

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Ulfa Nur Haizah<sup>1)</sup>, Alfato Yusnar Kharismasyah<sup>2)</sup>, Suyoto<sup>3)</sup>, Totok Haryanto<sup>4)</sup>

<sup>1,2,3,4)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Email: [ulfanurhaizah@gmail.com](mailto:ulfanurhaizah@gmail.com)<sup>1)</sup>, [Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id](mailto:Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id)<sup>2)</sup>, [suyoto\\_syahlan@yahoo.com](mailto:suyoto_syahlan@yahoo.com)<sup>3)</sup>, [feb.ump.th@gmail.com](mailto:feb.ump.th@gmail.com)<sup>4)</sup>

### ARTICLE HISTORY

Received:  
December 10, 2025  
Revised  
December 19, 2025  
Accepted:  
December 20, 2025  
Online available:  
Januari 15, 2026

### Keywords:

*Employee Performance, Human Capital, Job Satisfaction, Transformational Leadership*

\*Correspondence:

Name: Alfato Yusnar Kharismasyah  
E-mail:  
[Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id](mailto:Alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id)

### Editorial Office

Ambon State Polytechnic  
Center for Research and Community Service  
Ir. M. Putuhena Street, Wailela-Rumahtiga, Ambon  
Maluku, Indonesia  
Postal Code: 97234

### ABSTRACT

**Introduction:** The development of modern organizations requires companies to have high-quality human resources, making leadership and human capital management increasingly important. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and human capital on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The model is designed to provide a more comprehensive understanding of how these factors work to enhance employee performance within the company.

**Methods:** This research employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The respondents consisted of all employees, totaling 185 individuals selected using accidental sampling. Data were collected via a questionnaire that included indicators of transformational leadership, human capital, job satisfaction, and employee performance, measured on a 1–5 Likert scale.

**Results:** The results showed that Human Capital and Job Satisfaction have a positive and significant effect on Employee Performance. Transformational Leadership has a positive but not significant effect on Employee Performance. Transformational Leadership and Human Capital have been proven to positively affect Job Satisfaction. Furthermore, Job Satisfaction is confirmed to mediate the positive influence of Transformational Leadership and Human Capital on Employee Performance. The research recommendations for the company indicate that although Transformational Leadership has not directly influenced Employee Performance, the company still needs to improve leadership quality by emphasizing motivation, support, and employee development. The company is also advised to strengthen Human Capital through continuous training and competency development programs to enhance Job Satisfaction and Employee Performance. These efforts are expected to create a more supportive work environment and improve Job Satisfaction and Employee Performance. In addition, the company should maintain a fair reward and compensation system, foster a conducive organizational climate, and encourage employee involvement in decision-making as part of a long-term performance improvement strategy.

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia memiliki peran strategis dalam mendorong perekonomian nasional. Data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa pada tahun 2023 industri manufaktur tumbuh sebesar 4,64% dan berkontribusi 19% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, sehingga tetap menjadi motor penggerak stabilitas ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya, laporan World Bank (2024) mencatat kontribusi sektor manufaktur Indonesia terhadap PDB mencapai 17,5%, yang menempatkan Indonesia sebagai salah satu pusat industri utama di Asia Tenggara. Namun, sektor ini menghadapi tantangan akibat dinamika ekonomi global yang semakin kompleks, termasuk ketidakpastian pasar, perubahan rantai pasok pascapandemi COVID-19, serta tuntutan keberlanjutan produksi (PPKN.co.id, 2025). Kondisi tersebut tercermin dari penurunan Indeks Manajer Pembelian (PMI) manufaktur Indonesia menjadi 50,2 pada Agustus 2024 menurut S&P Global (2024), yang mengindikasikan perlambatan aktivitas produksi dan pesanan baru. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi jangka panjang serta pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi faktor kunci dalam menjaga kinerja dan daya saing perusahaan manufaktur.

