

PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA PT ABC

MUHAMMAD FARHAN FAHREZY
ARIEF ALFIANDRY

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Grogol, Jakarta Barat, Indonesia
muhammadfarhanfahrezy2@gmail.com aaf@stietrisakti.ac.id

Received: September 26, 2025; Revised: January 26, 2026; Accepted: April 14, 2026

Abstract: *This study examines how employee empowerment and training influence perceived organizational performance, with job satisfaction as a mediating variable, at PT ABC, focusing on the security division. Using a quantitative survey approach with 102 respondents selected through saturated sampling, data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using SEM-PLS via SmartPLS 4.0. The results indicate that empowerment, training, and job satisfaction significantly affect perceived organizational performance. Furthermore, empowerment and training positively influence job satisfaction, which mediates their relationship with perceived performance. The findings of this study provide important implications for both theory and practice. From a theoretical perspective, this study strengthens the literature in human resource management and organizational behavior, particularly regarding the role of job satisfaction as a mediating variable in enhancing organizational performance. Practically, the results suggest that companies should prioritize employee empowerment and continuous training programs as strategic tools to improve job satisfaction and ultimately enhance perceived organizational performance. Organizations are encouraged to create supportive work environments, involve employees in decision-making processes, and design relevant training initiatives aligned with job requirements. These strategies are expected to increase employee engagement, reduce turnover intentions, and foster sustainable organizational performance.*

Keywords: *Employee Empowerment, Employee Training, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh pemberdayaan dan pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada PT ABC, khususnya divisi keamanan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 102 responden melalui teknik sampling jenuh, data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh pemberdayaan dan pelatihan terhadap kinerja tersebut. Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memprioritaskan pemberdayaan karyawan serta program pelatihan yang berkelanjutan sebagai strategi utama untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi yang dirasakan. Perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta merancang pelatihan yang sesuai

dengan kebutuhan pekerjaan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, menekan tingkat turnover, serta mendorong terciptanya kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi Yang Dirasakan, Pelatihan Karyawan, Pemberdayaan Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen krusial dalam organisasi, tidak hanya dari segi kualitas, tetapi juga persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi. Persepsi ini dapat memengaruhi operasional dan mencerminkan capaian organisasi secara keseluruhan ([Khan & Haji-Othman, 2025](#)). Ketika organisasi menganggap karyawan sebagai aset penting, maka persepsi positif terhadap kinerja organisasi pun meningkat (Allen et al., 2007 dalam [Solanki & Baroda, 2024](#)). Persepsi tersebut berdampak langsung pada perilaku kerja karyawan dan kinerja organisasi, yang tercermin dari strategi yang diterapkan perusahaan ([Nguyen, 2022](#)). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang strategi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Mengabaikan aspek ini dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan risiko *turnover*.

Menurut *open systems theory*, organisasi yang adaptif terhadap perubahan eksternal, mampu mengelola sumber daya secara optimal, dan menghasilkan output yang bernilai bagi stakeholder akan dipersepsikan memiliki kinerja yang baik oleh anggotanya. Dalam perspektif ini, kinerja organisasi tidak hanya diukur secara objektif, tetapi juga melalui persepsi subjektif individu terhadap kemampuan organisasi dalam merespons dan berinteraksi dengan lingkungannya ([Scott & Davis, 2016, 89](#)).

Salah satu perusahaan yang menjadi objek penelitian dalam kaitannya dengan persepsi terhadap kinerja organisasi adalah PT ABC. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa pengamanan dan penempatan tenaga kerja,

dengan cakupan operasional di berbagai wilayah, termasuk Bekasi. Berdasarkan hasil observasi awal, terdapat indikasi bahwa persepsi karyawan, khususnya di divisi keamanan, terhadap kinerja organisasi belum sepenuhnya optimal. Hal ini menjadi perhatian penting, mengingat persepsi karyawan dapat memengaruhi komitmen, kepuasan kerja, serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat turnover di PT ABC terus meningkat dari 3,80% pada 2022 menjadi 7,67% pada 2024. Peningkatan ini mengindikasikan potensi masalah dalam pengelolaan karyawan, khususnya terkait kepuasan kerja. Menurut Asgari et al., (2019) dalam [Gulo & Ardiansyah \(2025\)](#), kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berpengaruh pada loyalitas serta kinerja. Di PT ABC, tingkat kepuasan kerja selama 2022–2024 berada pada kategori “sedang”, yang menunjukkan perlunya perhatian lebih dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan Tabel 2, kepuasan kerja karyawan PT ABC pada 2022–2024 menunjukkan tren menurun meskipun tetap berada dalam kategori “sedang” (skor 75–90), sesuai klasifikasi [Luthans \(2011, 90\)](#). Penilaian mencakup aspek gaji, lingkungan kerja, dan atasan, dengan standar minimum 75. Penurunan ini diduga dipengaruhi oleh redahnya dukungan dari rekan kerja dan perusahaan, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung, yang berdampak pada turunnya persepsi kepuasan karyawan.

