel budaya organisasi, Hendra, H. (2020) dan Pham et al. (2024) memperlihatkan budaya organisasi memberikan pengaruh pada kinerja

karyawan. Adapun, Setiono et al. (2023), Yimam (2022), dan Hidayatul et al. (2025) memperlihatkan pentingnya pelatihan dalam mendukung kemampuan dan kinerja karyawan. Temuan tersebut menjadi dasar empiris bagi penelitian ini, meskipun hasil penelitian pada organisasi lain belum tentu sepenuhnya sama dengan kondisi PT Multi Utama Risetindo.

Berdasarkan fenomena perusahaan dan penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dan kondisi aktual. Penelitian sebelumnya umumnya menguji beberapa variabel secara terpisah, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan pada kinerja karyawan serta kepuasan kerja (Azhari et al., 2024; Chantika et al., 2025). Studi lain menggunakan disiplin kerja menjadi variabel mediasi pada hubungan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan terhadap kinerja (Alkaf et al., 2024). Novelty penelitian ini pada dalam pengujian lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dengan simultan terhadap kinerja karyawan menggunakan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada PT Multi Utama Risetindo. Studi ini juga memberikan kajian pada perusahaan yang berjalan dalam bidang konsultan manajemen dan riset pemasaran, yang mempunyai tuntutan ketelitian, kemampuan analisis, koordinasi, dan pencapaian target proyek. Dengan demikian, penelitian ini dihipotesiskan mampu menyempurnakan hasil penelitian sebelumnya melalui model dan konteks organisasi yang berbeda.

Perusahaan mengharapkan kinerja yang stabil dan meningkat, tetapi data menunjukkan penurunan kinerja pada 2024 dan 2025. Di sisi lain, masih terdapat permasalahan pada kenyamanan lingkungan kerja, konsistensi penerapan ketelitian dalam budaya organisasi, pemahaman terhadap materi pelatihan, serta antusiasme sebagian karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pengujian empiris guna mengidentifikasi faktor yang paling mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan (Pham et al., 2024; Hidayatul et al., 2025; Surya & Anggarini, 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, prioritas solusi dalam studi ini diarahkan pada tiga variabel utama, yakni perbaikan lingkungan kerja, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan efektivitas pelatihan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Prioritas pertama yakni menciptakan lingkungan kerja dengan kenyamanan serta mendukung konsentrasi, terutama melalui perbaikan suhu, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, fasilitas, dan keamanan. Prioritas kedua adalah memperkuat penerapan nilai organisasi, khususnya ketelitian dan kecermatan. Prioritas ketiga adalah meningkatkan kualitas pelatihan agar materi lebih mudah dipahami dan dapat diterapkan dalam pekerjaan (López-Cabarcos et al., 2022; Pham et al., 2024; Yimam, 2022).

Maka, studi ini diperlukan guna menguji secara empiris pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan pada kinerja karyawan menggunakan kepuasan kerja pada PT Multi Utama Risetindo. Studi ini diproyeksikan mampu menghasilkan dasar bagi manajemen dalam menentukan faktor yang perlu diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Fokus tersebut juga sesuai dengan karakteristik perusahaan yang membutuhkan karyawan dengan kemampuan analisis, ketelitian, koordinasi, komunikasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap berbagai tuntutan proyek (Prasetyo et

al., 2023; Pham et al., 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dipadukan desain penelitian asosiatif, yang mempunyai tujuan guna menguji pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan pada kinerja karyawan serta peran kepuasan kerja menjadivariabel intervening. Data didapatkan dengan kuesioner dan dianalisa dengan statistik untuk mengukur hubungan antarvariabel dan hipotesis yang telah ditentukan. Populasi penelitian sebanyak 370 karyawan serta sampel 192 responden yang ditetapkan dengan rumus Slovin. Responden dipilih berdasarkan kriteria sebagai karyawan PT Multi Utama Risetindo yang aktif bekerja dan bersedia mengisi kuesioner menggunakan teknik simple random sampling.

Penelitian ini menerapkan teknik simple random sampling. Kerangka sampel berupa daftar 370 karyawan PT Multi Utama Risetindo. Setiap karyawan diberi nomor 1–370, kemudian dipilih secara acak menggunakan Microsoft Excel hingga diperoleh 192 responden. Karyawan yang terpilih menjadi responden penelitian. Selanjutnya, kuesioner tertutup dengan skala Likert dibuat melalui Google Form untuk mengukur seluruh variabel. Tautan kuesioner dibagikan kepada 192 responden yang telah terpilih secara acak dan dikumpulkan selama 4 hari hingga seluruh data responden terpenuhi.

Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianalisa melalui SEM-PLS versi 4.1.1.8. Analisis dimulai melalui pengujian outer model yang terdiri uji validitas konvergen memanfaatkan Outer Loading dan AVE, uji validitas diskriminan menerapkan Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading. Apabila nilai outer loading seluruh indikator $> 0,70$, AVE seluruh konstruk $> 0,50$, hasil Fornell-Larcker dan Cross Loading sesuai kriteria, dan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $> 0,70$, maka model pengukuran dianggap valid dan reliabel, maka mampu dilaksanakan ke pengujian inner model dan hipotesis penelitian.

