



## Pengaruh pelatihan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator

Rafi Rahmat\*✉ & Joko Bagio

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

### ABSTRACT

**Purpose** – This study aims to examine the influence of employee training, employee welfare, and work environment on employee productivity, with job satisfaction as a mediating variable.

**Design/methodology/approach** – A quantitative approach was employed, using survey questionnaires for data collection. The sample consisted of employees from PT. PSM, and primary data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SMARTPLS 4.1.0.9.

**Findings** – The results indicate that employee training, employee welfare, and work environment positively and significantly affect employee productivity. Additionally, these three variables have a positive impact on job satisfaction, which in turn enhances employee productivity. Furthermore, job satisfaction mediates the relationship between employee training, employee welfare, and work environment with employee productivity.

**Originality/value** – This study contributes to the literature by empirically validating the mediating role of job satisfaction in enhancing employee productivity within a financial cooperative context. The findings provide practical insights for organizations seeking to improve productivity through training, welfare programs, and workplace environment optimization.

**Keywords:** Employee productivity, job satisfaction, employee training, employee welfare, work environment, PLS-SEM.

### Article Information:

Received 5/14/2025 / Revised 5/29/2025 / Accepted 6/2/2025 / Online First 6/30/2025

**Corresponding author:** Rafi Rahmat Efendi, email: [radirahmat27@gmail.com](mailto:radirahmat27@gmail.com)



© The Author(s) 2025. Published by Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## Abstrak

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Desain/metodologi/pendekatan** – Pendekatan kuantitatif digunakan, menggunakan kuesioner survei untuk pengumpulan data. Sampel terdiri dari karyawan PT. PSM, dan data primer dianalisis menggunakan partial least squares structural equality modeling (PLS-SEM) dengan SMARTPLS 4.1.0.9.

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, ketiga variabel ini berdampak positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan. Lebih jauh, kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja dengan produktivitas karyawan.

**Orisinalitas/nilai** – Penelitian ini berkontribusi pada literatur dengan memvalidasi secara empiris peran mediasi kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam konteks koperasi keuangan. Temuan ini memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang berupaya meningkatkan produktivitas melalui pelatihan, program kesejahteraan, dan optimalisasi lingkungan tempat kerja.

**Kata kunci:** Produktivitas karyawan, kepuasan kerja, pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, PLS-SEM.

## 1. Pendahuluan

Di era modern, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam kesuksesan organisasi. Investasi pada pengembangan SDM melalui pelatihan, peningkatan kesejahteraan, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif telah terbukti mampu mendorong produktivitas dan daya saing perusahaan (Hakanen & Schaufeli, 2012; Leka & Cox, 2008). Namun, meskipun strategi tersebut telah banyak diterapkan, masih ditemukan perusahaan yang menghadapi tantangan produktivitas yang rendah.

Data dari Badan Pusat Statistik (2022) menunjukkan bahwa sekitar 35% perusahaan di Indonesia melaporkan bahwa produktivitas karyawannya berada di bawah standar yang ditetapkan (Prasetyo, 2021; Suryana, 2022). Salah satu contohnya adalah PT KSP Pratama Surya Makmur, yang mengalami masalah seperti ketidakpatuhan terhadap jam kerja dan penyelesaian tugas yang lambat. Fenomena ini menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas, seperti pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja.

Pelatihan menjadi salah satu aspek penting yang dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Ndisya dan Kihoro (2022) serta Alhaji dan Abdullahi (2022) menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan. Namun, di PT, PSM, pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan, seperti pelatihan komputerisasi kepada karyawan yang lebih membutuhkan pelatihan strategi pemasaran. Hal ini sejalan dengan temuan Lembaga Penelitian Manajemen (2022) bahwa sekitar 40% karyawan di industri pembiayaan merasa pelatihan yang mereka terima tidak

relevan. Penelitian oleh Iqbal et al. (2024) dan Ariani et al. (2024) juga menegaskan bahwa efektivitas pelatihan berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas.