Tabel 1. Data turnover PT ABC

Tahun	Jumlah karyawan awal	Jumlah karyawan akhir	Jumlah karyawan keluar	Turnover rate (%)
2022	395	380	15	3.80%
2023	372	350	22	5.91%
2024	352	325	27	7,67%

Sumber: Data internal PT ABC tahun 2022 – 2024

Tabel 2. Data Kepuasan Kerja PT ABC

Kepuasan kerja	Standar minimum penilaian	2022	2023	2024	Rata-rata penilaian	Keterangan
Kepuasan terhadap lingkungan	75	88	82	78	82,7	sedang
Kepuasan terhadap gaji	75	85	80	77	80,7	sedang
Hubungan dengan rekan kerja	75	79	79	76	79,7	sedang
Total		85,7	80,3	77	81	sedang

Sumber: Data internal PT ABC tahun 2022 – 2024

Menurut [Nguyen \(2022\)](#) Kinerja organisasi dapat tercermin dari strategi yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya.

Menurut [Hakami & Sodik \(2023\)](#) Karyawan yang diberdayakan dengan baik, mereka akan merasa bahwa kontribusinya dihargai sehingga timbulnya rasa kepuasan terhadap pekerjaannya, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut [Hamid et al. \(2023\)](#) Pelatihan karyawan merupakan program yang dilakukan perusahaan dengan arahan dari para ahli, dimana program ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia berupa sikap, perilaku, kemampuan serta pengetahuan yang dimiliki karyawan sehingga tercapainya tujuan suatu organisasi.

Menurut [Luthans \(2011, 141\)](#) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi afektif positif yang muncul dari evaluasi terhadap pengalaman kerja individu.

Pemberdayaan Karyawan

Menurut Ndegwa (2015) dalam [Kanake & Kemboi \(2020\)](#) pemberdayaan karyawan adalah semacam strategi dan filosofi yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka. Menurut [Hidayati](#)

[et al. \(2024\)](#) pemberdayaan karyawan adalah strategi yang efektif yang digunakan organisasi untuk meningkatkan tanggung jawab dan kompetensi karyawannya. Menurut [Diah & Cahyadi \(2020\)](#) menyebutkan bahwa pemberdayaan merupakan mekanisme mendasar yang harus diintegrasikan dalam budaya pengorganisasian atau dikembangkan oleh manajer. Menurut [Ekayanti \(2022\)](#) pemberdayaan karyawan merupakan suatu kiat perusahaan dalam hal pengelolaan karyawannya dengan cara memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk merancang strategi guna menyelesaikan tugasnya ataupun permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien sehingga dapat menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab.

Menurut [Lestari & Siregar \(2021\)](#) pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses dimana seorang individu diberdaya untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

Pelatihan Karyawan

Menurut [Dimara \(2022\)](#) Pelatihan merupakan suatu proses yang berguna untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan yang dimiliki oleh para karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut [Samwel \(2020\)](#) pelatihan karyawan adalah salah satu alat vital yang membantu meningkatkan kinerja organisasi yang efektif dan pada saat yang sama membantu meningkatkan indeks stabilitas organisasi. Menurut [Gustiana & Fauzi \(2022\)](#) pelatihan dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting dikarenakan pelatihan berdampak pada bertambahnya kemampuan dan keahlian karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan. Menurut [Holy et al. \(2023\)](#) pelatihan adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik atau pelatihan keahlian seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan.

Kepuasan Kerja

Menurut handoko (2020) dalam [Saputra & Marlius \(2022\)](#) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka berupa perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Menurut [Masruchiyah et al., \(2023\)](#) kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan dan sangat berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Munandar (2020) dalam [Saputra & Marlius \(2022\)](#), kepuasan kerja merupakan perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan

cenderung menggambarkan penaksiran dari berbagai pengalaman kerja saat ini dan di waktu sebelumnya dari pada harapan di masa depan. Menurut [Hariyanto et al. \(2021\)](#) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut. Menurut [Andayani & Cahyani, \(2021\)](#) *job satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik.

Kinerja Organisasi Yang Dirasakan

Menurut [Senbursa \(2021\)](#) *perceived organizational performance* (POP) adalah penilaian subjektif karyawan terhadap kinerja organisasinya, yang mencakup persepsi mereka terhadap profitabilitas produksi, efisiensi dan penghematan. Menurut [Khan & Haji-Othman \(2025\)](#) *perceived organizational performance* adalah penilaian subjektif individu terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, berdasarkan persepsi terhadap hasil kerja, efektivitas manajemen, pencapaian tujuan strategis. Menurut [Lim et al. \(2021\)](#) *perceived organizational performance* adalah evaluasi subjektif terhadap kinerja organisasi yang mencakup dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, kepuasan pelanggan, serta kinerja keuangan, sebagaimana dirasakan dan dinilai oleh responden.