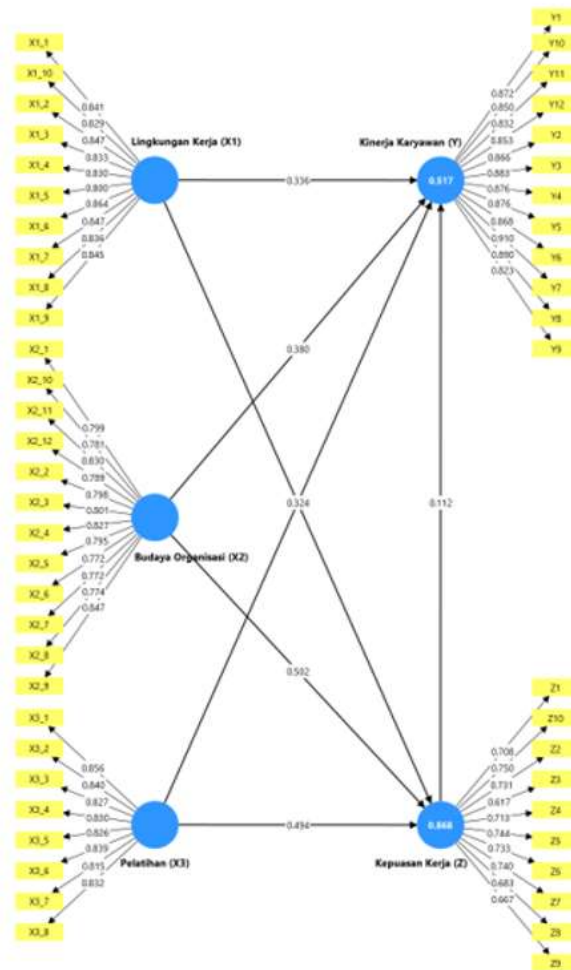
Setelah seluruh butir pernyataan dinyatakan valid, dilakukan uji reliabilitas untuk memastikan seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi yang baik. Tahap berikutnya adalah pengujian inner model menggunakan Bootstrapping untuk mengetahui besarnya pengaruh dan tingkat signifikansi antarvariabel. Selanjutnya, uji R-Square (R^2) dilaksanakan guna mengidentifikasi seberapa besar variabel kepuasan kerja serta kinerja karyawan mampu diuraikan oleh variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan. Tahap terakhir yaitu pengujian hipotesis guna melihat arah, besarnya pengaruh, dan tingkat signifikansi hubungan antarvariabel dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis model pengukuran (outer model) dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Discriminant validity mampu terlihat loading faktor sebagai berikut:

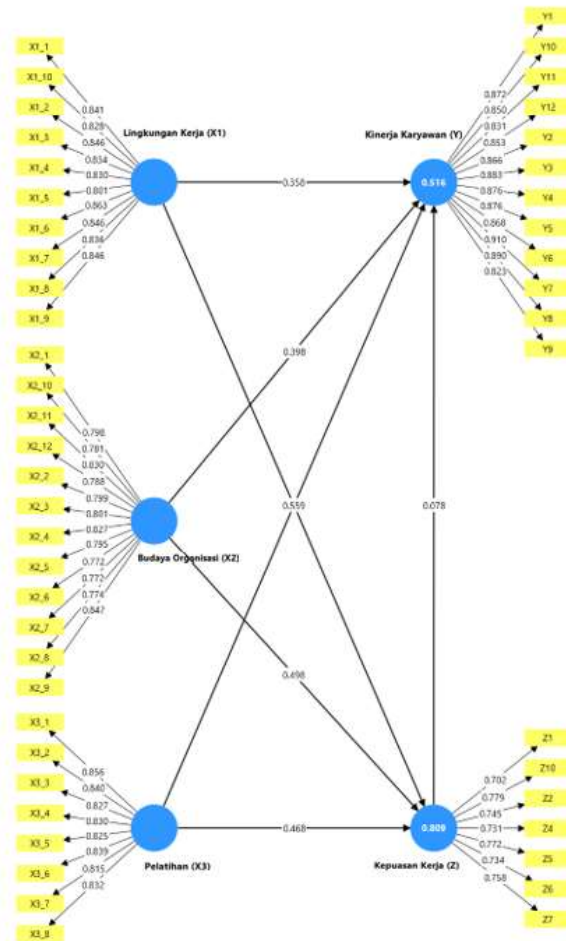
Gambar 1. Diagram Jalur Outer Model Data Lengkap



Berdasarkan pada gambar 1. diagram jalur diatas memperlihatkan hasil perhitungan loading faktor dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pernyataan pada variabel Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Pelatihan (X3) serta Kinerja Karyawan (Y) nilai loading faktor diatas 0.7, maka syarat sudah sesuai kriteria validitas konvergen serta mempunyai validitas yang ditetapkan berdasarkan rule of thumb yang diterapkan selaras dengan hasil uji coba sebelumnya.

Namun hasil perhitungan loading faktor dan hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa pernyataan pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dari 10 pernyataan nya terdapat 3 pernyataan yang tidak valid, yakni pernyataan “Saya memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan saya” (Z3), “Saya selalu datang dan menuntaskan pekerjaan tepat waktu” (Z8) dan “Saya mampu mencapai capaian kerja yang sudah ditentukan” (Z9).

Selanjutnya eliminasi pada pernyataan Z3, Z8, dan Z9 dilakukan berdasarkan hasil pengujian outer loading yang menunjukkan nilai di bawah batas yang direkomendasikan, sehingga indikator tersebut dinilai kurang mampu merefleksikan konstruk yang diukur. Penghapusan dilakukan guna meningkatkan validitas konvergen dan memastikan instrumen sesuai kriteria pengukuran yang ditetapkan pada analisis PLS-SEM, seperti gambar berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Outer Model Setelah Mengeliminasi Pernyataan Z3, Z8 dan Z9

Berdasarkan pada gambar 2. diagram jalur setelah mengeliminasi pernyataan Z3, Z8 dan Z9 menunjukkan hasilnya memperlihatkan seluruh pernyataan pada variabel Kepuasan Karyawan (Z) nilai loading faktor telah diatas 0.7, maka indikator telah sesuai kriteria validitas konvergen serta mempunyai validitas yang ditetapkan berlandaskan rule of thumb yang diterapkan selaras dengan hasil uji coba sebelumnya.

Selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan menerapkan Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading serta uji Construct Reliability.