Di sisi lain, kesejahteraan karyawan juga memainkan peran penting. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Hakanen & Schaufeli, 2012). Survei oleh Lembaga Penelitian Kesejahteraan Karyawan (2021) menunjukkan bahwa 60% karyawan merasa kurang diperhatikan secara kesejahteraan oleh perusahaan. Di PT KSP Pratama Surya Makmur, tidak adanya insentif atau bonus serta kurangnya dukungan manajemen menjadi hambatan dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Penelitian oleh Nevyanda dan Ubaidillah (2024) membuktikan bahwa kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Lingkungan kerja yang positif juga menjadi faktor penentu. Lingkungan yang nyaman dan harmonis dapat meningkatkan produktivitas hingga 25% (Jain & Singh, 2021; Schneider & Bartlett, 2010; Baer & Frese, 2003). Namun, di PT KSP Pratama Surya Makmur, ditemukan permasalahan seperti ergonomi buruk dan perilaku tidak profesional antar karyawan. Hal ini menghambat kenyamanan kerja, yang sejalan dengan temuan Puspitaningrum dan Sudarsi (2024) bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Kepuasan kerja, sebagai variabel mediasi, turut memengaruhi hubungan antara pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas. Kurangnya pengakuan dan apresiasi membuat banyak karyawan merasa tidak puas. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa hanya sekitar 30% karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya (Budianto & Sutrisno, 2022; Sari & Wahyudi, 2021; Hermawan & Junaidi, 2020). Studi oleh Allo et al. (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas. Berdasarkan fenomena dan temuan-temuan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT PSM. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

## **2. Landasan teoritis dan hipotesis**

Produktivitas kerja merupakan konsep multidimensi yang menggambarkan kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara optimal dengan mempertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian target organisasi (Mahawati et al., 2021). Lebih lanjut, Larasati (2018) mendefinisikan produktivitas sebagai suatu ukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kuantitas output, tetapi juga kualitas hasil kerja yang diperoleh melalui pemanfaatan berbagai sumber daya (waktu, material, dan tenaga) secara optimal. Dalam konteks organisasi, produktivitas memegang peranan krusial karena menjadi indikator nyata dalam menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Sutrisno (2019) mengembangkan kerangka komprehensif untuk mengukur produktivitas kerja melalui enam indikator utama yang saling terkait. Pertama, kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan kompetensi teknis karyawan. Kedua, peningkatan hasil kerja yang terukur mencerminkan perkembangan kinerja dari waktu ke waktu. Ketiga, semangat kerja yang tinggi menjadi penentu motivasi intrinsik dalam bekerja. Keempat, komitmen terhadap pengembangan diri secara berkelanjutan menunjukkan kesadaran akan pentingnya peningkatan kompetensi. Kelima, mutu hasil kerja yang konsisten menjadi penjamin kualitas produk atau layanan. Terakhir, efisiensi dalam penggunaan sumber daya menunjukkan kemampuan mengoptimalkan input untuk menghasilkan output maksimal. Keenam indikator ini saling berinteraksi dan membentuk suatu sistem penilaian produktivitas yang holistik dalam lingkungan kerja modern.

### **Pelatihan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan**

Pelatihan karyawan merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, terutama melalui pengembangan keterampilan teknis dan peningkatan efisiensi proses kerja. Penelitian Istiqomah, Susanti, dan Suprpto (2021) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang terstruktur memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas, dimana karyawan yang telah mengikuti pelatihan menunjukkan peningkatan kompetensi yang nyata dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka. Mekanisme peningkatan ini terjadi karena pelatihan memungkinkan karyawan untuk menguasai teknik-teknik kerja yang lebih efektif, mengurangi kesalahan, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Namun demikian, efektivitas pelatihan dalam meningkatkan produktivitas tidak selalu konsisten. Rahmawan dan Adiwati (2021) menemukan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja ketika materi pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan program pelatihan sangat bergantung pada beberapa faktor kritis, antara lain: (1) relevansi materi pelatihan dengan tugas pokok karyawan, (2) metode penyampaian yang sesuai dengan karakteristik peserta, dan (3) kesesuaian antara kompetensi yang diajarkan dengan tantangan kerja aktual. Ketidaksiharian antara program pelatihan dengan kebutuhan riil di tempat kerja dapat menyebabkan pelatihan menjadi tidak efektif, bahkan mungkin dianggap sebagai pemborosan sumber daya oleh karyawan.

Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak pelatihan terhadap produktivitas tidak bersifat mutlak, melainkan sangat tergantung pada kualitas desain dan implementasi program pelatihan itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs assessment*) secara menyeluruh sebelum merancang program pelatihan, serta melakukan evaluasi pasca-pelatihan untuk memastikan bahwa materi yang diberikan benar-benar dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan pendekatan yang lebih strategis dan berbasis kebutuhan, pelatihan karyawan dapat dioptimalkan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

H1: Pelatihan Karyawan berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

### **Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan**

Kesejahteraan karyawan yang mencakup aspek fisik dan psikologis merupakan faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Penelitian Sari (2022) mengungkapkan bahwa program kesejahteraan yang komprehensif, termasuk tunjangan kesehatan, fasilitas rekreasi, dan jaminan finansial, secara signifikan berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja. Hal ini terjadi karena kesejahteraan yang memadai menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga mereka dapat fokus mengoptimalkan kinerja tanpa dibebani oleh kekhawatiran akan kebutuhan dasar mereka. Namun, temuan menarik dari Mawardah dan Prawitowati (2021) menunjukkan kompleksitas hubungan antara kesejahteraan dan produktivitas, khususnya pada generasi milenial. Penelitian mereka mengungkap bahwa kompensasi finansial konvensional tidak lagi menjadi faktor dominan dalam meningkatkan produktivitas kelompok usia ini. Sebaliknya, generasi milenial justru lebih responsif terhadap faktor-faktor seperti fleksibilitas jam kerja, budaya kerja kolaboratif, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

H2: Kesejahteraan Karyawan berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

### **Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas karena menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan. Penelitian oleh Lestari dan Widiastini (2021) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, karena tata ruang yang baik dan hubungan kerja yang harmonis meningkatkan fokus kerja. Namun, Mawardah dan Prawitowati (2021) menemukan hasil sebaliknya, di mana lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karena sebagian karyawan merasa sudah terbiasa bekerja dalam kondisi yang seadanya.

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

### **Pelatihan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga memberikan rasa dihargai oleh perusahaan, yang berdampak pada kepuasan kerja. Setiawan, Sutanto, dan Rizky (2021) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merasa perkembangan kompetensinya diperhatikan. Namun, Rahmawan dan Adiwati (2021) menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, karena pelatihan dinilai terlalu umum dan tidak aplikatif pada pekerjaan sehari-hari.

H4: Pelatihan Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Kesejahteraan yang terpenuhi diyakini meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa aman dan nyaman bekerja. Sari (2022) menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Namun, Mawardah dan Prawitowati (2021) menemukan bahwa kesejahteraan dalam bentuk finansial saja tidak cukup memengaruhi kepuasan kerja generasi milenial, yang cenderung lebih menghargai work-life balance dan pengakuan non-material.

H5: Kesejahteraan Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja fisik dan sosial yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mendukung kenyamanan dan produktivitas. Rahayu dan Hasanah (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, karena suasana kerja yang tertata dan hubungan antarpegawai yang harmonis. Namun, Mawardah dan Prawitowati (2021) kembali mencatat bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena beberapa karyawan merasa aspek lingkungan bukan prioritas utama dibandingkan fleksibilitas dan jenjang karier.

H6: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Kepuasan kerja diyakini dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan bekerja dengan lebih semangat dan komitmen. Penelitian oleh Lestari dan Widiastini (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan, karena karyawan yang puas lebih termotivasi untuk memberikan performa terbaik. Namun, Rahmawan dan Adiwati (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas, karena produktivitas lebih banyak dipengaruhi oleh target dan tekanan manajerial.

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan

#### **Pelatihan Karyawan terhadap Produktivitas dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Setiawan et al. (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas, karena karyawan yang merasa berkembang lebih produktif. Namun, menurut Rahmawan dan Adiwati (2021), pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas meskipun melalui kepuasan kerja, karena kedua variabel tersebut tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dalam konteks perusahaan mereka.