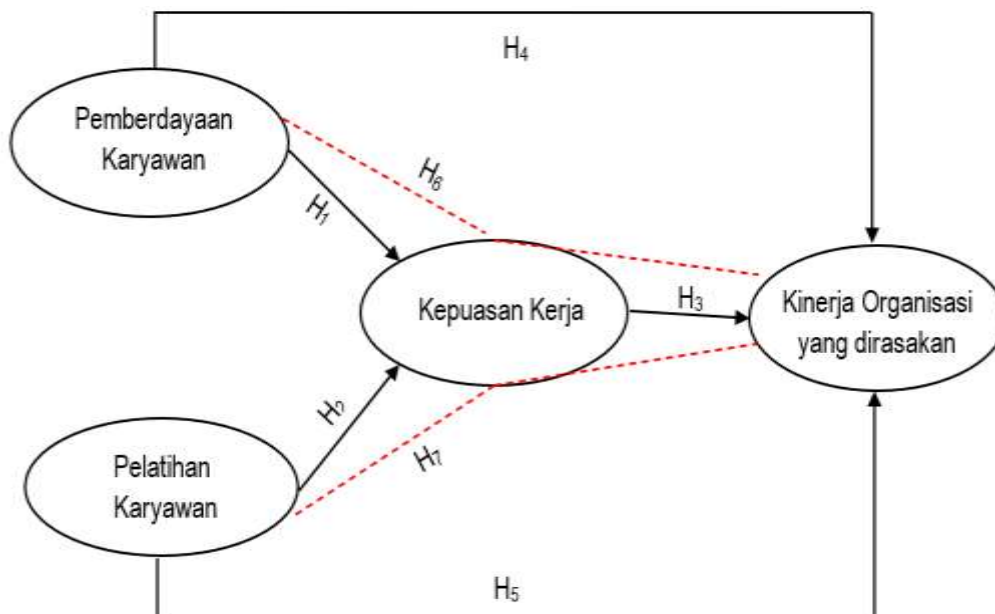
Pengembangan hipotesis

Penelitian ini menggunakan teori secara parsial. Menurut [Sekaran & Bougie \(2016, 315-320\)](#) analisis parsial mengacu pada pengaruh yang diuji secara terpisah, yaitu tiap variabel independen diuji terhadap variabel dependen satu per satu, sehingga efek masing-masing variabel dilihat secara parsial tanpa mengabaikan variabel lain dalam model.

- H₁: Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan.
- H₂: Terdapat pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan.
- H₃: Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi yang dirasakan.
- H₄: Terdapat pengaruh langsung pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
- H₅: Terdapat pengaruh langsung pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja.
- H₆: Terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan melalui Kepuasan kerja.
- H₇: Terdapat pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausalitas. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menentukan hubungan antara satu variabel variabel independen dengan variabel lain variabel dependen atau hasil dalam suatu populasi (Sugiyono, 2019, 97). Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah dan ingin menggambarkan aspek-aspek yang relevan dari fenomena yang berasal dari perspektif individu, organisasi, industri, atau lainnya (Sekaran & Bougie, 2016, 43). Sementara itu, pendekatan kausalitas digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel (Sekaran & Bougie, 2016, 44). Dalam penelitian ini, peneliti berfokus pada pengaruh pelatihan karyawan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Pendekatan ini dipilih agar hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang jelas dalam memahami dinamika hubungan antar variabel yang relevan di lingkungan kerja PT ABC. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT ABC terutama di bagian security yang berjumlah 102 karyawan, bagian security ini akan di jadikan populasi dalam penelitian ini. Penentuan sampel dilakukan dengan pendekatan non-probability sampling, yaitu menggunakan teknik sampling jenuh. Berdasarkan penjelasan [Sugiyono \(2019, 86\)](#) teknik sampling jenuh merupakan metode

penetapan sampel yang mengasumsikan bahwa seluruh anggota populasi dapat dijadikan sampel penelitian. Pemilihan teknik ini didasarkan pada homogenitas karakteristik responden yang berasal dari kelompok yang sama. Penelitian ini menggunakan Skala Likert untuk melakukan pengukuran variabel. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ([Sugiyono 2019, 146](#)). Kuesioner atau angket tersebut yang menggunakan Skala Likert nantinya akan dalam bentuk checklist.

Tabel 3. Variable dan Indikator Kuisoner

Variabel	Indikator Pernyataan	Skala
Pengembangan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan Diri 2. Makna Pekerjaan 3. Otonomi Kerja 4. Dukungan Emosional dari Keluarga 5. Pengaruh Departemen 6. Arti Aktivitas 7. Kendali Kerja 8. Kemandirian Kerja 9. Keterampilan Kerja 10. Kontribusi Positif 11. Dampak Kerja 12. Percaya Kemampuan 	Likert
Pelatihan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Pelatihan 2. Kebutuhan Pelatihan 3. Seleksi Peserta 4. Dukungan Manajemen 5. Keterkaitan SDM 6. Evaluasi Pelatihan 	Likert
Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan Kebijakan 2. Hubungan Pimpinan 3. Keamanan Kerja 4. Kepuasan Gaji 5. Pengukuran Kinerja 6. Variasi Tugas 7. Inovasi Kerja 8. Kondisi Kerja 9. Pengetahuan Teknis 10. Kerja Sama 	Likert