Tabel 1. Uji Fornell-Larcker Criterion

	X1	X2	X3	Y	Z
X1	0.837				
X2	-0.053	0.799			
X3	0.070	0.048	0.833		
Y	0.405	0.434	0.429	0.867	
Z	0.566	0.491	0.531	0.658	0.746

Berdasarkan pada tabel 1, hasil uji Fornell-Larcker Criterion, seluruh variabel penelitian telah sesuai kriteria validitas diskriminan. Nilai diagonal masing-masing variabel, yakni Lingkungan Kerja (X1) 0,837, Budaya Organisasi (X2) 0,799, Pelatihan (X3) 0,833, Kinerja Karyawan (Y) 0,867, serta Kepuasan Kerja (Z) 0,746, lebih besar daripada nilai korelasinya dengan variabel lain.

Hasil ini memperlihatkan setiap variabel mampu mengukur konstruksya sendiri dengan baik dan dapat dibedakan dari variabel lainnya. Maka, semua variabel sudah sesuai validitas diskriminan, sehingga model pengukuran (outer model) dianggap valid serta mampu diteruskan ke pengujian model struktural (inner model).

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan - Cross Loading

	X1	X2	X3	Y	Z
X1_1	0.841	0.011	-0.033	0.311	0.464
X1_10	0.828	-0.031	0.094	0.325	0.474
X1_2	0.846	-0.009	0.082	0.344	0.521
X1_3	0.834	-0.072	0.043	0.306	0.482
X1_4	0.830	-0.024	0.042	0.347	0.485
X1_5	0.801	-0.130	0.060	0.270	0.436
X1_6	0.863	-0.056	0.074	0.399	0.459
X1_7	0.846	-0.016	0.108	0.432	0.503
X1_8	0.836	-0.055	0.100	0.310	0.456
X1_9	0.846	-0.076	0.005	0.322	0.447
X2_1	-0.009	0.798	-0.015	0.339	0.371
X2_10	-0.070	0.781	0.067	0.323	0.365
X2_11	-0.036	0.830	0.073	0.369	0.450
X2_12	-0.019	0.788	0.097	0.350	0.413
X2_2	-0.091	0.799	0.087	0.344	0.399
X2_3	-0.124	0.801	0.061	0.316	0.331
X2_4	-0.012	0.827	-0.034	0.369	0.402
X2_5	-0.022	0.795	-0.038	0.342	0.382
X2_6	-0.083	0.772	0.046	0.303	0.365
X2_7	-0.013	0.772	0.008	0.338	0.381
X2_8	-0.064	0.774	0.017	0.337	0.345
X2_9	0.009	0.847	0.083	0.409	0.470
X3_1	0.096	0.065	0.856	0.392	0.492
X3_2	0.041	0.005	0.840	0.306	0.406
X3_3	0.066	0.011	0.827	0.363	0.447

X3_4	0.094	0.020	0.830	0.388	0.452
X3_5	0.018	0.063	0.825	0.326	0.438
X3_6	0.028	0.070	0.839	0.364	0.435
X3_7	0.070	0.059	0.815	0.346	0.454
X3_8	0.044	0.023	0.832	0.364	0.401
Y1	0.360	0.428	0.361	0.872	0.611
Y10	0.416	0.287	0.336	0.850	0.541
Y11	0.300	0.392	0.310	0.831	0.538
Y12	0.334	0.412	0.370	0.853	0.561
Y2	0.349	0.363	0.362	0.866	0.552
Y3	0.328	0.377	0.383	0.883	0.557
Y4	0.342	0.399	0.359	0.876	0.564
Y5	0.326	0.397	0.383	0.876	0.566
Y6	0.371	0.399	0.389	0.868	0.581
Y7	0.435	0.347	0.408	0.910	0.647
Y8	0.342	0.363	0.368	0.890	0.549
Y9	0.305	0.342	0.429	0.823	0.568
Z1	0.363	0.379	0.466	0.495	0.702
Z10	0.365	0.509	0.371	0.566	0.779
Z2	0.463	0.308	0.369	0.476	0.745
Z4	0.311	0.336	0.439	0.485	0.731
Z5	0.527	0.378	0.322	0.464	0.772
Z6	0.446	0.320	0.405	0.537	0.734

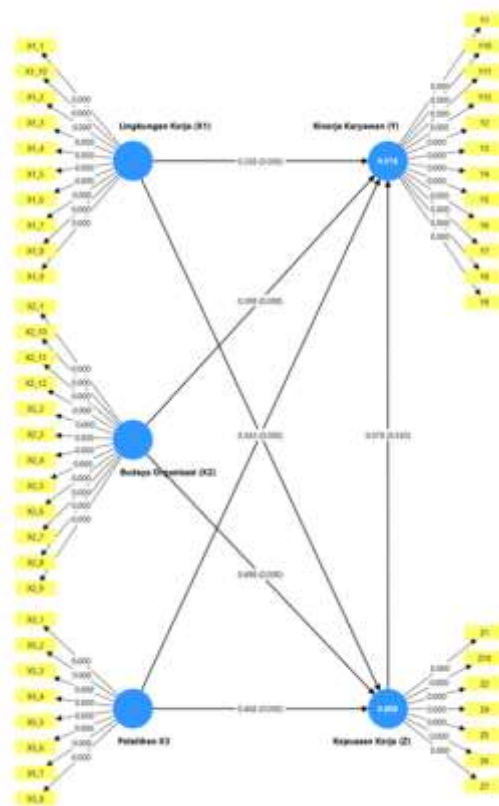
Berdasarkan pada tabel 2, hasil uji Cross Loading, semua indikator mempunyai nilai loading tertinggi dalam variabel yang diukurnya daripada variabel lainnya. Lingkungan Kerja (X1) memiliki loading sebesar 0,801 - 0,863, Budaya Organisasi (X2) 0,772 - 0,847, Pelatihan (X3) 0,815 - 0,856, Kinerja Karyawan (Y) 0,823 - 0,910, dan Kepuasan Kerja (Z) 0,702 - 0,779.

Hasil ini memperlihatkan seluruh indikator dapat mengukur konstruk yang dituju dan membedakannya dari variabel lainnya. Maka, seluruh indikator sesuai kriteria validitas diskriminan, tidak ada indikator yang perlu dieliminasi, dan model pengukuran (outer model) dianggap valid untuk diteruskan ke tahap pengujian model struktural.

