

PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SDM DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA KSPPS BTM MULIA

M. Aminur Rokhman^{1*}, Noer Rafikah Zulyanti², Abdul Majid³

¹²³Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan

Jl. Raya Plalangan No. KM 02, Plosowahyu, Kec. Lamongan, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur

E-mail Correspondence: m.aminur2003@gmail.com

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: July 24, 2026

Revised: August 11, 2026

Accepted: August 18, 2026

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia.

Keywords:

Human Resource Management Practices, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.

ABSTRAK

Di Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BTM "Mulia", fluktuasi kinerja karyawan masih diamati dan dianggap dipengaruhi oleh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik Human Resource Management (HRM) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi di KSPPS BTM "Mulia". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan desain penelitian kausal (asosiatif). Jumlah penduduk terdiri dari 38 karyawan KSPPS BTM "Mulia". Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode sampling jenuh (total sampling), di mana seluruh anggota populasi dipilih sebagai responden penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Temuan tersebut mengungkapkan bahwa praktik Human Resource Management (HRM) memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Praktik HRM juga tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan, serta antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di KSPPS BTM "Mulia" lebih dipengaruhi oleh menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif daripada dengan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan mengoptimalkan penerapan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan.

ABSTRACT

At Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) BTM "Mulia", fluctuations in employee performance are still observed and are presumed to be influenced by Human Resource Management (HRM) practices, the work environment, and job satisfaction. This study aims to analyze the effect of Human Resource Management (HRM) practices and the work environment on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable at KSPPS BTM "Mulia". This research employed a quantitative approach using a causal (associative) research design. The population consisted of all 38 employees of KSPPS BTM "Mulia". The sampling technique used was non-probability sampling with a saturated sampling (total sampling) method, in which all members of the population were selected as research respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The findings reveal that Human Resource Management (HRM) practices have a positive and significant effect on employees' job satisfaction. In contrast, the work environment does not significantly affect job satisfaction. HRM practices also do not have a significant direct effect on employee performance, whereas the work environment has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, job satisfaction does not significantly affect employee performance. The mediation analysis indicates that job satisfaction is unable to mediate the relationship between HRM practices and employee performance, as well as between the work environment and employee performance. The results indicate that improving employee performance at KSPPS BTM "Mulia" is influenced more by creating a comfortable, safe, and conducive work environment than by increasing job satisfaction. Therefore, the organization is expected to continuously improve the quality of the work environment and optimize the implementation of Human Resource Management practices to support sustainable employee performance improvement.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, terutama dalam upaya mencapai kinerja organisasi secara optimal. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam menentukan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Praktik MSDM seperti pelatihan dan pengembangan, pemberian penghargaan, rekrutmen dan seleksi, serta pengelolaan hubungan kerja berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Penelitian Mira et al. (2019) menunjukkan bahwa praktik HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Putri et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan praktik MSDM memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian Kurniawan dan Desiana (2024) juga menunjukkan bahwa praktik MSDM memiliki hubungan dengan kinerja melalui mekanisme mediasi tertentu, khususnya kepuasan kerja dan employee value proposition. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

Selain praktik MSDM, lingkungan kerja merupakan faktor organisasi yang dapat memengaruhi kondisi dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar karyawan, termasuk kenyamanan tempat kerja, hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, keamanan, serta kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman dan membantu karyawan melaksanakan tugas secara efektif, sedangkan kondisi lingkungan yang kurang mendukung dapat menghambat konsentrasi dan produktivitas. Penelitian Triana dan Yofi (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Putri dan Sumartik (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Febryan dan Kamilia (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekaligus kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang relevan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Permasalahan mengenai sumber daya manusia dan kinerja tidak hanya ditemukan pada perusahaan, tetapi juga pada berbagai bentuk badan usaha yang memiliki karakteristik organisasi dan kegiatan operasional yang berbeda. Salah satu badan usaha yang memiliki peran penting dalam perekonomian masyarakat Indonesia adalah koperasi. Koperasi merupakan badan usaha yang dibangun berdasarkan asas kekeluargaan dan bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, koperasi membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi, tanggung jawab, dan kemampuan memberikan pelayanan secara optimal kepada anggota. Dengan demikian, kualitas kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberlangsungan kegiatan koperasi. Penelitian Ando et al. (2022) pada organisasi

koperasi menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja koperasi. Selain itu, penelitian Wulandari dan Hidayat (2019) yang tercantum dalam penelitian terdahulu pada skripsi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja pada koperasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia dan kondisi kerja juga relevan untuk dikaji dalam konteks koperasi.

