E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258

Halaman 7351-7363
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Telkomsel Priority Semarang

Bella Chaerunisa[1], Yuli Budiati[2], Dian Indriana Trilestari[3]

[1,2,3]Universitas Semarang

Email author: Bellachaerunisa2@gmail.com, yulibudiati@usm.ac.id, dian_murwanto@yahoo.com[3]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Telkomsel Priority Semarang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi kinerja karyawan yang belum sepenuhnya mencapai target maksimal serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 40 karyawan PT Telkomsel Priority Semarang yang seluruhnya memenuhi kriteria sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pelatihan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja juga tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dan peningkatan kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 7351-7363
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Abstract

This study aims to analyze the effects of compensation, training, and work environment on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at PT Telkomsel Priority Semarang. This research is motivated by the fact that employee performance has not fully achieved the company's maximum targets, as well as inconsistencies in previous research findings (research gap) regarding the factors influencing employee performance. This study employs Social Exchange Theory (SET) as its theoretical foundation to explain the reciprocal relationship between the organization and its employees. This study adopts a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 40 employees of PT Telkomsel Priority Semarang, all of whom met the research respondent criteria. The data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), with the assistance of SmartPLS software, to examine both the direct and indirect effects among variables through job satisfaction as an intervening variable. The results indicate that compensation has a positive and significant effect on job satisfaction, whereas training and work environment have no significant effects on job satisfaction. Compensation, training, and work environment also have no significant direct effects on employee performance. Conversely, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and mediates the effect of compensation on employee performance. However, job satisfaction does not mediate the effects of training and work environment on employee performance. These findings emphasize that adequate compensation and improved job satisfaction are important aspects in supporting the enhancement of employee performance.

Keywords: *Compensation, Training, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting di dalam suatu instansi atau organisasi. Tanpa adanya aspek manusia, tidak mungkin suatu organisasi akan dapat mengembangkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki peran yang dominan di dalam menunjang pengembangan serta menggerakkan roda organisasi, sehingga memberikan kinerja optimal bagi organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi, kinerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas salah satunya dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan atau pandangan pekerja terhadap pekerjaannya yang mencerminkan apakah mereka merasa bahagia atau tidak dengan pekerjaan tersebut.

Perasaan ini mempengaruhi perilaku pekerja dalam menjalankannya dan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup secara keseluruhan karena manusia menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja (Sulthan Rafi Susilo & Puspita Wulansari, 2023).

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan yaitu kompensasi. Kompensasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu finansial (gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif) dan non-finansial seperti pengakuan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif (Riski et al., 2025). Apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tepat dan adil, maka tingkat kepuasan karyawan akan meningkat sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET) yang menyatakan bahwa adanya hubungan timbal balik antara individu dan organisasi (Blau, 1964). Teori ini mengemukakan bahwa ketika karyawan menerima kompensasi yang sebanding dengan beban kerjanya, merasa dihargai, memiliki jam kerja yang teratur, dan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka kemungkinan kinerja karyawan akan meningkat.

Pelatihan juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Pelatihan adalah proses pengajaran dan pembelajaran yang bertujuan membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara lebih efektif (Ma'ruf et al., 2025). Karyawan yang dilatih dengan baik cenderung mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga secara keseluruhan kinerja mereka biasanya lebih tinggi. Namun, pelatihan juga bisa tidak berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan apabila pelatihan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan, yang justru dapat menimbulkan perasaan frustrasi dan stres kerja (Baiti et al., 2021).

Selain itu, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting. Lingkungan kerja adalah suasana atau keadaan di sekitar tempat kerja yang meliputi aspek fisik seperti ruangan, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan rekan kerja. Suasana yang nyaman, pencahayaan yang baik, sirkulasi udara yang lancar, serta fasilitas yang memadai dapat meningkatkan tingkat ketelitian dan efektivitas kerja karyawan (Puji Lestari & Sutarno,

2025). Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka secara negatif (Jefri Mangara et al., 2025).