Tabel 3. Uji Construct Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.953	0.954	0.959	0.701
X2	0.948	0.951	0.955	0.638
X3	0.937	0.938	0.948	0.694
Y	0.970	0.971	0.973	0.751
Z	0.867	0.868	0.898	0.557

Pada tabel 3, semua variabel terdapat nilai Cronbach's Alpha sejumlah 0,867 - 0,970 serta Composite Reliability (rho_c) sejumlah 0,898 - 0,973. Keseluruhan nilai ini telah melebihi batas 0,70, maka semua konstruk dianggap reliabel serta mempunyai konsistensi internal yang baik. Nilai AVE pada seluruh variabel dalam rentang 0,557 - 0,751, yang menunjukkan sudah sesuai kriteria $> 0,50$. Dengan demikian, setiap konstruk dapat menguraikan lebih dari 50% ragam indikatornya serta sesuai kriteria validitas konvergen. Secara keseluruhan, variabel Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Pelatihan (X3), Kinerja Karyawan (Y), serta Kepuasan Kerja (Z) telah sesuai kriteria reliabilitas serta validitas konvergen. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dianggap layak guna diteruskan pada analisis model struktural (inner model).



Gambar 3. Diagram Jalur Inner Model

Bila dilihat pada gambar 3, hasil pengujian inner model, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan terbukti berdampak positif signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada PT Multi Utama Risetindo. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan sejumlah 0,358 serta pada kepuasan kerja 0,559, sedangkan budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,398 terhadap kinerja dan 0,498 terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, pelatihan berpengaruh sebesar 0,343 terhadap kinerja dan 0,468 terhadap kepuasan kerja. Adapun, kepuasan kerja memilikipengaruh positif sebesar 0,078 pada kinerja karyawan, tetapi pengaruh ini tidak

signifikan sebab nilai P-value 0,550.

Nilai R-Square (R^2) kepuasan kerja 0,809 memperlihatkan sebesar 80,9% ragam kepuasan kerja mampu diuraikan oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan, adapun 19,1% tersisa diuraikan oleh variabel lain selain model penelitian. Berdasarkan kriteria R^2 dalam PLS-SEM, nilai 0,809 termasuk kategori kuat (strong) karena berada di atas 0,75. Sedangkan, nilai R-Square kinerja karyawan sejumlah 0,516 memperlihatkan 51,6% ragam kinerja karyawan mampu diuraikan oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, pelatihan, serta kepuasan kerja, adapun 48,4% tersisanya diuraikan oleh faktor lainnya selain model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,516 berada pada kategori moderat (moderate) sebab diatas 0,50. Maka, model penelitian mempunyai kemampuan prediksi yang kuat guna menguraikan kepuasan kerja serta kemampuan prediksi moderat dalam menjelaskan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil pengujian jalur memperlihatkan kepuasan kerja belum terbukti menghasilkan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan, maka tingginya nilai R^2 kinerja terutama didukung oleh kontribusi variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan.

Tabel 4. Hasil Uji Bootstrapping

	Original sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.358	0.358	0.081	4.423	0.000
X1 -> Z	0.559	0.558	0.033	16.739	0.000
X2 -> Y	0.398	0.399	0.074	5.383	0.000
X2 -> Z	0.498	0.498	0.033	14.947	0.000
X3 -> Y	0.343	0.343	0.078	4.408	0.000
X3 -> Z	0.468	0.465	0.031	14.873	0.000
Z -> Y	0.078	0.077	0.131	0.597	0.550

Pada tabel 4, hasil uji Bootstrapping, lingkungan kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja, yang diperlihatkan oleh nilai T-statistics masing-masing 4,423 serta 16,739 dengan P-values 0,000. Budaya organisasi juga terdapat pengaruh signifikan pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja, disertai nilai T-statistics masing-masing 5,383 serta 14,947 serta P-values sebesar 0,000. Selanjutnya, pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja, disertai nilai T-statistics masing-masing sebesar 4,408 dan 14,873 serta P-values 0,000. Sementara itu, kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja karyawan, karena memiliki nilai T-statistics sebesar 0,597 serta P-values 0,550. Dengan demikian, enam hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan, sedangkan hubungan kepuasan kerja pada kinerja karyawan dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 5. Specific Indirect Effect

	Indirect Effects	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 → Z → Y	0.044	0.596	0.551
X2 → Z → Y	0.039	0.591	0.555
X3 → Z → Y	0.037	0.600	0.548

Sementara berdasarkan pada tabel 5, menunjukkan hasil pengujian specific indirect effects menerapkan metode bootstrapping, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja (Z) tidak terbukti memediasi secara signifikan korelasi diantara lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), serta pelatihan (X3) pada kinerja karyawan (Y). Hal ini diperlihatkan oleh nilai p-value masing-masing jalur yang lebih besar dari 0,05.

Pada hubungan lingkungan kerja → kepuasan kerja → kinerja karyawan (X1 → Z → Y), didapatkan nilai indirect effect 0,044, nilai t-statistic 0,596, serta p-value 0,551. Karena p-value 0,551 > 0,05, sehingga kepuasan kerja tidak signifikan dalam menghubungkan pengaruh lingkungan kerja pada kinerja karyawan.

Pada hubungan budaya organisasi → kepuasan kerja → kinerja karyawan (X2 → Z → Y), diperoleh indirect effects 0,039, t-statistic 0,591, serta p-value 0,555. Nilai ini memperlihatkan kepuasan kerja juga tidak signifikan dalam menghubungkan pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Sementara itu, pada hubungan pelatihan → kepuasan kerja → kinerja karyawan (X3 → Z → Y), diperoleh indirect effect sebesar 0,037, t-statistic 0,600, serta p-value sebesar 0,548. Sebab p-value 0,548 > 0,05, maka kepuasan kerja tidak terbukti menghubungkan pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan.