Koperasi di Indonesia memiliki berbagai bentuk berdasarkan kegiatan usaha yang dijalankan, salah satunya adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS). KSPPS menjalankan kegiatan penghimpunan simpanan, pemberian pinjaman, dan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah. Karakteristik tersebut menyebabkan KSPPS sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada anggota, mengelola administrasi, menjalankan kegiatan pembiayaan, serta menjaga hubungan dan kepercayaan anggota. Selain menjalankan fungsi bisnis atau *tamwil*, KSPPS juga dapat menjalankan fungsi sosial melalui pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF). Dalam konteks tersebut, karyawan tidak hanya dituntut untuk mencapai target organisasi, tetapi juga dituntut memberikan pelayanan yang baik serta menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan prinsip syariah. Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan SDM, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja sebagai aspek yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan KSPPS.

KSPPS juga memiliki karakteristik sebagai lembaga yang menjalankan fungsi ekonomi sekaligus sosial. Dalam fungsi ekonomi, KSPPS menghimpun dana dan menyalurkannya dalam bentuk pembiayaan kepada anggota, sedangkan dalam fungsi sosial KSPPS dapat menghimpun dan menyalurkan dana ZISWAF untuk kepentingan masyarakat. Mariana et al. (2024) menjelaskan bahwa pemanfaatan dana ZISWAF pada KSPPS dapat diarahkan pada kegiatan sosial maupun pemberdayaan ekonomi masyarakat, sedangkan pengelolaan wakaf uang perlu dilakukan secara produktif agar manfaatnya dapat disalurkan secara berkelanjutan sesuai amanah wakif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas KSPPS membutuhkan karyawan yang mampu menjalankan tugas administratif, pelayanan, pembiayaan, maupun fungsi sosial secara profesional. Oleh sebab itu, kualitas kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga efektivitas operasional dan keberlanjutan KSPPS.

Kinerja karyawan menjadi semakin penting karena karyawan merupakan pihak yang secara langsung menjalankan kegiatan operasional dan memberikan pelayanan kepada anggota. Kinerja yang optimal dapat membantu organisasi mencapai target, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mempertahankan kepercayaan anggota. Sebaliknya, kinerja yang rendah atau tidak konsisten dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Mira et al. (2019) menunjukkan adanya pengaruh positif praktik HRM terhadap kinerja karyawan. Penelitian Triana dan Yofi (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, penelitian Indrayani et al. (2025) menguji praktik HRM terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada UMKM di Indonesia, sehingga menunjukkan relevansi hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi di Indonesia. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kinerja karyawan dapat dikaji dari berbagai faktor organisasi, termasuk praktik MSDM, kondisi lingkungan kerja, dan kondisi psikologis karyawan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan KSPPS BTM “Mulia” tahun 2025, terdapat beberapa kondisi yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Data penilaian kinerja Januari sampai Desember 2025 menunjukkan bahwa sekitar 45% karyawan berada pada kategori kinerja sedang hingga rendah, sedangkan hanya sekitar 25% karyawan yang mampu mempertahankan kinerja tinggi secara berkelanjutan. Selain itu, terdapat perbedaan capaian kinerja antarunit kerja dan fluktuasi capaian kinerja dari bulan ke bulan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum stabil secara keseluruhan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada KSPPS BTM “Mulia”, beberapa kondisi yang diduga berkaitan dengan fluktuasi kinerja antara lain keterbatasan pelatihan kerja, sistem penghargaan yang belum merata antarunit, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung kenyamanan kerja. Data tersebut menjadi fenomena empiris yang mendasari pentingnya penelitian mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik MSDM perlu mendapatkan perhatian karena praktik tersebut menjadi instrumen organisasi dalam mengembangkan kemampuan dan motivasi karyawan. Praktik MSDM dapat diwujudkan melalui rekrutmen dan seleksi yang sesuai, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, serta penilaian kinerja. Penelitian Mira et al. (2019) menemukan bahwa praktik HRM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian

Kurniawan dan Desiana (2024) menunjukkan bahwa praktik HRM tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job performance*, tetapi memberikan pengaruh yang signifikan melalui mekanisme mediasi *job satisfaction* dan *employee value proposition*. Sementara itu, penelitian Indrayani et al. (2025) secara khusus menguji praktik HRM terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada UMKM di Indonesia. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh praktik MSDM terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung dan dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis maupun karakteristik organisasi.

Selain praktik MSDM, kondisi lingkungan kerja juga perlu diperhatikan karena karyawan melaksanakan pekerjaan dalam lingkungan organisasi yang dapat memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan dukungan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan lingkungan yang kurang kondusif dapat menghambat pelaksanaan tugas. Penelitian Febryan dan Kamilia (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja serta bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan lingkungan kerja dengan kinerja. Sebaliknya, penelitian Arifiyanto et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja dan kepuasan kerja juga tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil berbeda juga ditemukan oleh Amallia dan Krisnandi (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja masih belum konsisten sehingga perlu diuji kembali pada konteks organisasi yang berbeda.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dipandang sebagai kondisi psikologis yang berpotensi menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta berbagai aspek lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Ketika karyawan memperoleh pengalaman kerja yang sesuai dengan harapan, kepuasan kerja berpotensi meningkat dan selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Penelitian Febryan dan Kamilia (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan mampu memediasi pengaruh

lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian Kurniawan dan Desiana (2024) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam menjembatani hubungan antara praktik HRM dan kinerja. Namun, Mira et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan praktik HRM terhadap kinerja. Dengan demikian, terdapat perbedaan temuan empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang penting untuk dikaji lebih lanjut. Mira et al. (2019) menemukan bahwa praktik HRM berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut. Sebaliknya, Kurniawan dan Desiana (2024) menemukan bahwa praktik HRM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, tetapi pengaruhnya menjadi signifikan melalui kepuasan kerja dan employee value proposition. Pada variabel lingkungan kerja, Febryan dan Kamilia (2025) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan serta peran mediasi kepuasan kerja, sedangkan Arifiyanto et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak terdapat efek mediasi. Perbedaan temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antara praktik MSDM, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja masih bersifat kontekstual.

Selain perbedaan hasil, terdapat pula kesenjangan konteks penelitian. Penelitian Mira et al. (2019) dilakukan pada Saudi Ports Authority, Kurniawan dan Desiana (2024) pada perusahaan BUMN, sedangkan Febryan dan Kamilia (2025) dilakukan pada perusahaan manufaktur. Penelitian Indrayani et al. (2025) memang telah menguji hubungan praktik HRM, kepuasan kerja, dan kinerja pada UMKM di Indonesia, tetapi karakteristik UMKM berbeda dengan KSPPS yang menjalankan aktivitas keuangan berbasis syariah dan memiliki fungsi bisnis sekaligus sosial. Sementara itu, penelitian Ando et al. (2022) memberikan bukti dalam konteks koperasi, tetapi dilakukan pada koperasi di Filipina dengan karakteristik kelembagaan yang berbeda dengan KSPPS di Indonesia. Dengan demikian, penelitian yang secara khusus menguji praktik MSDM dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada KSPPS di Indonesia masih memiliki ruang untuk dikembangkan.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan kondisi empiris KSPPS BTM “Mulia”. Data internal tahun 2025 menunjukkan adanya fluktuasi kinerja, perbedaan