Salah satu perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur kayu dan berkontribusi terhadap perekonomian nasional adalah PT Sumber Graha Sejahtera (Sampoerna Kayoe). Perusahaan ini merupakan bagian dari Sampoerna Group dan dikenal sebagai salah satu produsen kayu olahan terbesar di Indonesia. Beroperasi secara komersial sejak tahun 2005, PT Sumber Graha Sejahtera memiliki unit produksi di Purbalingga, Jawa Tengah. Dalam menghadapi persaingan global, perusahaan terus berupaya meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia guna menjaga produktivitas dan daya saing. Dalam persaingan, SDM adalah aset terpenting yang mendorong organisasi mencapai keunggulan. Menurut Ainiyah (2025), SDM bukan sekadar bertugas sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi melalui inovasi, dedikasi, dan kompetensi. Dalam konteks industri manufaktur, kualitas tenaga kerja sangat menentukan keberhasilan proses produksi, efisiensi operasional, dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan bisnis. Dengan demikian, perusahaan harus memiliki strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kemampuan, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. Salah satu bentuk konkret dari pengelolaan SDM yang efektif adalah melalui penguatan *human capital*, yaitu pengembangan kapasitas individu agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi kinerja.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja karyawannya, karena kinerja setiap orang berperan penting dalam seberapa efektif proses yang berjalan dan seberapa baik tujuan organisasi dapat tercapai secara keseluruhan. Mangkunegara (2017), kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, meliputi elemen jumlah dan kualitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Dalam konteks industri manufaktur, kinerja yang baik bukan hanya berfokus pada kualitas dan kuantitas capaian kerja, namun juga mencerminkan efisiensi, kedisiplinan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja modern. Hasil observasi di PT Sumber Graha Sejahtera Purbalingga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat produktivitas antarbagian, yang dipengaruhi gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier. Kondisi seperti ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan melalui pendekatan manajerial disertai dengan pemberdayaan manusia yang tepat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Ayu et al., 2021; Efata Harefa, 2023; Fathiyah et al., 2022; Ica et al., n.d.; Tamengkel & Rumawas, n.d.), karena tipe kepemimpinan ini mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas. Bass & Avolio (1994) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai sosok yang menginspirasi bawahan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dengan fokus tidak hanya pada pencapaian hasil, tetapi juga pembentukan komitmen, semangat kerja, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Namun, gaya kepemimpinan transformasional yang menjadi sisi positif dari jiwa kepemimpinan di sebuah perusahaan tidak selalu dapat diikuti dengan kinerja karyawan yang maksimal (Ardiyansah & Elmi, 2025). Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Amrin & Hamsal, 2024; Purnamandiri Kurniawan et al., 2024), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak yang signifikan pada kinerja, sehingga mengindikasikan bahwa faktor lain di luar gaya kepemimpinan tersebut kemungkinan lebih

menentukan capaian kinerja dalam konteks organisasi yang diteliti.

Di samping kepemimpinan transformasional, kinerja juga dapat didorong oleh kualitas human capital yang dimiliki (Anggara & Harnami, 2023; Hasnawati et al., 2023; Istikamah & Wulandari, 2023; Naibaho & Harmen, 2024). Menurut Fransisca Mulyono (2013) *human capital* sebagai sumber daya perusahaan yang berkaitan dengan keterampilan, bakat, pemahaman, keahlian, atau pengalaman yang dimiliki oleh karyawan atau manajer, hal ini sangat penting untuk menjalankan tugas-tugas mereka. Human capital yang kuat menjadikan perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, lebih inovatif, dan lebih efisien dalam mencapai target produksi (Aman-Ullah et al., 2022). Namun dalam perkembangan organisasi masih terdapat ketidakseimbangan pemanfaatan human capital, dimana pengalaman dan kompetensi karyawan tidak selalu dimanfaatkan secara optimal (Andriani Lubis & Chaerul Rizky, 2025). Hal tersebut konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya (Rambe et al., 2021; Septina Suyanti et al., 2024) yang membuktikan bahwa human capital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Bapak HRD PT Sumber Graha Sejahtera menyatakan bahwa, "Komunikasi vertikal masih perlu ditingkatkan, sistem penghargaan belum sepenuhnya merata, dan program pengembangan kompetensi masih terbatas." (Wawancara pribadi, 19 Juni 2025). Sementara itu, para karyawan menyatakan bahwa mereka memerlukan arahan kerja yang lebih jelas, penghargaan atas kontribusi yang diberikan, serta perlakuan yang adil agar dapat merasa semakin nyaman dan termotivasi dalam mengembangkan amanah pekerjaan. Studi ini memperkuat temuan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional maupun human capital terhadap kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Efendi & Fiton (2022) serta Sari et al. (2021). Menurut Sinambela (2019) kepuasan kerja didefinisikan dalam bentuk emosi pengungkapan atas pekerjaan individu yang dihasilkan oleh upaya seseorang (internal) dan eksternal terhadap kondisi kerja dan hasil sendiri yang didukung oleh berbagai metode (eksternal). Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan, khususnya kepuasan kerja, sangat berpengaruh dalam membangun suasana kerja yang efektif dan seimbang. Saat karyawan merasa senang dengan tugas yang dijalani serta tempat kerjanya, maka komitmen serta kinerja cenderung meningkat secara signifikan (Rahim, 2021). Kepuasan kerja memicu perilaku positif pada karyawan, seperti peningkatan semangat dan komitmen untuk berkontribusi maksimal. Sebaliknya, ketidakpuasan berpotensi menurunkan motivasi, mempertinggi angka absensi, serta menurunkan kinerja. Temuan dari berbagai penelitian (Augustine et al., 2022; Endra, 2021; Nurhandayani, 2022) menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja, di mana peningkatan kepuasan terbukti mampu mendorong efektivitas serta produktivitas karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, tetapi juga berkontribusi langsung pada kemampuan mereka dalam mencapai target serta memenuhi standar yang ditetapkan organisasi.