Maka, ketiga jalur mediasi tersebut tidak signifikan. Artinya, peningkatan kinerja karyawan lebih menunjukkan dampak langsung seluruh variabel, adapun kepuasan kerja tidak memiliki peranan menjadi mediator yang signifikan pada model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Lingkungan Kerja (X1) berdampak positif serta signifikan pada Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sejumlah 0,559, T-statistics 16,739, serta P-values 0,000 (<0,05). Memperlihatkan peningkatan lingkungan kerja yang baik apabila diterapkan di PT Multi Utama Risetindo, maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Page dan Tolmie (2024), lingkungan kerja fisik yaitu sebagian aspek krusial yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja meliputi berbagai kondisi fisik seperti desain ruang kerja, fasilitas, pencahayaan, temperatur, kebisingan, dan kenyamanan ruang kerja. Keadaan lingkungan yang baik mampu menciptakan rasa nyaman, mendukung konsentrasi, serta mengurangi gangguan selama karyawan menjalankan pekerjaan. Maka, lingkungan kerja yang nyaman serta selaras pada keperluan pekerjaan mampu meningkatkan pengalaman positif karyawan dalam bekerja serta mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Keadaan ini dapat tercermin dalam kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, kedisiplinan, serta

kesempatan untuk berkembang sebagaimana indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2022).

Temuan ini juga selaras pada penelitian Surya dan Anggarini (2024) yang menguraikan bahwasanya lingkungan kerja terdapat pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang aman serta memberikan kenyamanan mampu mendorong aktivitas kerja serta mengembangkan rasa puas karyawan guna menjalankan pekerjaannya. Temuan tersebut turut didukung oleh Jessica et al. (2023) yang memperlihatkan lingkungan kerja berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Maka, hasil ini mendukung lingkungan kerja sebagai faktor utama guna menumbuhkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang diperkuat oleh pencahayaan yang baik, kondisi ruang yang nyaman, sirkulasi udara, tingkat kebisingan dapat dikendalikan, fasilitas kerja yang optimal, serta keamanan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan karyawan. Oleh karena itu, PT Multi Utama Risetindo harus mempertahankan serta menumbuhkan kualitas lingkungan kerja dengan tujuan kepuasan kerja karyawan tetap mengalami peningkatan serta mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Budaya Organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif serta signifikan pada Kepuasan Kerja (Z) disertai nilai koefisien jalur sejumlah 0,498, T-statistics 14,947, P-values 0,000 ($<0,05$). Maka, memperlihatkan meningkatnya penerapan budaya organisasi yang digunakan di PT Multi Utama Risetindo, maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan. Studi ini selaras pada teori Robbins dan Judge (2022), yang menguraikan bahwasanya budaya organisasi tercermin dari inovasi serta keberanian dalam mengambil risiko, perhatian pada setiap masalah dengan rinci, berorientasi terhadap hasil, berorientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim serta keagresifan dalam bekerja terhadap kepentingan karyawan, serta kemampuan menjaga stabilitas organisasi. Penerapan budaya organisasi yang positif mampu mewujudkan lingkungan kerja baik maka karyawan merasakan rasa nyaman, dihargai, serta termotivasi. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan terhadap menyenangkan dan menyayangi pekerjaan, moral kerja, disiplin serta prestasi kerja, sebagaimana indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2022).

Temuan ini selaras juga dengan temuan Nurshadrina dan Rahmawati (2024) yang menguraikan budaya organisasi berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dapat membangun hubungan kerja yang harmonis, mengembangkan komitmen karyawan, serta mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung maka kepuasan kerja karyawan semakin baik. Maka mampu dinyatakan bahwa Budaya organisasi yang ditandai dengan inovasi, perhatian dengan rinci, berorientasi hasil, orientasi pada individu, berorientasi pada tim dan agresivitas dalam bekerja terhadap kepentingan karyawan, serta kemampuan menjaga stabilitas organisasi terbukti dapat menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Maka, perusahaan harus mempertahankan dan mendukung budaya organisasi yang positif agar kepuasan kerja

karyawan tetap terjaga dan terus meningkat.

Pengaruh Variabel Pelatihan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pelatihan (X3) berdampak positif serta signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) disertai nilai koefisien jalur 0,468, T-statistics 14,873, P-values 0,000 ($<0,05$). Maka, memperlihatkan meningkatnya pelaksanaan pelatihan di PT Multi Utama Risetindo, sehingga meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Menurut Mampuru et al. (2024), pelatihan serta pengembangan memberikan kesempatan pada karyawan guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Pelatihan yang selaras pada keperluan pekerjaan mampu membantu karyawan mengembangkan kemampuan, memperoleh pengalaman baru, serta meningkatkan kesiapan dan kepercayaan diri dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat membentuk persepsi positif terhadap organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, pelatihan yang berkaitan serta dilaksanakan secara efektif bukan sebatas menumbuhkan keterampilan karyawan, melainkan dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, dan kesempatan pengembangan karier.

Temuan ini selaras pada Hidayatul dan Jumadi (2025) yang memperlihatkan pelatihan berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi mampu mengembangkan kompetensi, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta mendukung karyawan menjalankan pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, pelatihan yang dilakukan melalui materi yang relevan, metode yang tepat, keterlibatan peserta, dan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan mampu mengembangkan kepuasan kerja karyawan.

Kebaruan studi ini terletak pada pengujian dengan terpadu pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada PT Multi Utama Risetindo. Penelitian terdahulu telah menguji sebagian hubungan dalam model tersebut. Chantika et al. (2025), misalnya, menguji lingkungan kerja dan budaya organisasi pada kinerja menggunakan kepuasan kerja, sedangkan Alkaf et al. (2024) menguji lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan terhadap kinerja dengan disiplin kerja menjadi variabel mediasi.