capaian antarunit, serta masih terdapat karyawan yang berada pada kategori kinerja sedang hingga rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya dilihat dari hasil penilaian kinerja, tetapi perlu dianalisis berdasarkan faktor-faktor organisasi dan psikologis yang mungkin memengaruhinya. Praktik MSDM perlu dikaji untuk mengetahui apakah pengelolaan karyawan telah mampu memberikan dukungan yang memadai, sedangkan lingkungan kerja perlu dianalisis untuk mengetahui apakah kondisi kerja telah mampu menunjang pelaksanaan tugas. Selanjutnya, kepuasan kerja perlu diuji sebagai variabel mediasi untuk mengetahui apakah persepsi dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaan menjadi mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada KSPPS BTM “Mulia”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel tersebut dalam konteks koperasi simpan pinjam dan pembiayaan syariah. Selain memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen KSPPS BTM “Mulia” dalam meningkatkan kualitas praktik MSDM, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kajian hipotesis merupakan penjelasan mengenai hubungan antarvariabel penelitian yang dibangun berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti meliputi praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hubungan antarvariabel tersebut didasarkan pada teori *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)* yang menjelaskan bahwa kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan organisasi akan memengaruhi perilaku serta kinerja karyawan.

Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kepuasan Kerja

Praktik MSDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan insentif, serta penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan

kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang menerapkan praktik MSDM secara efektif mampu memenuhi kebutuhan karyawan terkait pengembangan kompetensi, penghargaan, dan kesempatan berkembang sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Supriyadi (2020) menunjukkan bahwa praktik HRM berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Rohmah dan Satrio (2021) juga membuktikan bahwa praktik HRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, sehat, dan kondusif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut teori AMO, lingkungan kerja yang mendukung mencerminkan aspek opportunity yang memungkinkan karyawan mengoptimalkan kemampuan dan motivasinya dalam bekerja. Penelitian Hidayati (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Wulandari dan Hidayat (2019) juga menemukan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan

Praktik MSDM yang efektif dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, komitmen, dan keterampilan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Selain itu, praktik MSDM juga bertujuan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penelitian Supriyadi (2020) menunjukkan bahwa praktik HRM berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Rohmah dan Satrio (2021) juga membuktikan bahwa HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis:

H3: Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan, keamanan, dan semangat kerja karyawan sehingga mendorong peningkatan produktivitas kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan dan menurunkan kinerja karyawan. Penelitian Daulay dan Hikmah (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Andriawan dan Ruslan (2025) serta Armeinanto dan Lestari (2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi, memiliki loyalitas yang tinggi, dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif teori AMO, peningkatan kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Sunardi dan Awaliah (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Praktik MSDM yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, pelatihan, serta sistem penilaian kinerja yang objektif. Kepuasan kerja yang meningkat selanjutnya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Fauzan dan Rahmawati (2021), Putra dan Kurniawati (2024), serta Triana et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara berbagai faktor organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik MSDM terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan kinerjanya. Penelitian Ahmad Nauval dkk. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Triana et al. (2024) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang dirumuskan adalah: H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal atau asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian. Pendekatan kausal digunakan untuk mengetahui pengaruh praktik MSDM dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan, sedangkan pendekatan asosiatif digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel dalam model penelitian (Sugiyono, 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSPPS BTM Mulia Babat yang berjumlah 38 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampling jenuh atau total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 38 responden. Penggunaan teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai kondisi objek penelitian karena seluruh populasi terlibat dalam penelitian (Sugiyono, 2017; Sugiyono, 2018).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin yang terdiri atas pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Netral (N) dengan skor 3, Setuju (S) dengan skor 4, dan Sangat Setuju (SS) dengan skor 5. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator-indikator pada masing-masing variabel penelitian (Sugiyono, 2019; Winarno, 2013).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS

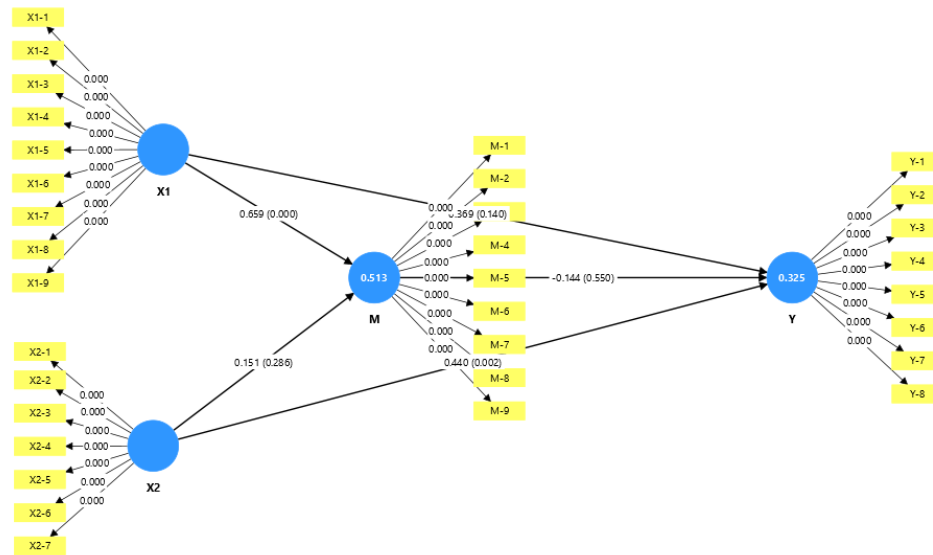
4.0. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, menangani model penelitian yang kompleks, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil dan data yang tidak harus berdistribusi normal (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada 38 karyawan KSPPS BTM Mulia Babat yang seluruhnya dijadikan responden penelitian menggunakan teknik total sampling. Tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%, sehingga seluruh data dapat digunakan dalam proses analisis. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang (55,3%), sedangkan responden perempuan berjumlah 17 orang (44,7%). Dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26–30 tahun sebanyak 15 orang (39,5%), diikuti usia 31–35 tahun sebanyak 9 orang (23,7%), usia kurang dari 25 tahun sebanyak 8 orang (21,1%), dan usia lebih dari 35 tahun sebanyak 6 orang (15,8%).

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 16 orang (42,1%), diikuti SMA/SMK sebanyak 14 orang (36,8%), Diploma (D3) sebanyak 7 orang (18,4%), dan Pascasarjana (S2) sebanyak 1 orang (2,6%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 2–5 tahun sebanyak 16 orang (42,1%), kemudian 6–10 tahun sebanyak 10 orang (26,3%), kurang dari 2 tahun sebanyak 7 orang (18,4%), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 5 orang (13,2%). Berdasarkan jabatan, mayoritas responden menjabat sebagai Account Officer sebanyak 10 orang (26,3%), diikuti bagian Administrasi sebanyak 9 orang (23,7%), Teller sebanyak 8 orang (21,1%), Kepala Cabang, Customer Service, dan Kolektor/Lapangan masing-masing sebanyak 3 orang (7,9%), serta Manajer sebanyak 2 orang (5,3%).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4 untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$.



Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2026)

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis (*Path Coefficients*) dan Hasil Uji Mediasi (*Specific Indirect Effect*)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Praktik MSDM (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,659	9,343	0,000	Diterima
H2	Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,151	1,068	0,286	Ditolak
H3	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,144	0,598	0,550	Ditolak
H4	Praktik MSDM (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,369	1,477	0,140	Ditolak
H5	Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,440	3,100	0,002	Diterima
H6	Praktik MSDM (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,095	0,566	0,571	Ditolak
H7	Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	-0,022	0,353	0,724	

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sehingga H1 diterima. Semakin baik praktik MSDM yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sehingga H2 ditolak.