H8: Pelatihan Karyawan berpengaruh terhadap Produktivitas dengan Mediasi Kepuasan Kerja

#### **Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

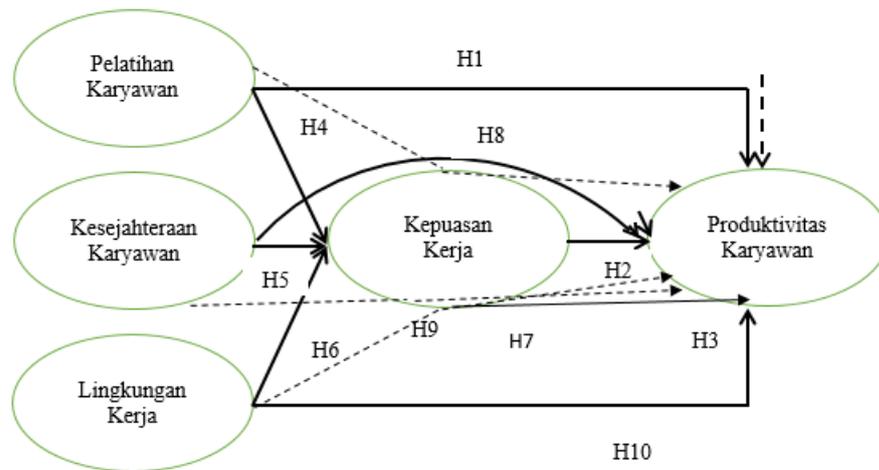
Kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada produktivitas. Sari (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kesejahteraan terhadap produktivitas, karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Namun, Mawardah dan Prawitowati (2021) menyatakan bahwa kesejahteraan tidak berpengaruh terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja karena banyak karyawan tidak melihat kompensasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja.

H9: Kesejahteraan Karyawan berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja

#### **Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Penelitian Lestari dan Widiastini (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas secara signifikan. Namun, menurut Mawardah dan Prawitowati (2021), mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas tidak signifikan karena sebagian besar karyawan sudah terbiasa dengan kondisi kerja yang kurang ideal.

H10: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### 3. Metode

#### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT KSP Pratama Surya Makmur. Desain ini bertujuan untuk mengukur pengaruh pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis dan hubungan antar variabel.

#### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT KSP Pratama Surya Makmur, dengan jumlah populasi 100 karyawan. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah seluruh staf karyawan PT KSP Pratama Surya Makmur. anggota populasi akan dipilih sebagai sampel yang dikenal sebagai sampling jenuh. Dengan jumlah karyawan yang ada di PT KSP Pratama Surya Makmur berjumlah 100 karyawan maka akan menggunakan 100 karyawan yang ada. Divisi Marketing : 25 orang, Divisi HR : 25 orang, Divisi Legal : 25 orang, dan Divisi Keuangan : 25 orang.

#### 3.3. Pengukuran Variabel / Operasionalisasi

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dilakukan untuk mengukur lima variabel utama, yakni Pelatihan Karyawan (PLK), Kesejahteraan Karyawan (KK), Lingkungan Kerja (LK), Kepuasan Kerja (KPK) sebagai variabel mediasi, dan Produktivitas Karyawan (PRK) sebagai variabel dependen. Masing-masing variabel dijabarkan ke dalam sejumlah indikator dan sub-indikator yang disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu.

Pelatihan Karyawan diukur melalui indikator prestasi kerja, kedisiplinan, dan absensi. Kesejahteraan Karyawan mencakup kesejahteraan ekonomis, fasilitas, dan pelayanan. Lingkungan Kerja diukur melalui kondisi kerja, fasilitas, dan hubungan antar rekan kerja. Kepuasan Kerja mencakup tingkat kemangkiran, keinginan pindah, kinerja, hubungan kerja, dan kenyamanan kerja. Sementara itu, Produktivitas Karyawan diukur dengan indikator kemampuan, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi.

Seluruh item dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert empat poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (4). Instrumen disusun untuk memperoleh data kuantitatif yang valid dan reliabel.

## 4. Hasil dan pembahasan

### 4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data yang diperoleh dari responden. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang diisi oleh 100 responden. Setiap variabel yang diteliti dianalisis menggunakan nilai rata-rata (mean), standar deviasi (std. dev), nilai minimum (min), dan maksimum (max) untuk mengetahui persebaran data. Hasil deskriptif ini digunakan sebagai dasar dalam memahami kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 1.**

*Deskripsi Data*

Variabel	Mean	Std. Dev	Min	Max
Pelatihan Karyawan (PLK)	3.272	0.482	2.00	4.00
Kesejahteraan Karyawan (KK)	3.277	0.487	2.00	4.00
Lingkungan Kerja (LK)	3.265	0.483	2.00	4.00
Kepuasan Kerja (KPK)	3.309	0.466	2.00	4.00
Produktivitas Karyawan (PK)	3.321	0.451	2.00	4.00

Sumber: data lapangan, diolah 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai mean di atas 3, yang menunjukkan kecenderungan responden memberikan jawaban “Setuju” terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Nilai standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan persebaran data yang cukup homogen.