Sejumlah penelitian (Efendi & Fiton, 2022; Sari et al., 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel perantara yang menghubungkan dampak kepemimpinan transformasional dan modal manusia terhadap kinerja, sehingga pengaruh kedua faktor tersebut tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemudian berkontribusi pada kenaikan kinerja. Temuan ini diperkuat oleh Sibarani et al. (2024) yang mengemukakan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Penelitian Aziez & Nugroho (2023) juga menyatakan bahwa human capital memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berperan dalam menentukan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian ini mengadaptasi dan memodifikasi model penelitian yang telah dilakukan oleh Islam et al. (2023), dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan human capital terhadap kinerja karyawan. Konteks penelitian dilakukan pada PT. Sumber Graha Sejahtera Cabang Purbalingga yang bergerak di sektor manufaktur. Dengan penyesuaian model ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih menyeluruh terkait bagaimana kepuasan kerja berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, sekaligus menjadi acuan bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang tepat pengembangan SDM dan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Human Capital Theory*

*Human Capital* teori yang dicetuskan oleh Becker, (1964) menjelaskan bahwa modal manusia memiliki keterkaitan langsung dan peran penting dalam proses produksi. Teori ini menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja karyawan merupakan bentuk investasi penting yang mampu meningkatkan

efisiensi dan hasil kerja organisasi. Sumber daya manusia dipandang sebagai unsur penting yang dapat meningkatkan terwujudnya keunggulan bersaing bagi perusahaan melalui peningkatan kompetensi, efisiensi, dan inovasi kerja. Keyakinan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi karyawan (melalui pelatihan, pendidikan, dan pemberdayaan) akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan masa depan didukung dalam konteks organisasi modern (Boon et al., 2018). Lebih lanjut, Aziez & Nugroho (2023) menjelaskan bahwa *human capital* yang berkualitas tidak hanya mempengaruhi hasil kerja secara langsung, namun juga berperan penting dalam mendongkrak tingkat kepuasan kerja.

Kesempatan pengembangan keterampilan dan karier yang diberikan perusahaan menyebabkan karyawan merasa diakui kontribusinya, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Kepuasan ini kemudian berperan sebagai pendorong psikologis bagi peningkatan kinerja, baik di tingkat individu maupun organisasi (Efendi & Fiton, 2022). Temuan ini didukung oleh sejumlah penelitian. Seperti yang ditunjukkan Aman Ullah et al. (2022), *human capital* yang unggul berdampak positif pada efektivitas dan inovasi organisasi. Penelitian lain (Anggara & Harnami, 2023; Hasnawati et al., 2023) juga mengonfirmasi pengaruh signifikan *human capital* terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, Sibarani et al. (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat hubungan antara *human capital* dan kepuasan kerja, sehingga pada akhirnya berkontribusi dalam mendorong tercapainya kinerja karyawan yang optimal.

#### Kinerja Karyawan

Beberapa ahli mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan kompetensi tertentu, yang keberadaannya vital sebagai tolak ukur kapabilitas individu dalam menunaikan tugas dan tanggung jawabnya (Sinambela, 2019). Purwaningrum & Sari (2022) menambahkan bahwa kinerja merupakan *output* suatu proses yang dievaluasi dalam periode tertentu berdasarkan indikator yang telah disepakati. Kinerja optimal tercermin dari peningkatan efisiensi, efektivitas, dan mutu penyelesaian pekerjaan. Lebih lanjut, Nurhandayani (2022) menekankan bahwa capaian kinerja individu atau tim, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, harus selaras dengan wewenang dan tanggung jawabnya, serta sejalan dengan hukum, norma, dan etika dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbins (2016), pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan melalui lima indikator utama, yaitu kualitas hasil kerja, jumlah atau kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, tingkat efektivitas dalam memanfaatkan sumber daya, serta kemampuan kemandirian dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

#### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berbagai faktor eksternal dalam organisasi, termasuk gaya kepemimpinan transformasional, dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh Efata Harefa (2023). Relevansi gaya kepemimpinan ini semakin menonjol dalam konteks lingkungan kerja modern yang dinamis, di mana pemimpin transformasional berperan penting dalam mengarahkan karyawan untuk berfokus pada pengembangan diri, peningkatan kapasitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Kirono et al., 2022). Bernard M. Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu motivasi inspirasional, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Peran strategisnya dalam meningkatkan kinerja ditegaskan oleh Mulyadi (2025), yang menyoroti bahwa pemberian visi, motivasi, dan dukungan individual oleh pemimpin terbukti mendorong kinerja optimal. Lebih lanjut, konfirmasi atas pengaruh positif dan signifikan tersebut juga dilaporkan oleh serangkaian penelitian (Ahadi & Pracoyo, 2022; Junaidi et al., 2024; Tamengkel & Rumawas, n.d.).

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Pengaruh Human Capital terhadap kinerja karyawan

*Human capital* ialah manusia sebagai aset yang memegang bermacam-macam keunggulan yakni kebiasaan manusia jika disebarluaskan serta dipakai tidak akan mengurang bahkan bertambah baik guna individu yang berkaitan ataupun perusahaan (Sedarmayanti et al., 2020). *Human capital* dapat dipahami sebagai aset dalam perusahaan yang memegang pengetahuan, pengalaman, kebiasaan, keterampilan, kreativitas, dan inovasi yang berkontribusi pada kesuksesan dalam pekerjaan serta menciptakan keuntungan bagi perusahaan (Naibaho & Harmen, 2024). Menurut Fransisca Mulyono (2013) dalam penelitian menyebutkan *human capital* terdiri dari tiga indikator, yaitu: Kemampuan Karyawan (*Employee capability*), Pengembangan dan retensi karyawan (*Employee development & retention*), Perilaku karyawan (*Employee behavior*). *Human capital* didalam perusahaan, keberhasilan yang diinginkan sangat dipengaruhi oleh cara kerja yang efektif dari karyawan, begitu juga dengan pengaruhnya terhadap perusahaan dan karyawannya (Risda Ayu, 2025). Untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, diperlukan dukungan faktor lain seperti, kepatuhan terhadap perusahaan, inisiatif, kontribusi terhadap kemajuan organisasi, serta efisiensi kerja. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Echdar & Rahim (2021), Hasnawati et al. (2023), dan Rabialdy (2021) mengindikasikan bahwa *human capital* berperan positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja karyawan.

H2: Human capital memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Dorongan dari pemimpin transformasional memungkinkan karyawan mencatatkan prestasi kerja yang melampaui target organisasi dengan memperkuat nilai, keyakinan, serta motivasi intrinsik yang lebih tinggi pada diri karyawan (Prawoto, 2022). Gaya kepemimpinan ini juga ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan fokus bawah dari kepentingan pribadi menuju tujuan bersama melalui visi yang jelas dan perhatian individual yang konsisten (Ekawaty et al., 2024). Karyawan cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang meningkat ketika dipimpin oleh pemimpin yang memberikan arahan bermakna, dukungan personal, serta dorongan untuk berkembang (Kustianto, 2020). Berdasarkan temuan penelitian (Bandu et al., 2023; Dandy Aswara & Kurniawan, 2023; Nurul Hayati et al., 2021; Pietama, 2022), kepemimpinan transformasional berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja seseorang sangat ditentukan oleh kualitas *human capital* yang dimilikinya, yakni kombinasi dari kompetensi, pengalaman, tingkat pendidikan, serta keterampilan yang membentuk kemampuan individu dalam menjalankan pekerjaannya (Sinambela, 2020). Terdapat korelasi dimana *human capital* yang tinggi berkontribusi pada kapasitas penyelesaian tugas dan adaptasi yang lebih baik (Wardani, 2022). Strategi organisasi dalam berinvestasi untuk peningkatan SDM, seperti pelatihan, terbukti efektif menciptakan lingkungan yang mendorong peningkatan kepercayaan diri dan komitmen karyawan (Palese et al., 2022). Lebih jauh, persepsi positif karyawan terhadap apresiasi organisasi atas pengembangan dirinya merupakan prediktor untuk timbulnya rasa dihargai dan keterikatan emosional yang kuat (Ayu et al., 2025). Konfirmasi atas hubungan kausal tersebut diperkuat oleh temuan Santosa et al. (2022), Sari et al. (2021), dan Wardani (2022) yang menyatakan bahwa *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