Variabel	Indikator Pernyataan	Skala
Kinerja Organisasi yang dirasakan	1. Tingkat Penempatan 2. Penempatan Cepat 3. Peluang Karir 4. Konseling karir 5. Ujian Kompetensi 6. Kegiatan Nonformal 7. Dukungan Partisipasi 8. Penghargaan Prestasi 9. Fokus Kesehatan 10. Pengembangan Diri 11. Info Internal 12. Fasilitas Kerja 13. Rasio Alat 14. Teknologi Kantor 15. Fasilitas Terawat 16. Lingkungan Kerja 17. Layanan Keluhan 18. Parkir Memadai 19. Perhatian SDM 20. Minat Atasan 21. Inspirasi Kerja 22. Penguasaan Materi 23. Evaluasi Kinerja	Likert

Sumber: [Khan & Haji-Othman \(2025\)](#).

HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif responden disajikan dengan karakteristik yang terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Dari 102 responden yang terlibat, sebanyak 66,7% merupakan laki-laki dan 33,3% perempuan, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Berdasarkan kelompok usia, responden didominasi oleh individu berusia 26–30 tahun sebanyak 67,6%, diikuti oleh usia 31–35 tahun sebesar 17,6%, usia 36–40 tahun sebesar 12,7%, dan sisanya berusia di bawah 25 tahun sebesar 2,0%. Dari segi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang SMA/SMK (45,1%), kemudian D3 (27,5%), S1 (24,5%), dan S2 (2,9%). Sementara itu, masa kerja responden menunjukkan bahwa 51,0% telah bekerja selama 1–3 tahun, 46,1% selama 4–6 tahun, dan hanya 2,9% yang memiliki masa

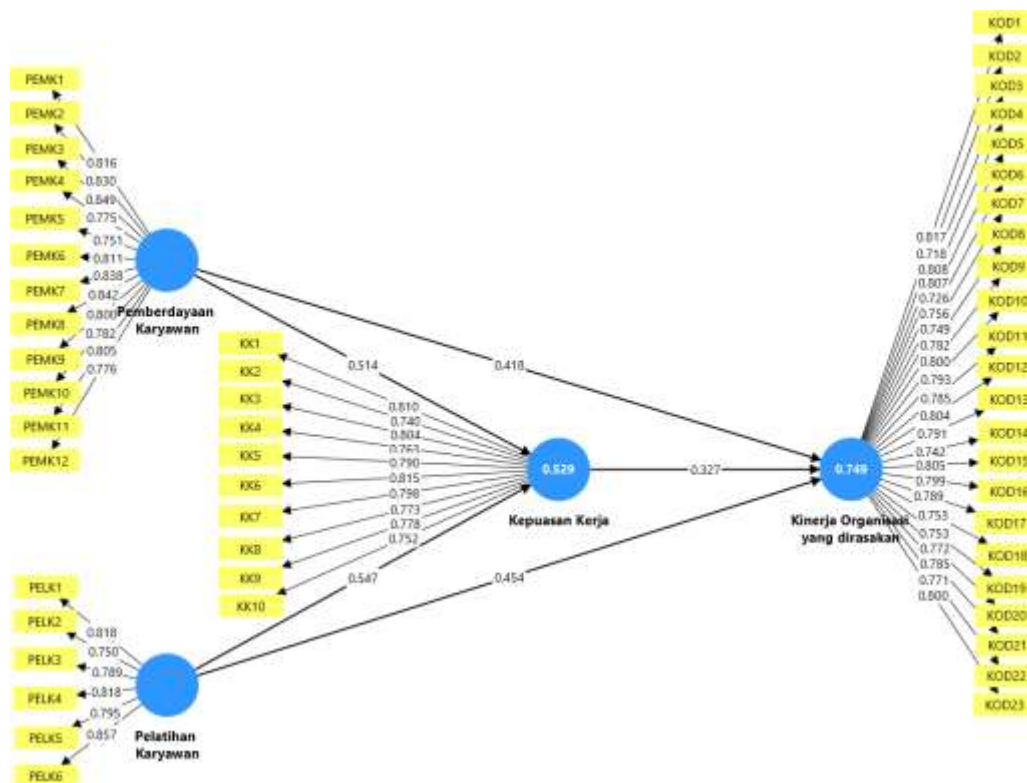
kerja 7–10 tahun. Tidak terdapat responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Distribusi karakteristik ini memberikan gambaran umum mengenai profil demografis sampel yang dapat memengaruhi interpretasi hasil penelitian.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran deskriptif mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini. Nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan (X1) sebesar 4,015 menunjukkan bahwa responden merasakan adanya kepercayaan dan pelibatan dalam pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Pada variabel pelatihan karyawan (X2), diperoleh rata-rata sebesar 4,175, yang mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diberikan dinilai cukup efektif dalam menunjang pengembangan diri dan kinerja karyawan.