Pada hubungan dengan kinerja karyawan, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H3 ditolak. Selain itu, Praktik MSDM juga tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H4 ditolak. Namun, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga H5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Praktik MSDM dan Kinerja Karyawan, sehingga H6 ditolak. Demikian pula, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan, sehingga H7 ditolak. Secara keseluruhan, dari tujuh hipotesis yang diuji, dua hipotesis diterima (H1 dan H5) dan lima hipotesis ditolak (H2, H3, H4, H6, dan H7). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSPPS BTM Mulia adalah lingkungan kerja, sedangkan kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Penelitian ini sejalan dengan fenomena yang terjadi pada KSPPS BTM Mulia sebagai lembaga keuangan syariah yang mengandalkan kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Aktivitas operasional koperasi, seperti penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, pelayanan administrasi, hingga pendampingan anggota, membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, serta motivasi kerja yang tinggi. Kondisi tersebut mengharuskan manajemen untuk menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia secara efektif melalui proses rekrutmen yang sesuai dengan kompetensi, pelaksanaan pelatihan, pemberian kompensasi yang adil, penilaian kinerja yang objektif, serta kesempatan pengembangan karier. Ketika berbagai praktik tersebut diterapkan secara baik, karyawan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan memperoleh kesempatan untuk berkembang sehingga muncul rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Temuan ini mendukung teori Hasibuan (2021) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kepentingan karyawan. Melalui penerapan praktik MSDM yang baik, organisasi mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Putri et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Widiyaningsih dan Marina (2024) menyimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan secara efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian Febby dan Nawawi (2024) juga menjelaskan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang baik berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga mendorong terciptanya kinerja organisasi yang lebih optimal. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan KSPPS BTM Mulia. Semakin baik organisasi mengelola proses rekrutmen, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, serta pengembangan karier, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada efektivitas operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di tolak. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan belum menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja pada KSPPS BTM Mulia. Hasil pengujian menunjukkan

bahwa Lingkungan Kerja tidak mempengaruhi atau tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai t-statistic sebesar 1,068 dan p-value sebesar 0,286 dengan demikian hipotesis kedua (H2) ditolak.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan berdasarkan kondisi operasional KSPPS BTM Mulia sebagai lembaga keuangan syariah yang memiliki karakteristik pekerjaan lebih banyak berorientasi pada pelayanan kepada anggota dan pencapaian target kerja. Selain itu, sebagian besar karyawan KSPPS BTM Mulia telah memahami karakteristik pekerjaan sejak awal bergabung dengan organisasi. Mereka menyadari bahwa pekerjaan di lembaga keuangan syariah memiliki tanggung jawab yang cukup besar, baik dalam menjaga kepercayaan anggota maupun dalam mencapai target organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kejelasan sistem kompensasi, kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas prestasi kerja, hubungan dengan pimpinan, serta penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik. Kondisi ini juga tercermin pada hasil penelitian, di mana praktik manajemen sumber daya manusia terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang berarti.

Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori dua faktor (Two Factor Theory) yang dikemukakan oleh Herzberg. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja termasuk ke dalam hygiene factors yang berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta hubungan kerja yang harmonis memang dapat mengurangi ketidakpuasan, namun keberadaannya belum tentu mampu meningkatkan kepuasan kerja apabila faktor-faktor motivasional, seperti penghargaan, pencapaian, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang belum terpenuhi. Dengan demikian, teori Herzberg juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor yang mampu menciptakan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Karyawan tidak hanya menilai kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mempertimbangkan aspek psikologis dan organisasi, seperti sistem penghargaan, keadilan organisasi, hubungan dengan atasan, peluang promosi, serta kesesuaian pekerjaan dengan harapan pribadi. Apabila aspek-aspek tersebut dianggap lebih penting oleh karyawan, maka pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menjadi relatif kecil. Tidak signifikannya pengaruh lingkungan kerja terhadap

kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja di KSPPS BTM Mulia yang relatif homogen. Variasi persepsi responden terhadap lingkungan kerja menjadi relatif rendah sehingga kontribusinya dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja juga menjadi kecil. Selain itu, jumlah responden yang hanya terdiri dari 38 orang memungkinkan variasi jawaban menjadi terbatas sehingga hubungan antara kedua variabel tidak tampak signifikan secara statistik.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian oleh Lie dan Yanuar (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan ekspedisi. Penelitian oleh Kosidin dan Widjaja (2024) juga menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian Kurniawan dan Anah (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik maupun nonfisik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di tolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan belum mampu meningkatkan kinerja secara nyata pada KSPPS BTM Mulia. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya belum tentu menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mempengaruhi atau tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic sebesar 0,598 dan p-value sebesar 0,550 dengan demikian hipotesis ketiga (H3) ditolak.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan berdasarkan kondisi operasional KSPPS BTM Mulia sebagai lembaga keuangan syariah yang memiliki target pelayanan dan target bisnis yang harus dicapai oleh setiap karyawan. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan dituntut untuk tetap bekerja secara profesional, disiplin, serta bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada anggota koperasi. Selain itu, karakteristik pekerjaan di KSPPS BTM Mulia mengharuskan setiap karyawan bekerja sesuai prosedur operasional yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan pencapaian target, ketepatan waktu, kualitas pelayanan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan

pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan, mereka tetap dituntut untuk mempertahankan kinerja agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kondisi tersebut menyebabkan kepuasan kerja tidak menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teori yang menyatakan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja belum sepenuhnya berlaku pada objek penelitian ini. Menurut teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge, kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja. Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung karena kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kemampuan individu, kompetensi, pengalaman kerja, sistem penghargaan, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, serta lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui teori Ability, Motivation, and Opportunity (AMO Theory), yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang dimiliki karyawan. Dalam konteks KSPPS BTM Mulia, karyawan tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik karena memiliki kemampuan yang memadai, memperoleh kesempatan untuk menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya, serta memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, meskipun tingkat kepuasan kerja tidak terlalu tinggi, kinerja tetap dapat dipertahankan karena didukung oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Suryani (2023), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan tanggung jawab individu. Penelitian oleh Sari dan Prasetyo (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung pada organisasi jasa karena adanya faktor organisasi yang lebih dominan. Selain itu, penelitian oleh Nugroho, Widodo, dan Lestari (2024) menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tidak selalu signifikan, terutama pada organisasi yang menerapkan sistem target kerja dan standar operasional yang ketat.

Pengaruh Praktik Manajemen SDM terhadap Kinerja Karyawan karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di tolak. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di KSPPS BTM Mulia belum mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Praktik Manajemen SDM tidak mempengaruhi atau tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic sebesar 1,477 dan p-value sebesar 0,140 dengan demikian hipotesis keempat (H4) ditolak.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan berdasarkan kondisi operasional KSPPS BTM Mulia sebagai lembaga keuangan syariah yang memiliki jumlah karyawan relatif sedikit dan sistem kerja yang telah terstandarisasi. Dalam menjalankan aktivitas operasional, setiap karyawan telah memiliki tugas, tanggung jawab, dan target kerja yang jelas sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP). Oleh karena itu, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menjalankan tugas, kedisiplinan, pengalaman kerja, serta komitmen terhadap organisasi dibandingkan dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan. Meskipun organisasi telah melaksanakan berbagai praktik MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi, implementasi praktik tersebut belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Majusip, Rumawas, dan Asaloei (2024) yang menyimpulkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UID Suluttenggo. Penelitian Widiyaningsih dan Marina (2024) juga menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Selain itu, penelitian Riatmaja, Sukmaningrum, dan Nurcahyo (2024) menemukan bahwa pelatihan sumber daya manusia memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga mendorong tercapainya hasil kerja yang lebih optimal. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,440, nilai t-statistic sebesar 3,100 ($>1,96$), serta p-value sebesar 0,002 ($<0,05$). Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Handayani (2023) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu menciptakan kenyamanan dan meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian oleh Kosidin dan Widjaja (2024) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui terciptanya suasana kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, penelitian oleh Kurniawan dan Anah (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat kerja sama tim, dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSPPS BTM Mulia. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung oleh hubungan kerja yang harmonis mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif, produktif, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja perlu menjadi perhatian manajemen sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja terhadap karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di tolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di KSPPS BTM Mulia belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic sebesar 0,566 dan p-value sebesar 0,571 menyebabkan hipotesis keenam (H6) ditolak. Meskipun praktik MSDM terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja belum menjadi mekanisme yang menghubungkan praktik MSDM dengan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Prasetyo (2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan karena kinerja lebih dipengaruhi oleh kompetensi dan sistem kerja organisasi. Penelitian oleh Widodo, Lestari, dan Hidayat (2024) juga menyimpulkan bahwa pengaruh praktik MSDM terhadap kinerja tidak dimediasi oleh kepuasan kerja, melainkan lebih dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja. Selain itu, penelitian oleh Rahman, Putra, dan Ananda (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara praktik MSDM dan kinerja karyawan pada organisasi jasa, karena peningkatan kinerja lebih banyak ditentukan oleh disiplin kerja, kemampuan individu, serta budaya organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja belum mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan di KSPPS BTM Mulia. Meskipun praktik MSDM mampu meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang berkaitan