H4: *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan

Dari perspektif psikologis, kinerja optimal karyawan, baik dari aspek produktivitas maupun kualitas, sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Haslindah et al., 2020). Perasaan dihargai dan bahwa pekerjaannya bernilai akan mendorong karyawan yang puas untuk memiliki komitmen kuat, dedikasi, dan kemauan untuk bekerja keras (Kuncorowati & Supardin, 2023). Dampak dari kepuasan kerja ini terlihat dalam peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan di perusahaan. Peningkatan motivasi dan komitmen yang lahir dari kepuasan kerja tersebut merupakan pendorong utama bagi kinerja individual. Konsistensi temuan tersebut diperkuat oleh penelitian lain (Annisa Kharenina et al., 2022; Nurhandayani, 2022; Wijayanto et al., 2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

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

Kepuasan kerja sebagai peran mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

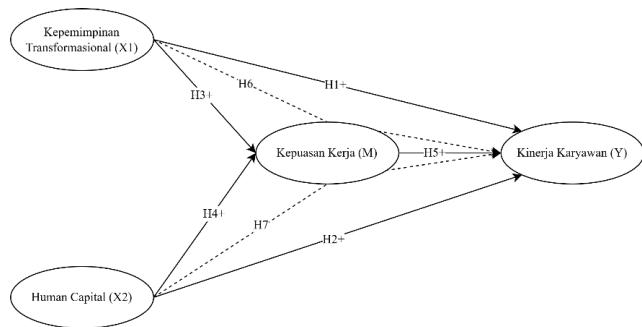
Dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan transformasional berperan sentral melalui pemberian motivasi, penyampaian inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan para karyawan. Arah yang jelas, hubungan emosional yang positif, dan pemberian penghargaan dari pemimpin mampu meningkatkan kepuasan kerja suatu bentuk evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya yang mencakup kepuasan emosional, motivasi, dan rasa dihargai (Bandu et al., 2023). Evaluasi positif ini kemudian berujung pada kinerja yang lebih tinggi, semangat untuk bekerja melebihi tanggung jawab formal, serta kontribusi optimal bagi tujuan organisasi (Rahim, 2021). Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai terbukti tidak langsung, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel perantara (Efendi & Fiton, 2022; Mere, 2024).

H6: Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja sebagai peran mediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja

*Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta pengalaman yang dimiliki karyawan, dan menjadi unsur krusial yang berperan dalam mendorong peningkatan produktivitas sekaligus memperkuat kinerja mereka. Namun, kompetensi teknis tersebut tidak akan mencapai hasil optimal tanpa adanya kepuasan kerja, yang berperan mendorong motivasi, loyalitas, dan komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Wardani, 2022). Karyawan yang kebutuhan dan harapannya terpenuhi akan termotivasi untuk memberikan sumbangsih terbaik demi kesuksesan perusahaan. Ini didukung oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara modal manusia dan performa karyawan. (Sari et al. 2021).

H7: Kepuasan kerja memediasi *human capital* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Desain dan Sampel

Metode penelitian yang diterapkan adalah kuantitatif. Populasinya terdiri dari 959 karyawan PT. Sumber Graha Sejahtera Cabang Purbalingga, perusahaan di bidang kayu lapis. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik Accidental Sampling (non-probability sampling). Teknik *accidental sampling* dinilai relevan dalam penelitian ini karena pemilihan responden dilakukan pada karyawan yang mudah dijangkau serta bersedia berpartisipasi, mengingat keterbatasan akses terhadap keseluruhan populasi. Selain itu, dalam penelitian yang bertujuan menguji hubungan antar variabel menggunakan SEM-PLS, teknik *non-probability sampling* masih dapat diterapkan selama jumlah sampel memadai (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Penentuan jumlah responden dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan 7%, sehingga diperoleh total responden awal sebesar 169 responden dari populasi 959 karyawan. Untuk meminimalisir potensi kesalahan data dan meningkatkan akurasi pengukuran, jumlah sampel kemudian ditambah 16 responden sehingga total menjadi 185 responden. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk analisis statistik kuantitatif, khususnya dalam pengujian hubungan antar variabel menggunakan SEM-PLS (Ghozali & Kusumadewi, 2023).