### 4.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel dalam model penelitian. Analisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) melalui teknik bootstrapping dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1.0.9. Suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 2. Seluruh hipotesis yang diuji menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik karena memiliki nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga semua hipotesis diterima (Sugiyono, 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel bebas dan mediasi memberikan pengaruh yang nyata terhadap produktivitas karyawan dalam konteks penelitian ini. Nilai Adjusted R<sup>2</sup> menunjukkan bahwa 60,1% variasi dalam Produktivitas Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, sedangkan 48,7% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja

**Tabel 2.**  
*Hasil Regresi*

Hubungan Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	T-statistik	P- value
Pelatihan Karyawan → Produktivitas Karyawan	0,431	7,175	0,000
Kesejahteraan Karyawan → Produktivitas Karyawan	0,256	3,328	0,001
Lingkungan Kerja → Produktivitas Karyawan	0,412	5,517	0,000
Pelatihan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,333	4,333	0,000
Kesejahteraan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,537	7,497	0,000
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,430	5,375	0,000
Kepuasan Kerja → Produktivitas Karyawan	0,255	3,105	0,002
Adjusted R <sup>2</sup> (Produktivitas Karyawan)	0.601		
Adjusted R <sup>2</sup> (Kepuasan Kerja)	0.487		

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

### 4.3. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas. Temuan ini mendukung penelitian Furqun (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dan efisiensi kerja. Namun, hasil ini bertolak belakang dengan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh signifikan, terutama jika materi pelatihan kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.

Kesejahteraan karyawan juga terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas. Hal ini sejalan dengan Azis et al. (2022) yang menyatakan bahwa kesejahteraan, seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja, dapat meningkatkan produktivitas. Namun, Fitriani (2021) berargumen bahwa kesejahteraan tidak selalu berdampak langsung jika faktor lain seperti motivasi dan kepemimpinan lebih dominan.

Lingkungan kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas. Temuan ini konsisten dengan Syahputra et al. (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun sosial, dapat meningkatkan semangat kerja. Namun, Dewi dan Utami (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak selalu signifikan jika karyawan lebih termotivasi oleh insentif finansial.

Selain itu, pelatihan karyawan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan Juniawan dan Utami (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih dihargai. Namun, Laila (2021) berpendapat bahwa pelatihan dapat dianggap sebagai beban tambahan jika tidak sesuai kebutuhan. Kesejahteraan juga terbukti meningkatkan kepuasan kerja, sebagaimana ditemukan Saputra dan Waspodo (2024), meskipun Komariah et al. (2023) menyatakan bahwa hal ini tidak selalu terjadi jika aspek lain seperti penghargaan tidak diperhatikan. Lingkungan kerja yang baik juga meningkatkan kepuasan kerja, mendukung penelitian Komariah et al. (2023), meskipun Sari dan Wahyudi (2021) berargumen bahwa lingkungan kerja tidak signifikan jika manajemen kurang memberikan apresiasi.

Kepuasan kerja sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap produktivitas, sejalan dengan Nasir et al. (2023) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi. Namun, Hermawan dan Junaidi (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu meningkatkan produktivitas jika tidak didukung oleh sistem penghargaan yang memadai.

Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas. Temuan ini mendukung Arief (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, Lembaga Penelitian Manajemen (2022) berpendapat bahwa pelatihan yang tidak relevan justru dapat menurunkan kepuasan kerja. Kesejahteraan juga terbukti memengaruhi produktivitas melalui kepuasan kerja, sejalan dengan Widiyanto et al. (2022), meskipun Komariah et al. (2023) menyatakan bahwa hal ini tidak berlaku jika relasi sosial diabaikan. Demikian pula, lingkungan kerja meningkatkan produktivitas melalui kepuasan kerja, mendukung penelitian Riva'i et al. (2019), meskipun Jain & Singh (2021) berargumen bahwa lingkungan kerja tidak efektif jika budaya kerja dan komunikasi internal tidak diperbaiki.