Sementara itu, nilai rata-rata variabel kepuasan kerja (Z) sebesar 4,119 menggambarkan bahwa secara umum karyawan merasa puas dengan kondisi kerja mereka, baik dari aspek lingkungan, hubungan antar rekan kerja, maupun penghargaan atas kinerja. Adapun untuk variabel kinerja organisasi yang dirasakan (Y), diperoleh rata-rata 4,089, yang mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap pencapaian dan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H1, ditemukan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap persepsi karyawan mengenai kinerja organisasi di PT ABC, dengan P-value 0,000 < 0,05 dan t-statistik 10,918 > t-tabel 1,9890. Untuk hipotesis H2, pelatihan karyawan juga terbukti berpengaruh terhadap persepsi kinerja organisasi, dengan P-value 0,000 dan t-statistik 12,993. Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kepuasan kerja

memberikan pengaruh terhadap persepsi kinerja organisasi, dengan P-value 0,000 dan t-statistik 4,471. Selanjutnya, hipotesis H4 menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, ditunjukkan oleh P-value 0,000 dan t-statistik 8,399. Pengujian hipotesis H5 menunjukkan pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dengan P-value 0,000 dan t-statistik 8,713. Pada hipotesis H6, pemberdayaan karyawan terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja, dengan P-value 0,000 dan t-statistik 3,819. Terakhir, hasil pengujian hipotesis H7 mengonfirmasi bahwa pelatihan karyawan juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja, dengan P-value 0,000 dan t-statistik 3,895. Seluruh hipotesis diterima karena nilai P < 0,05 dan t-statistik > t-tabel.



Gambar 2. Outer Model
 Sumber: Hasil olah data smartPLS 4

Tabel 4. Convergent Validity

Variable	Item	Outer Loadings	AVE	Desc
Pemberdayaan Kar- yawan	PEMK1	0.816	0.651	Valid
	PEMK2	0.830		
	PEMK3	0.849		
	PEMK4	0.775		
	PEMK5	0.751		
	PEMK6	0.811		
	PEMK7	0.838		
	PEMK8	0.842		
	PEMK9	0.800		
	PEMK10	0.782		
	PEMK11	0.805		
	PEMK12	0.776		
Pelatihan Karyawan	PELK1	0.818	0.648	Valid
	PELK2	0.750		
	PELK3	0.789		
	PELK4	0.818		
	PELK5	0.795		
	PELK6	0.857		
Kepuasan Kerja	KK1	0.810	0.613	Valid
	KK2	0.740		
	KK3	0.804		
	KK4	0.763		
	KK5	0.790		
	KK6	0.815		
	KK7	0.798		
	KK8	0.773		
	KK9	0.778		
	KK10	0.752		
Kinerja Organisasi yang dirasakan	KOD1	0.817	0.607	Valid
	KOD2	0.718		
	KOD3	0.808		
	KOD4	0.807		
	KOD5	0.726		
	KOD6	0.756		
	KOD7	0.749		
	KOD8	0.782		
	KOD9	0.800		
	KOD10	0.793		
	KOD11	0.785		
	KOD12	0.804		
	KOD13	0.791		

Variable	Item	Outer Loadings	AVE	Desc
	KOD14	0.742		
	KOD15	0.805		
	KOD16	0.799		
	KOD17	0.789		
	KOD18	0.753		
	KOD19	0.753		
	KOD20	0.772		
	KOD21	0.785		
	KOD22	0.771		
	KOD23	0.800		

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 5. Cross Loading

	Pemberdayaan Karyawan	Pelatihan Karyawan	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi yang dirasakan
PEMK1	0.816	0.009	0.407	0.478
PEMK2	0.830	-0.097	0.351	0.382
PEMK3	0.849	-0.153	0.355	0.380
PEMK4	0.775	-0.029	0.374	0.414
PEMK5	0.751	-0.016	0.379	0.419
PEMK6	0.811	-0.062	0.369	0.478
PEMK7	0.838	0.015	0.470	0.528
PEMK8	0.842	-0.120	0.418	0.407
PEMK9	0.800	-0.040	0.398	0.434
PEMK10	0.782	-0.033	0.384	0.427
PEMK11	0.805	-0.092	0.418	0.484
PEMK12	0.776	0.002	0.289	0.425
PELK1	0.011	0.818	0.424	0.492
PELK2	-0.080	0.750	0.354	0.454
PELK3	-0.015	0.789	0.410	0.415
PELK4	-0.054	0.818	0.448	0.483
PELK5	-0.077	0.795	0.439	0.506
PELK6	-0.080	0.857	0.410	0.525
KK1	0.404	0.483	0.810	0.598
KK2	0.334	0.342	0.740	0.560
KK3	0.477	0.348	0.804	0.626
KK4	0.276	0.431	0.763	0.658
KK5	0.408	0.406	0.790	0.629
KK6	0.448	0.347	0.815	0.564
KK7	0.499	0.325	0.798	0.585
KK8	0.262	0.455	0.773	0.573
KK9	0.263	0.457	0.778	0.602
KK10	0.372	0.439	0.752	0.564