Berdasarkan hasil survei awal pada 30 responden karyawan PT Telkomsel Priority Semarang, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar indikator kinerja karyawan masih berada di bawah target maksimal (100%). Terdapat selisih antara capaian aktual dengan target, seperti pada indikator kualitas kerja (selisih 21,33%), insentif (18,67%), dan kehadiran (14,67%). Hal ini menunjukkan adanya kondisi kinerja yang belum optimal. Selain itu, terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*) dari penelitian terdahulu terkait pengaruh kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* untuk menjelaskan hubungan antara kompensasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode ini berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian *priority* PT Telkomsel Semarang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui metode kuesioner. Pengukuran data menggunakan Skala *Likert* dengan rentang skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS)

dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi model dalam PLS terdiri dari tiga tahap utama: Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*), Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*), dan Pengujian Hipotesis. *Outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan valid dan reliabel melalui uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* & *Composite Reliability*). *Inner model* dievaluasi dengan melihat nilai *R-Square* dan *F-Square*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* (hipotesis diterima jika t > 1,96 dan p < 0,05).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkomsel Priority Semarang sebanyak 40 orang. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 29 orang (72,50%) dan laki-laki 11 orang (27,50%). Berdasarkan usia, mayoritas berada pada rentang 27–30 tahun sebanyak 20 orang (50,00%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas adalah Sarjana (S1) sebanyak 36 orang (90,00%) dan Diploma 4 orang (10,00%). Berdasarkan lama bekerja, mayoritas telah bekerja selama 4–5 tahun sebanyak 12 orang (30,00%).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil uji validitas konvergen tahap kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70, sehingga dinyatakan valid. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel juga > 0,50 (Kepuasan Kerja = 0,638; Kinerja Karyawan = 0,776; Kompensasi = 0,706; Lingkungan Kerja = 0,618; Pelatihan = 0,794). Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan *Composite Reliability* > 0,70 untuk semua konstruk, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 1. Hasil Uji *R-Square*

Variabel	*R-Square*	*R-Square Adjusted*	Kategori
Kepuasan Kerja	0,773	0,754	Kuat
Kinerja Karyawan	0,552	0,502	Moderat

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Nilai *R-Square* Kepuasan Kerja sebesar 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kompensasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja, sedangkan 22,7% dijelaskan oleh faktor lain. Nilai *R-Square* Kinerja Karyawan sebesar 0,552 menunjukkan bahwa 55,2% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Kompensasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja, sedangkan 44,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 2. Hasil Uji *F-Square* per Jalur Pengaruh

Jalur Pengaruh	f^2	Kategori *Effect Size*
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,458	Besar (*large effect*)
Pelatihan → Kepuasan Kerja	0,087	Kecil (*small effect*)
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,052	Kecil (*small effect*)
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,347	Sedang (*medium effect*)
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,042	Kecil (*small effect*)
Pelatihan → Kinerja Karyawan	0,014	Sangat kecil (*negligible effect*)
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,079	Kecil (*small effect*)

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Berdasarkan Tabel 2, *effect size* terbesar terdapat pada jalur Kompensasi → Kepuasan Kerja (f^2 = 0,458; besar), sedangkan *effect size* terkecil terdapat pada jalur Pelatihan → Kinerja Karyawan (f^2 = 0,014; sangat kecil/*negligible*). Jalur Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan berada pada kategori sedang (f^2 = 0,347). Sementara itu, jalur Pelatihan → Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja, Kompensasi → Kinerja Karyawan, dan Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan berada pada kategori kecil.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan Variabel	*Original Sample* (O)	*T-Statistics*	*P-Values*	Keterangan
H1	Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,526	4,201	0,000	Terbukti
H2	Pelatihan → Kepuasan Kerja	0,253	1,562	0,059	Tidak Terbukti
H3	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,175	1,363	0,086	Tidak Terbukti
H4	Kompensasi → Kinerja Karyawan	-0,271	0,838	0,201	Tidak Terbukti
H5	Pelatihan → Kinerja Karyawan	-0,150	0,371	0,355	Tidak Terbukti
H6	Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,310	1,345	0,089	Tidak Terbukti
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,827	3,053	0,001	Terbukti

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Hubungan Variabel	*Original Sample* (O)	*T-Statistics*	*P-Values*	Keterangan
H8	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,435	2,470	0,007	Terbukti
H9	Pelatihan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,209	1,294	0,098	Tidak Terbukti
H10	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,145	1,314	0,095	Tidak Terbukti

(Sumber: Data primer diolah, 2026)