Berbeda dari penelitian tersebut, penelitian ini mengintegrasikan ketiga faktor, yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan, dalam satu model dengan kepuasan kerja sebagai mediator untuk menjelaskan kinerja karyawan. Hal ini juga krusial sebab temuan terdahulu memperlihatkan peranan kepuasan kerja sebagai mediator dapat berbeda berdasarkan konteks organisasi. Penelitian terbaru pada sektor perbankan, misalnya, menunjukkan kepuasan kerja tidak selalu berhasil menghubungkan pengaruh pelatihan dan budaya organisasi pada kinerja. Maka, kontribusi penelitian ini tidak hanya terletak pada pengujian pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja, tetapi pada pengembangan model yang menghubungkan faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dengan kinerja menggunakan kepuasan kerja dalam konteks perusahaan riset dan konsultasi.

Temuan memperlihatkan keseluruhan variabel berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja, sedangkan pengaruh kepuasan kerja pada kinerja perlu dilihat dari hasil uji hipotesis penelitian. Sehingga, studi ini memperoleh bukti secara empiris mengenai bagaimana ketiga faktor ini mempunyai peranan pada model kinerja karyawan pada PT Multi Utama Risetindo dan melengkapi temuan penelitian sebelumnya yang menerapkan kombinasi variabel, mediator, serta konteks organisasi yang berbeda.

Pengaruh Variabel Lingkungan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Lingkungan Kerja (X1) mempunyai pengaruh positif serta signifikan pada Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sejumlah 0,358, T-statistics 4,423, P-values 0,000 ($<0,05$). Sehingga, memperlihatkan semakin baik penerapan lingkungan kerja, sehingga meningkat pula kinerja karyawan di PT Multi Utama Risetindo. Menurut Arbyan dan Riyanto (2023), lingkungan kerja yaitu sebagian aspek yang mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan karena kondisi kerja yang baik memungkinkan karyawan melakukan tugas dengan lebih efektif. Lingkungan kerja yang memadai, termasuk dari segi fisik ataupun kondisi yang mendukung aktivitas kerja, dapat membantu menciptakan kenyamanan, meningkatkan konsentrasi, dan mengurangi gangguan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat mendukung peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Pada studi ini, lingkungan kerja yang tercermin dari pencahayaan, warna ruang, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, fasilitas kerja, dan keamanan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas. Dampaknya terlihat pada peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, penggunaan fasilitas dan peralatan kerja secara efisien, kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, serta hubungan kerja yang baik, sebagaimana indikator kinerja yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019).

Temuan ini selaras pada penelitian Surya dan Anggarini (2024) yang memperlihatkan lingkungan kerja berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Hasil ini turut diperkuat Febrianti dan Kusuma (2024) memperlihatkan lingkungan kerja, termasuk aspek pencahayaan dan keamanan, berpengaruh pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja dengan kenyamanan serta mendukung kegiatan kerja memberi kemungkinan bahwa karyawan bekerja lebih efektif, efisien, serta produktif dengan demikian kinerja semakin baik. Maka, lingkungan kerja yang didukung oleh pencahayaan yang memadai, kondisi ruang yang nyaman, sirkulasi udara yang baik, tingkat kebisingan yang dapat dikendalikan, fasilitas kerja yang memadai, dan keamanan kerja terbukti mampu mendorong pertumbuhan kinerja karyawan. Sehingga, PT Multi Utama Risetindo harus mempertahankan serta menumbuhkan kualitas lingkungan kerja agar karyawan mampu bekerja dengan optimal serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Budaya Organisasi (X2) berdampak positif serta signifikan pada Kinerja Karyawan

(Y) disertai nilai koefisien jalur 0,398, T-statistics 5,383, serta P-values 0,000 ($<0,05$). Hasil ini memperlihatkan meningkatnya budaya organisasi yang diterapkan di PT Multi Utama Risetindo, maka semakin optimal kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat tercermin dari inovasi dalam bekerja, perhatian terhadap setiap permasalahan secara rinci, orientasi pada hasil, karyawan dan tim, keagresifan karyawan dalam bekerja serta kemampuan menjaga stabilitas organisasi. Penerapan nilai-nilai tersebut tersebut dapat mendukung karyawan bekerja dengan optimal, mengembangkan tanggung jawab, dan menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Hal ini selaras pada teori Robbins dan Judge (2022) yang memperlihatkan budaya organisasi mempunyai fungsi menjadi pedoman perilaku yang mampu menumbuhkan komitmen serta kinerja karyawan. Kondisi tersebut juga mendukung indikator kinerja yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019).

Temuan ini selaras pada penelitian Hendra, H. (2020) yang memperlihatkan budaya organisasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Adapun, didukung dengan temuan Wiharti et al. (2024) yang memperlihatkan budaya organisasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Temuan yang sejalan ditunjukkan oleh Alkaf et al. (2024), yang memperlihatkan budaya organisasi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun, Yaksaprawira et al. (2024) memperlihatkan budaya organisasi memiliki peranan guna menumbuhkan kinerja karyawan, dengan langsung ataupun dengan faktor lainnya seperti kepuasan kerja dan knowledge sharing.

Kesesuaian hasil penelitian tersebut secara ilmiah dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi menghasilkan pedoman mengenai nilai, norma, serta perilaku yang diproyeksikan dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi yang kuat serta positif mampu mewujudkan lingkungan kerja yang baik, menumbuhkan komitmen, memperjelas standar perilaku, dan mendukung karyawan untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kondisi tersebut mampu mengembangkan efektivitas serta produktivitas kerja sehingga menghasilkan kinerja dengan baik.

Pada penelitian ini, budaya organisasi yang ditandai dengan inovasi, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi hasil, berorientasi pada karyawan dan tim, agresif dalam bekerja, serta stabilitas organisasi terbukti mampu menumbuhkan kinerja karyawan. Hal ini memperlihatkan semakin baik nilai serta kebiasaan organisasi diterapkan serta dipahami oleh karyawan, semakin besar pula dorongan karyawan untuk menjalankan tugas secara efektif dan mencapai target yang telah ditetapkan. Sehingga, perusahaan harus mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi yang positif menggunakan nilai kerja yang konsisten, komunikasi yang baik, dukungan terhadap inovasi, kerja sama tim, dan orientasi terhadap pencapaian hasil agar kinerja karyawan terus mengalami peningkatan.