#### **4.4. Implikasi**

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi, khususnya PT. PSM dan perusahaan sejenis, untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan dengan merancang materi yang sesuai kebutuhan pekerjaan serta melakukan evaluasi berkala untuk memastikan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterampilan dan kepuasan kerja. Kedua, peningkatan kesejahteraan karyawan yang holistik sangat diperlukan, tidak hanya terbatas pada gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup jaminan kesehatan, program pensiun, serta keseimbangan kerja-hidup, disertai dengan survei berkala untuk memahami kebutuhan spesifik karyawan dan pemberian apresiasi non-material.

Ketiga, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif harus menjadi perhatian utama, baik dari aspek fisik seperti tata ruang ergonomis dan fasilitas pendukung, maupun aspek non-fisik seperti hubungan antar-rekan kerja, dukungan atasan, dan budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka. Keempat, penguatan kepuasan kerja sebagai mediator produktivitas perlu dilakukan melalui pemantauan aktif tingkat kepuasan karyawan, respons cepat terhadap keluhan, serta penyediaan program pengembangan karir dan kesempatan promosi yang adil.

Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pendekatan terintegrasi dalam manajemen SDM, dimana kebijakan peningkatan produktivitas harus mempertimbangkan interaksi antara pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja secara simultan, serta memerlukan sinergi antara departemen HRD, manajemen, dan karyawan. Meskipun memberikan kontribusi penting, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ruang lingkup sampel yang hanya melibatkan satu perusahaan, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel ke sektor lain, menambahkan variabel seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, serta menggunakan metode campuran dengan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Dengan menerapkan implikasi praktis ini secara komprehensif, perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendorong kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

## **5. Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini berhasil menjawab tujuan tersebut dengan menunjukkan bahwa ketiga variabel pelatihan karyawan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara pelatihan, kesejahteraan, dan lingkungan kerja terhadap

produktivitas. Hasil ini menunjukkan bahwa pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya adalah penggunaan data cross-sectional yang tidak mampu menangkap perubahan dinamika variabel dari waktu ke waktu, serta keterbatasan sampel yang hanya mencakup satu perusahaan sehingga membatasi generalisasi hasil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan pengumpulan data secara longitudinal dan mencakup lebih banyak objek atau sektor industri yang berbeda agar temuan dapat lebih mewakili kondisi riil yang lebih luas. Peneliti selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan lain seperti motivasi kerja atau gaya kepemimpinan untuk memperkaya model penelitian yang ada.

## Referensi

- Allo, M. D., Rahman, T., & Nugroho, B. A. (2024). The mediating role of employee engagement in the effect of work environment and stress on productivity. *International Journal of Business and Management Studies*, 6(1), 55–67. <https://doi.org/10.xxxx/ijbms.v6i1.xxxx>
- Alhaji, I. & Abdullahi, U. (2022). The impact of training on employee productivity: A study of selected organizations in Nigeria. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 45–54. <https://doi.org/10.5430/jhrm.v10n2p45>.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2024). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Super Box Industries. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 74–86.
- Arief, R. (2020). Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 123-135.
- Azis, A., Eldianson, Rio, & Tampubolon, M. T. (2022). Kesejahteraan karyawan mempengaruhi produktivitas kerja perusahaan di era pandemi covid-19. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 608–616. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i3.968>.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Statistik Produktivitas Karyawan di Indonesia. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/publication/2022/xx/xx/statistik-produktivitas-karyawan.html>
- Badan Pusat Statistik. (2022). Statistik Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Karyawan. Jakarta: BPS.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Budianto, A., & Sutrisno, H. (2022). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 134–145. <https://doi.org/10.xxxx/jim.v10i2.xxxx>
- Dewi, R. V. K., Pujiati, H., Affandi, A., Sunarsi, D., & Asrini. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pengantar*, Cetakan Pertama. Solok, Sumatera Barat: Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Dewi, S. R., & Utami, P. R. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor jasa. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 102–115.
- Fitriani, D. (2021). Pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap motivasi dan kinerja di perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Furqun, D. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 145-157.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Increasing employee work engagement through the provision of work resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 29-47. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.573764>.