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,526; p=0,000). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang mendorong karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara perusahaan dan karyawan merupakan hubungan timbal balik. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang baik, karyawan akan menilai bahwa kontribusi yang mereka berikan mendapatkan balasan yang layak. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Sekar et al., 2025) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,253; p=0,059). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pelatihan yang diterima karyawan belum tentu secara langsung diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan pertanyaan terbuka, responden berpendapat bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan hanya berfokus pada penyampaian materi atau peningkatan keterampilan teknis tanpa mempertimbangkan kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Anggi Meidita, 2019) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,175; p=0,086). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada belum menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan berpendapat bahwa mereka lebih

memperhatikan faktor lain seperti kompensasi, kesempatan promosi, atau penghargaan atas prestasi dibandingkan kondisi lingkungan kerja fisik. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Lestari & Gani, 2026) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat disebabkan oleh kondisi lingkungan yang relatif stabil dan dianggap sudah memadai oleh karyawan, sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien -0,271; p=0,201). Kompensasi yang diterima karyawan belum mampu memberikan pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan berpendapat bahwa kompensasi yang diterima telah dipersepsikan sebagai bagian dari hak yang memang seharusnya diterima sebagai imbalan atas pekerjaan. Ketika kompensasi telah berada pada tingkat yang dianggap sesuai, tambahan atau perbedaan kompensasi belum tentu menghasilkan perubahan perilaku kerja yang signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Arifin et al., 2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien -0,150; p=0,355). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Karyawan berpendapat bahwa adanya kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan dan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Pelatihan yang diberikan mungkin belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan, atau materi pelatihan belum cukup spesifik terhadap permasalahan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Baiti et al., 2021) bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan perusahaan tidak melakukan pelatihan secara menyeluruh.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H6)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien 0,310; p=0,089). Hal tersebut

menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja cukup nyaman, kondisi tersebut belum secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan mungkin menganggap lingkungan kerja yang baik sebagai fasilitas dasar yang memang seharusnya disediakan oleh perusahaan, bukan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan tambahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Anisa Nurhandayani, 2022) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien 0,827; p=0,001). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya memiliki dorongan yang lebih besar untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Adhitya Ibanda Putera et al., 2024) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H8)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (koefisien 0,435; p=0,007). Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Adhitya Ibanda Putera et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang efektif dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H9)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (koefisien 0,209; p=0,098). Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan yang diberikan belum mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan sehingga belum memberikan dampak tidak langsung terhadap peningkatan kinerja. Penemuan ini sejalan dengan penelitian (Alya Sharfina, 2024) bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (H10)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (koefisien 0,145; p=0,095). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan berpendapat bahwa kondisi lingkungan kerja sebagai suatu kondisi yang sudah seharusnya tersedia dalam organisasi, sehingga perbaikan lingkungan kerja belum tentu secara otomatis menimbulkan perasaan puas yang lebih tinggi dan mendorong peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Telkomsel Priority Semarang.
2. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8. Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
9. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Karyawan.

10. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Adhitya Ibanda Putera, S. K. M. I. S., Rasenda, S. K. M. K., Hari Wiyana, S. K. M. K., & Afifah Tri Asih. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Pusat Radio Republik Indonesia (Rri) Jakarta.

Alya Sharfina. (2024). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Universitas Islam Negeri.

Anggi Meidita. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah*, 2.

Anisa Nurhandayani. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekobil*.

Arifin, Hikmah Perkasa, D., Desty Febrian, W., & Dian Nusantara. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lentera Nusa*.

Baiti, T., Andayani, N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah*.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.

Jefri Mangara, M., Soni Kurniawan, & Ignatius. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kencana Hijau Bina Lestari Gayo Lues. *Jurnal Ilmiah*.

Lestari, P., & Gani, A. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah*.

Ma'ruf, K., Hidayat, T., Nawawi, A., & Asmarandiani, D. (2025). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Malindo Feedmill Cikaum Subang. *Jurnal Bisnis*, 7(1). http://ejournal.unsub.ac.id/index.php/bisnis

mhd.Nur Irfansyah, et al. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap

Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah*.

Puji Lestari, E., & Sutarno. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Karanganyar. *Peng: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 3033–3044. https://doi.org/10.62710/6ef0x042

Riski, D. M., Elizabeth, E., Gustiyani, G., Wedyastri, I., Sutanto, L., Pratiwi, L. E., & Ridnawati, R. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Social Science Management*, 2(01). https://jurnal.ruangpikrindonesia.org/

Sekar, F. N. J., Pratama, I., Najib, M., Rahmatulloh, F. Al, Apriyanto, R. B., & Zaid, Z. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Di Kabupaten Karanganyar. *Riggs: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 4447–4455. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1254

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.

Sulthan Rafi Susilo, & Puspita Wulansari. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah*.