Pengaruh Variabel Pelatihan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pelatihan (X3) berdampak positif serta signifikan pada Kinerja Karyawan (Y) disertai nilai koefisien jalur sejumlah 0,343, T-statistics 4,408, serta P-values 0,000 ($<0,05$). Sehingga, memperlihatkan meningkatnya pelatihan dari perusahaan, sehingga

meningkat pula kinerja karyawan di PT Multi Utama Risetindo. Menurut Yani et al. (2024), pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja. Pelatihan yang efektif harus diselaraskan pada keperluan pekerjaan agar pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas secara lebih efektif, meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan, serta mencapai target kerja dengan lebih baik. Dengan demikian, pelatihan yang selaras pada keperluan mampu mengembangkan kompetensi karyawan serta menunjang pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Temuan ini selaras pada penelitian Hidayatul dan Jumadi (2025) yang menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil turut diperkuat oleh Yani et al. (2024) yang memperlihatkan pelatihan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun, penelitian Suryawati dan Nugraha (2024) memperlihatkan pelatihan berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan, dan dapat mendukung peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Program pelatihan yang dirancang selaras pada keperluan pekerjaan dapat menumbuhkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, serta kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Maka, pelatihan yang dilakukan dengan optimal melalui materi yang berkaitan, metode yang tepat, instruktur yang kompeten, serta penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan terbukti mampu mendorong pertumbuhan kinerja karyawan. Sehingga, PT Multi Utama Risetindo perlu menyelenggarakan pelatihan secara berkelanjutan, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan agar kompetensi dan kinerja karyawan mampu mengalami peningkatan.

Data Hasil Penelitian Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) disertai nilai koefisien jalur 0,078, *T-statistics* 0,597, serta *P-values* 0,550 ($>0,05$). Sehingga, memperlihatkan meskipun kepuasan kerja mempunyai kecenderungan meningkatkan kinerja karyawan, pengaruh ini tidak kuat guna dinyatakan signifikan pada PT Multi Utama Risetindo. Menurut Hasibuan (2022), kepuasan kerja mempunyai keterkaitan dengan perasaan karyawan pada pekerjaan, kondisi kerja, serta berbagai aspek yang dapat memberikan kenyamanan dan motivasi dalam bekerja. Apabila aspek-aspek tersebut terpenuhi, karyawan akan merasakan kenyamanan guna melaksanakan pekerjaannya. Namun, temuan ini memperlihatkan kepuasan kerja kurang mampu menumbuhkan kinerja dengan signifikan. Keadaan ini mengindikasikan bahwasanya pertumbuhan kinerja karyawan mayoritas ditentukan sejumlah faktor lainnya, berupa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan, yang terbukti menghasilkan pengaruh langsung serta signifikan terhadap kinerja.

Temuan ini selaras pada penelitian Ananda dan Hadi (2023) yang memperlihatkan kepuasan kerja berdampak positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan. Maka, memperlihatkan kepuasan kerja yang tinggi belum tentu dapat langsung menumbuhkan

kinerja, karena kinerja karyawan juga ditentukan dengan sejumlah faktor lainnya, berupa lingkungan kerja, disiplin, kompetensi, serta dukungan organisasi. Perbedaan karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, dan kondisi responden dapat menyebabkan hubungan antara kepuasan kerja serta kinerja berbeda pada setiap organisasi. Pada PT Multi Utama Risetindo, kepuasan kerja belum menjadi faktor utama guna mengembangkan kinerja karyawan. Maka, hipotesis yang merumuskan bahwasanya kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan tidak terbukti dalam penelitian ini.

Secara praktis, temuan menghasilkan rekomendasi bagi PT Multi Utama Risetindo untuk tetap mempertahankan kepuasan kerja karyawan, tetapi memberikan perhatian yang lebih besar terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan karena ketiga faktor tersebut terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil ini selaras pada Alkaf et al. (2024) memperlihatkan lingkungan kerja serta budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dan pelatihan berperan dalam mendukung peningkatan kinerja melalui disiplin kerja. Selain itu, Yimam (2022) menemukan bahwa kebutuhan pelatihan, desain pelatihan, metode penyampaian, serta evaluasi pelatihan memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, sehingga program pelatihan perlu dirancang berdasarkan kebutuhan dan dievaluasi secara berkelanjutan.

Secara lebih luas, temuan ini mampu dijadikan pertimbangan bagi organisasi ataupun perusahaan lain dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya mengenai pengembangan kinerja bukan sebatas dilakukan dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi membutuhkan dukungan lingkungan kerja dengan kondusif, budaya organisasi berjalan positif, serta program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Diperkuat dengan Pham et al. (2024) memperlihatkan berbagai aspek budaya organisasi, seperti nilai perusahaan, gaya kepemimpinan, pembagian kewenangan, dan hubungan organisasi dengan lingkungan bisnis, memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan. Maka, pengelolaan sumber daya manusia harus diarahkan pada penciptaan kondisi kerja yang mendukung, penguatan nilai dan budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang relevan.