dengan kemampuan individu, sistem kerja, budaya organisasi, serta tuntutan profesional dalam memberikan pelayanan kepada anggota koperasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja terhadap karyawan pada KSPPS BTM “Mulia”.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di tolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan lebih bersifat langsung daripada melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic sebesar 0,353 dengan p-value sebesar 0,724 menyebabkan hipotesis ketujuh (H7) ditolak. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada KSPPS BTM Mulia. Faktor lain seperti disiplin kerja, motivasi, maupun komitmen organisasi diduga memiliki peran yang lebih besar dalam menjelaskan hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Handayani (2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan karena lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Penelitian oleh Kurniawan dan Anah (2024) juga menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian oleh Wulandari, Prasetyo, dan Hidayat (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, terutama pada organisasi jasa yang menerapkan standar operasional dan target kerja yang jelas.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja belum mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan di KSPPS BTM Mulia. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik lebih berperan dalam mendukung

pelaksanaan pekerjaan secara langsung sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen KSPPS BTM Mulia perlu terus menjaga dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja sebagai salah satu strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, di samping tetap memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada KSPPS BTM Mulia Babat, dapat disimpulkan bahwa Praktik MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sehingga semakin baik penerapan praktik MSDM maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Praktik MSDM tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di KSPPS BTM Mulia Babat.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung, Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Praktik MSDM terhadap Kinerja Karyawan maupun pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dari tujuh hipotesis yang diajukan, hanya dua hipotesis yang diterima, yaitu pengaruh Praktik MSDM terhadap Kepuasan Kerja dan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dibandingkan oleh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator. Zanaf Publishing.
- Ahmad Nauval, A., dkk. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 145–156.

- Andriawan, R., & Ruslan, M. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 34–45.
- Armeinanto, D., & Lestari, S. (2025). Lingkungan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(2), 89–101.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Daulay, R., & Hikmah, N. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(3), 201–210.
- Fauzan, M., & Rahmawati, D. (2021). Peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 112–124.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamzah, A. (2020). *Metode penelitian kuantitatif*. Literasi Nusantara.
- Rohmah, N., & Satrio, B. (2021). Pengaruh praktik human resource management terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(4), 1–17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2019). *Tata kerja dan produktivitas kerja: Suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya*. Mandar Maju.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Silaen, N. R. (2021). *Kinerja karyawan*. Widina Bhakti Persada.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Sunardi, A., & Awaliah, N. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 55–67.
- Supriyadi, A. (2020). Pengaruh human resource management terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 122–131.
- Triana, D., Putra, R., & Kurniawati, E. (2024). Peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan lingkungan kerja, praktik MSDM, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 78–92.
- Winarno. (2013). *Metodologi penelitian dalam pendidikan jasmani*. UM Press.
- Wulandari, R., & Hidayat, T. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 45–54.