	Pemberdayaan Karyawan	Pelatihan Karyawan	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi yang dirasakan
KOD1	0.486	0.450	0.626	0.817
KOD2	0.379	0.440	0.574	0.718
KOD3	0.439	0.474	0.526	0.808
KOD4	0.395	0.508	0.647	0.807
KOD5	0.449	0.401	0.584	0.726
KOD6	0.375	0.471	0.485	0.756
KOD7	0.335	0.476	0.576	0.749
KOD8	0.386	0.546	0.639	0.782
KOD9	0.522	0.433	0.599	0.800
KOD10	0.416	0.503	0.574	0.793
KOD11	0.387	0.440	0.532	0.785
KOD12	0.489	0.445	0.645	0.804
KOD13	0.363	0.496	0.646	0.791
KOD14	0.415	0.534	0.533	0.742
KOD15	0.525	0.450	0.659	0.805
KOD16	0.422	0.478	0.582	0.799
KOD17	0.416	0.488	0.560	0.789
KOD18	0.447	0.419	0.558	0.753
KOD19	0.414	0.467	0.605	0.753
KOD20	0.386	0.495	0.645	0.772
KOD21	0.478	0.399	0.545	0.785
KOD22	0.346	0.486	0.652	0.771
KOD23	0.507	0.392	0.628	0.800

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 6. Fornier-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi yang dirasakan	Pelatihan Karyawan	Pemberdayaan Karyawan
Kepuasan Kerja	0.783			
Kinerja Organisasi yang dirasakan	0.762	0.779		
Pelatihan Karyawan	0.516	0.597	0.805	
Pemberdayaan Karyawan	0.481	0.547	-0.061	0.807

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

Tabel 7. Heterotrait-Monotrait Ratio

	Kepuasan Kerja	Kinerja Organisasi yang dirasakan	Pelatihan Karyawan	Pemberdayaan Karyawan
Kepuasan Kerja				
Kinerja Organisasi yang dirasakan	0.800			
Pelatihan Karyawan	0.565	0.641		
Pemberdayaan Karyawan	0.504	0.564	0.103	

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

Tabel 8. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Desc.
Pemberdayaan Karyawan	0.951	0.940	Reliabel
Pelatihan Karyawan	0.891	0.917	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.970	0.940	Reliabel
Kinerja Organisasi yang dirasakan	0.930	0.973	Reliabel

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

Tabel 9. R-Square

Variable	R-Square
Kepuasan Kerja	0.529
Kinerja Organisasi yang dirasakan	0.749

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

Tabel 10. Q-Square

Variable	Q-Square
Kepuasan Kerja	0.502
Kinerja Organisasi yang dirasakan	0.686

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

Tabel 11. Summary of The Structural Model

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics ((O/STDEV))	P-Values	Hasil
Direct Effect					
H1 PEMK → KOD	0.586	0.587	10.918	0.000	Diterima
H2 PELK → KOD	0.633	0.633	12.993	0.000	Diterima
H3 KK → KOD	0.327	0.323	4.471	0.000	Diterima
H4 PEMK → KK	0.514	0.516	8.399	0.000	Diterima
H5 PELK → KK	0.547	0.548	8.713	0.000	Diterima
Indirect Effect					
H6 PEMK → KK → KOD	0.168	0.167	3.819	0.000	Diterima
H7 PELK → KK → KOD	0.179	0.177	3.895	0.000	Diterima

Sumber: Hasil olah data dengan aplikasi SmartPLS 4

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja, serta

pelatihan karyawan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan, serta memediasi pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi yang dirasakan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan: 1) variabel yang diteliti hanya terbatas pada

pemberdayaan karyawan, pelatihan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi yang dirasakan, sehingga belum mempertimbangkan faktor lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, atau budaya organisasi yang mungkin juga berpengaruh. 2) waktu pelaksanaan penelitian yang relatif singkat membatasi peneliti dalam melakukan observasi dan eksplorasi data secara lebih mendalam. 4) penelitian hanya melibatkan karyawan outsourcing di wilayah Bekasi pada PT ABC, sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan ke seluruh karyawan atau wilayah lain dengan karakteristik berbeda. Berdasarkan uraian keterbatasan dalam penelitian ini, maka peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi teoritis dan praktis yang dapat dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.

Rekomendasi teoritis: hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam penguatan literatur mengenai hubungan antara pemberdayaan karyawan, pelatihan, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi yang dirasakan. Temuan ini mendukung teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya pemberdayaan dan pelatihan sebagai determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja dan persepsi terhadap kinerja organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menguji model serupa pada sektor industri atau wilayah geografis yang berbeda guna meningkatkan generalisasi temuan, serta mempertimbangkan variabel lain seperti komitmen organisasi atau iklim kerja sebagai variabel mediasi maupun moderasi.