Dengan demikian, temuan ini mampu sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan dan permasalahan serupa. Secara konkret, perusahaan dapat memprioritaskan perbaikan kondisi lingkungan kerja, memperkuat penerapan nilai-nilai budaya organisasi dalam aktivitas kerja, serta menyusun program pelatihan berdasarkan kebutuhan kompetensi dan tuntutan pekerjaan. Pendekatan tersebut selaras pada penelitian Alkaf et al. (2024) yang menekankan pengelolaan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan dapat menjadi bagian dari langkah pertumbuhan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta pelatihan berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja maupun kinerja karyawan PT Multi Utama Risetindo. Dalam artian, semakin baik dan

nyaman kondisi lingkungan kerja, semakin kuat budaya organisasi, serta semakin efektif pelatihan yang diberikan, dengan demikian kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga relatif mengalami peningkatan. Akan tetapi, kepuasan kerja berdampak positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, maka peningkatan kepuasan kerja belum terbukti secara langsung meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Maka, kinerja karyawan pada studi ini lebih dipengaruhi langsung oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pelatihan dibandingkan oleh kepuasan kerja.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2023). *Performance Management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Alkaf, A. R., Yunus, E., & Ady, S. U. (2024). Employee Performance Model: Analysis of Training, Organizational Culture and Work Environment by Mediating Work Discipline. *Seisense Journal of Management*, 7(1), 35–50. <https://doi.org/10.33215/ng8fxg53>
- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(5), 587–600. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Arbyan, A. C., & Riyanto, S. (2023). The influence of the work environment on employee performance. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 19(2), 57–63. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v19i2.30560>
- Azhari, M. H., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). The influence of organizational culture and job training on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. *Manazhim*, 6(1), 290–309. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4515>
- Chantika, T., Helmi, S., Gunarto, M., & Fitriasuri. (2025). The effect of organizational culture and work environment on employee performance mediated by job satisfaction. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 5(1), 1765–1780. <https://doi.org/10.55927/ijba.v5i1.13288>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Daft, R. L. (2024). *Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management* (17th ed.). London: Pearson
- Febrianti, S., & Adji Kusuma, K. (2024). The impact of environment, communication, and motivation on employee performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(2). <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1081>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening studi pada PT Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172>

- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Yoga Pratama.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hameed, A., Khwaja, M. G., Ghani, M., & Zaman, U. (2023). Configuring optimal contextual performance and task performance in offshore business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(1), 285–307. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0330>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayatul, H. M., & Jumadi, J. (2025). Pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada DPTR Kabupaten Sleman. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 902–916. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i2.2637>
- Indripiarko, G., & Aima, M. H. (2022). Effect of work environment and compensation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(2), 134–148. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i02.249>
- Ismaya, I. G. A. P., Sara, I. M., & Indiani, N. L. P. (2025). The mediating role of job satisfaction in the influence of training and career development on employee performance: A study at PT Jasa Raharja, Bali. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(5), 974–991. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v6i5.1481>
- Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., Sulistiowati, & Pebrianti, W. (2023). The effect of work environment and work-life balance on job satisfaction: Work stress as a mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54–65. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2023/v29i11074>
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of employee performance through the means of internal support: A study of perceived organizational support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965–976. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>

- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 14, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi ke-15). Jakarta: Salemba Empat.
- Mukrodi, M. (2026). Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Rukun Sahabat Senior Kabupaten Bogor. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 6(2), 1149–1157. <https://doi.org/10.37481/jmh.v6i2.2083>
- Mogi, A., & Maulidi, A. R. (2026). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Pacific Removindo di Jakarta. *Jurnal Menara*, 3(1), 11–21. <https://doi.org/10.65978/jm.v3i1.62>
- Nurshadrina, N., & Rahmawati, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan human capital management PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *journal of management: small and medium enterprises (smes)*, 17(2), 403–418. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i2.17199>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). New York City: McGraw-Hill Education.
- Page, G., & Tolmie, J. (2024). Physical working environments: How they affect our wellbeing and performance. *In Practice*, 46(3), 152–156. <https://doi.org/10.1002/inpr.420>
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign-invested logistics service enterprises approaching sustainability development. *Sustainability*, 16(15), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Prasetyo, I., Ali, H., & Rekarti, E. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Sulutgo. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 142–155. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2.1666>
- Riani, A. L. (2016). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rahmasuci, A. N., Ramly, M., & Alam, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi dan kepuasan kerja pada Dinas Perpustakaan di Kabupaten Luwu Timur. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 8813–8829. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i3>
- Rivai, V. Z. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (Edisi ke-3). Depok: Rajawali Pers.

- Reksohadiprodjo, S., & Gitosudarmo, I. (2000). *Manajemen Produksi* (Edisi Revisi). Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Setiono, D. I., Sugiarto, F., & Putri, M. P. S. Y. (2023). Pengaruh rekrutmen, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ciriajasa Cipta Mandiri. *Jurnal Sosial dan Sains*, 3(1), 56–65. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i1.672>
- Siswanto. (2017). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subkhi, A., & Jauhar, M. (2016). *Pengantar manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudjana, N. (2016). *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi 2, Cetakan 7. Bandung: Alfabeta.
- Surya, S. M., & Anggarini, D. R. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Indonesia Trans Network. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 668–679. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2.3137>
- Suryawati, A., & Nugraha, S. (2024). The effect of training and competency on employee performance through employee engagement as a mediating variable at the Tugu Cangu Hotel, Bali. *Journal Research of Management*, 6(1), 14–38. <https://doi.org/10.51713/jarma.2024.6123>
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Watterson, T. L., Steege, L. M., Mott, D. A., Ford, J. H., Portillo, E. C., & Chui, M. A. (2023). Sociotechnical work system approach to occupational fatigue. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 49(9), 485–493. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2023.05.007>
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (Edisi ke-5). Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Wiharti, G., Isnurhadi, & Hadjri, M. I. (2024). The influence of organizational culture on employee performance with work discipline as an intervening variable at PT Bersama Makmur Raharja Padang. *Gema Wiralodra*, 15(1), 19–31. <https://doi.org/10.31943/gw.v15i1.658>
- Yaksaprawira, D., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance Influenced by Job Satisfaction and Knowledge Sharing and Its Impact on Organizational Performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(3), 8737–8748. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i3.5623>
- Yani, A. S., Lukiyana, & Prasojo, R. E. (2024). The effect of employee training and development on employee performance moderated by job satisfaction.

International Journal of Human Capital Management, 8(1), 1-10.
<https://doi.org/0.21009/IJHCM.08.01.1>

Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 2107301.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>