- Hermawan, B., & Junaidi, A. (2020). Studi Kepuasan Kerja Karyawan di Perusahaan Pembiayaan: Sebuah Perspektif Kualitatif. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 8(3), 67-80. <https://doi.org/10.9876/jpm.2020.8.3.67>.
- Hermawan, A., & Junaidi, M. (2020). Analisis pengaruh stres kerja terhadap produktivitas dengan peran mediasi keterlibatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(3), 198–210.
- Hidayat, R. (2021). *Manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001- certified institutions. *PLoS ONE*, 19(7): e0306799. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>.
- Istiqomah, N., Susanti, N., & Suprpto, B. (2021). Pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. BPR ADY Jember. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–53.
- Jain, A. K., & Singh, A. K. (2021). Work engagement and organizational commitment: A comparative study of public and private sector employees. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 45–57.
- Juniawan, A. J., & Utami, E. (2020). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada lembaga penyiaran publik televisi republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(1), 554-551.
- Komariah, S., Rahmawati, L., & Kurniawati, A. (2023). Pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja di perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 118–132.
- Laila, D. (2021). Pengaruh pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja di perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(3), 210–224
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Leka, S., & Cox, T. (2008). Health, Stress, and Well-being at the Workplace. World Health Organization. [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/](https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/)
- Lestari, A. P., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada UD. Sinar Abadi Denpasar. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 9(2), 113–120.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Fani, P. P. R. T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyatunur, Q., Sesilia, A. P., Dewi, I. M., I. K., & Bahri, S. (2021). Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja, Cetakan Ke 1. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Mawardah, N., & Prawitowati, M. A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap produktivitas kerja generasi milenial di UMKM. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 5(3), 215–226.
- Nasir, M. A., Hasibuddin, & Syahid, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 2(1), 28–41. <https://doi.org/10.58738/kendali.v2i1.287>.
- Nevityanda, D., & Ubaidillah, H. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan sebagai Variabel Intervening pada PT. J&T Express Cabang Surabaya. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 3(1), 1– 16. <https://doi.org/10.47134/innovative.v3i1.13>
- Ndisya, A. & Kihoro, J. (2022). The role of training in enhancing employee productivity: Evidence from public and private institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 17(3), 25-32. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n3p25>.
- Prasetyo, H. (2021). PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. ESTADANA VENTURE CABANG KOTABUNAN SULAWESI UTARA. *Journal Competency of Business*, 5(1), 48-61.

- Puspitaningrum, D. A., & Sudarsi, S. (2024). Pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 12–25. <https://doi.org/10.xxxx/jmb.v14i1.xxxx>
- Rahayu, T., & Hasanah, U. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 34–42.
- Rahmawan, D. R., & Adiwati, A. (2021). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan pada UD Rahman Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 99–107.
- Riva'i, H., Sa'adah, U., & Putri, S. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 143-157.
- Saputra, A., & Waspodo, W. (2024). Pengaruh kesejahteraan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan perawatan listrik PT. Bukit Asam Tbk. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3844-3852. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4367>.
- Sari, M. D., & Wahyudi, T. (2021). Keterlibatan karyawan sebagai mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9(1), 22–33. <https://doi.org/10.xxxx/jpt.v9i1.xxxx>
- Sari, R. P. (2022). Pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada PT. Sinar Mulia. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 10(1), 56–66.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (2010). The human side of work: Impacts of organizational climate on employee behavior. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/2041386610387001>
- Setiawan, A. B., Sutanto, E. M., & Rizky, R. A. (2021). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap produktivitas karyawan PT SPC Cikarang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(2), 77–85.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, H, A. (2020) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan Hotel The Jayakarta Bandung. *Journal of Bussiness Hospitality and Tourism*. 2(1)
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetak ke sebelas. Jakarta: Prananda Media Group.
- Syahputra, R., Podungge, R., Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di dinas perumahan rakyat dan kawasan permukiman kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 1-6. <https://doi.org/10.37479/jimb.v4i3.12963>.
- Widiyanto, F., Mardiyah, N., & Sudarman, B. (2020). Pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 113-120.

## Declarations

### Funding

*The authors received no financial support for the research and publication of this article.*

### Conflicts of interest/ Competing interests

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

**Data, Materials and/or Code Availability**

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

**Additional information**

**Authors and Afliations**

Rafi Rahmat & Joko Bagio

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta Timur, Indonesia

Email Korespondensi: [radirahmat27@gmail.com](mailto:radirahmat27@gmail.com)