Rekomendasi praktis: Berdasarkan hasil penelitian, maka disampaikan beberapa

rekomendasi praktis yang dapat dijadikan masukan bagi PT ABC dalam meningkatkan kinerja organisasi, yaitu: 1) Meningkatkan Pemberdayaan Karyawan Manajemen disarankan untuk lebih mendorong pemberdayaan karyawan melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kemandirian. Hal ini penting untuk memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. 2) Optimalisasi Program Pelatihan Perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan yang berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masing-masing unit kerja. Pelatihan yang relevan dan aplikatif akan berdampak langsung terhadap peningkatan keterampilan, kepuasan kerja, dan persepsi terhadap kinerja organisasi. 3) Meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Lingkungan Kerja yang Positif Penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan menghargai kontribusi setiap karyawan. Faktor-faktor seperti komunikasi yang terbuka, pengakuan atas kinerja, serta keseimbangan beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. 4) Pemanfaatan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Penunjang Kinerja Karena kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh antara pemberdayaan dan pelatihan terhadap kinerja organisasi, maka perusahaan disarankan menjadikan kepuasan kerja sebagai indikator penting dalam evaluasi manajemen SDM dan strategi peningkatan produktivitas.

REFERENCES

- Andayani, K. V., & Cahyani, R. A. D. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Mega Putra*.
- Diah, Y. M., & Cahyadi, A. (2020). *Improving Organizational Performance Through Job Satisfaction Based on Employee Empowerment*.
- Dimara, B. (2022). Upaya Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Melalui Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(4), hlm. 374–386. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v2i4.1862>

- Ekayanti, N. P. R. (2021). *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Pemberdayaan Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Werdhi Sedana di Mengwi Kabupaten Badung*.
- Fred Luthans. (2011). *Organizational Behavior*.
- Gulo, Y., & Ardiansyah, F. A. (2025). *Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Factors Influencing Turnover Intention*. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I1P129>
- Gustiana, R., & Fauzi, k A. (2022). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)*. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107>
- Hakami, M. A. F., & Sodik (2023). *Pengaruh Empowerment dan Self-Efficacy terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Hamid, N., Slamet Riyadi, Musran Munizu, Sitti Usmia, & Helmi Ali. (2023). The Effect of Employee Training, Organizational Commitment and Self Efficacy on Employee Performance in the Hospitality Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 692–696. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1122>
- Hariyanto, Indrawati, M., & Muninghar. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro. *JMM Online*, 5(2), 277–289.
- Hidayati, T., Erwandha, A. Z., Tito, D. M., Apriliana, D., Anabella, L. V., & Hisana, S. S. (2024). *Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan*.
- Holy, I., Haedar, H., & Dewi, S. R. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jesya*, 6(2), 1761–1771. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1134>
- Kanake, M. K., & Kemboi, A. (2020). Employee Empowerment and Innovative Work Behavior. *SEISENSE Journal of Management*, 3(5), 13–23. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i5.421>
- Khan, K. Z., & Haji-Othman, Y. (2025). Factors affecting perceived organizational performance with mediation of job satisfaction. *Journal of Economics and Management (Poland)*, 47(1), 59–89. <https://doi.org/10.22367/jem.2025.47.03>
- Lestari, D. K., & Siregar, H. (2021). Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Rotella Persada Mandiri Lubuk Pakam. In *Media Online* (Vol. 1, Issue 3).
- Lim, J. Y., Moon, K. K., & Christense, R. K. (2021). *Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government*.
- Masruchiyah, N., Gumay, O. A. P., & Ratnasih, C. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19 di PT Kao Indonesia. *Growth Dan Manajemen Lingkungan*, 13(1). <https://doi.org/10.21009/jgg.131.06>
- Nguyen, T. K. (2022). *The Effects of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Vietnam State-owned and Non State-owned Organizations*.
- Samwel, J. O. (2020). Impact of Employee Training on Organizational Performance– Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1). <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0601005>
- Saputra, S. W., & Marlius, D. (2024). PENGARUH BEBAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWANPADA PDAM TIRTA SANJUNG BUANA SIJUNJUNG. 17(2). <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2>
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *RESEARCH METHODS FOR BUSINESS*. www.wileypluslearningspace.com
- Şenbursa, N. (2021). *Relationship Marketing Orientation and Perceived Organizational Performance of Employees: A Case of Maritime Business Organization*.
- Solanki, M., & Baroda, S. (2024). Three decades of research in the perceived organizational performance: a bibliometric analysis. In *Global Knowledge, Memory and Communication*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2024-0123>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Kuesioner Penelitian

Pemberdayaan Karyawan (X_1)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Keyakinan diri						
1	Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan untuk menyelesaikan pekerjaan saya sesuai kemampuan saya.					
Makna pekerjaan						
2	Saya merasa pekerjaan saya penting dan memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan.					
Otonomi kerja						
3	Saya memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan terkait tugas pekerjaan saya.					
Dukungan Emosional dari Keluarga						
4	Saya merasa mendapatkan dukungan emosional dari keluarga dalam menjalani pekerjaan.					
Pengaruh departemen						
5	Departemen atau unit kerja saya mendorong saya untuk berkembang dan berkontribusi lebih.					
Arti aktivitas						
6	Saya merasa setiap aktivitas kerja yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan yang jelas.					
Kendali kerja						
7	Saya merasa memiliki kendali dalam mengatur proses kerja saya sendiri.					
Kemandirian kerja						
8	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada orang lain.					
Keterampilan kerja						
9	Saya dibekali keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas secara efektif.					
Kontribusi Positif						
10	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perkembangan diri saya					
Dampak Kerja						
11	Saya percaya pekerjaan yang saya lakukan memiliki dampak positif terhadap organisasi.					
Percaya kemampuan						

12	Saya yakin dengan kemampuan pribadi saya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target kerja.					
----	---	--	--	--	--	--

Pelatihan Karyawan (X2)

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
Kebijakan pelatihan						
1	Saya mengetahui bahwa perusahaan memiliki kebijakan pelatihan yang jelas dan mendukung pengembangan karyawan.					
Kebutuhan pelatihan						
2	Saya merasa program pelatihan disusun berdasarkan kebutuhan yang relevan dengan tugas saya.					
Seleksi peserta						
3	Saya menilai bahwa proses seleksi peserta pelatihan dilakukan secara objektif dan adil.					
Dukungan Manajemen						
4	Saya merasa bahwa pimpinan perusahaan mendukung pelaksanaan pelatihan bagi karyawan.					
Keterkaitan SDM						
5	Saya merasa materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang kerja dan kompetensi saya.					
Evaluasi pelatihan						
6	Saya mengikuti evaluasi yang dilakukan setelah pelatihan untuk menilai efektivitas pelatihan tersebut.					

Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
Keadilan Kebijakan						
1	Saya merasa bahwa perusahaan menerapkan kebijakan yang adil bagi seluruh karyawan.					
Hubungan Pimpinan						
2	Saya memiliki hubungan yang baik dan mendukung dengan atasan saya.					
Keamanan Kerja						
3	Saya merasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja saya.					

Kepuasan Gaji						
4	Saya puas dengan gaji dan tunjangan yang saya terima dari perusahaan.					
Pengukuran Kinerja						
5	Saya merasa bahwa kinerja saya diukur secara objektif dan transparan oleh perusahaan.					
Variasi Tugas						
6	Saya merasa tugas yang saya kerjakan cukup bervariasi dan tidak membosankan.					
Inovasi Kerja						
7	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan ide dan berinovasi dalam pekerjaan.					
Kondisi Kerja						
8	Saya merasa kondisi kerja mendukung kenyamanan dan produktivitas saya					
Pengetahuan Teknis						
9	Saya memiliki pengetahuan teknis yang memadai untuk menjalankan tugas saya dengan baik.					
Kerja Sama						
10	Saya merasa senang bekerja sama dan berkolaborasi dengan rekan kerja saya.					

Kinerja Organisasi Yang Dirasakan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
Tingkat penempatan						
1	Saya merasa penempatan kerja dilakukan sesuai dengan kemampuan saya					
Penempatan cepat						
2	Saya merasa proses penempatan di perusahaan berlangsung cepat dan efisien.					
Peluang karir						
3	Saya merasa perusahaan memberikan peluang karir yang jelas.					
Konseling karir						
4	Saya merasa mendapatkan bimbingan karir dari atasan atau HRD.					
Ujian kompetensi						
5	Saya merasa ujian kompetensi dilakukan secara adil dan objektif.					

Kegiatan nonformal						
6	Saya merasa kegiatan nonformal perusahaan meningkatkan kerja sama tim					
Dukungan partisipasi						
7	Saya merasa perusahaan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam berbagai kegiatan.					
Penghargaan Prestasi						
8	Saya merasa perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi.					
Fokus kesehatan						
9	Saya merasa perusahaan memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.					
Pengembangan diri						
10	Saya merasa perusahaan mendukung pengembangan diri karyawan secara berkelanjutan.					
Info internal						
11	Saya merasa informasi internal perusahaan disampaikan dengan jelas dan terbuka.					
Fasilitas kerja						
12	Saya merasa fasilitas kerja yang tersedia memadai untuk menjalankan tugas saya.					
Rasio alat						
13	Saya merasa jumlah alat kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan					
Teknologi kantor						
14	Saya merasa teknologi kantor yang digunakan sudah modern dan mendukung pekerjaan.					
Fasilitas terawat						
15	Saya merasa fasilitas kantor terawat dengan baik.					
Lingkungan kerja						
16	Saya merasa lingkungan kerja saya mendukung produktivitas dan kenyamanan.					
Layanan keluhan						
17	Saya merasa perusahaan menyediakan layanan pengaduan atau keluhan yang responsif.					
Parkir memadai						
18	Saya merasa area parkir di perusahaan memadai dan aman.					
Perhatian SDM						

19	Saya merasa divisi SDM menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan.					
Minat atasan						
20	Saya merasa atasan memiliki minat terhadap perkembangan karier saya.					
Inspirasi kerja						
21	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena inspirasi dari lingkungan kerja.					
Penguasaan materi						
22	Saya merasa telah menguasai materi pekerjaan saya dengan baik.					
Evaluasi kinerja						
23	Saya merasa evaluasi kinerja dilakukan secara berkala dan transparan.					

halaman ini sengaja dikosongkan.