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner berskala Likert 1–5 sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer dari karyawan PT Sumber Graha Sejahtera, data selanjutnya dianalisis dengan SEM memakai SmartPLS, dimulai dari pengujian model luar yang bertujuan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan juga reliabilitas, AVE, dan Cronbach's Alpha, kemudian dilanjutkan dengan uji inner model untuk mengevaluasi R-Square, nilai t, serta signifikansi koefisien jalur, sebelum akhirnya dilakukan pengujian hipotesis termasuk analisis pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi).

## HASIL DAN ANALISIS

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden ditampilkan untuk memberikan ilustrasi mengenai kondisi umum profil karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Penyajian data ini ditujukan untuk menilai seberapa representatif sampel yang terlibat dapat mewakili populasi secara memadai serta mendukung interpretasi hasil penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan kategori demografis yang relevan dengan kondisi perusahaan, meliputi jenis kelamin, status perkawinan, lama bekerja, bagian/divisi, pendidikan terakhir, dan status pekerjaan. Informasi tersebut diharapkan mampu memberikan konteks yang lebih jelas terhadap hasil analisis yang dilakukan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

<b>Identitas</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi (n)</b>	<b>Presentase( %)</b>
Jenis Kelamin	Laki-laki	185	100,00
	Perempuan	0	0,00
Total		185	100,00
Usia (Tahun)	< 20	15	8,11
	21-30	83	44,86
	31-40	49	26,49
	41-50	38	20,54
Total		185	100,00
Status Perkawinan	Menikah	126	68,11
	Belum Menikah	59	31,89
Total		185	100,00
Lama Bekerja (Tahun)	< 1	37	20,00
	1-5	59	31,89
	6-10	37	20,00
	> 10	52	28,11
Total		185	100,00
Bagian/Divisi	HRD	5	2,70
	Teknisi Rotary	3	1,62
	Mekanik	5	2,70
	Supporting	15	8,11
	Loyard	4	2,16
	QC	3	1,62
	QA	23	12,43
	Prod Veneer	59	31,89
	Prod Plywood	68	36,76
Total		185	100,00
Pendidikan Terakhir	SD	2	1,08
	SMP	26	14,05
	SMA	48	25,95
	SMK	98	52,97
	Diploma	5	2,70
	S1	6	3,24
Total		185	100,00
Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	40	21,62
	Harian Kontrak	69	37,30
Total	Mitra	76	41,08
		185	100,00

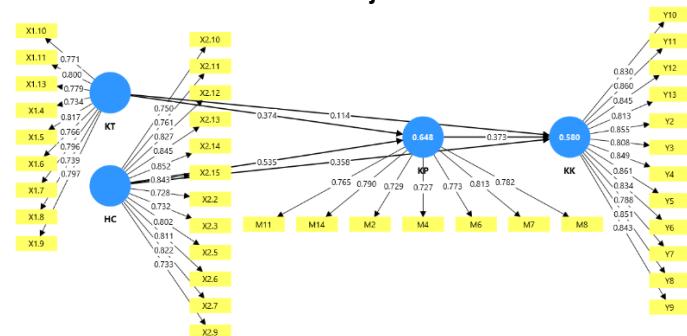
Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, seluruh partisipan yang terlibat berjenis kelamin laki-laki, menunjukkan bahwa tenaga kerja di perusahaan ini didominasi oleh pekerja laki-laki. Mayoritas responden berusia 21-30 tahun

sebanyak 83 orang (45%), berada pada usia produktif yang potensial untuk berkembang. Sebanyak 126 responden (68%) berstatus menikah, menceminkan stabilitas kehidupan pribadi yang dapat mendukung produktivitas. Sebanyak 59 responden (32%) memiliki masa kerja 1-5 tahun, yang menunjukkan keseimbangan antara tenaga kerja baru dan berpengalaman. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden, yaitu 98 orang (53%), merupakan lulusan SMK. Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan keterampilan teknis di bidang produksi. Mayoritas responden berasal dari bagian produksi plywood sebanyak 63 (37%) dan produksi veneer 59 orang (32%), sementara status pekerjaan disominasi oleh mitra sebanyak 76 orang (41%), diikuti harian kontrak 69 orang (37%) dan karyawan tetap 40 orang (22%).

#### Analisis Outer Model

**Gambar 2. Hasil Uji Outer Model**



Sumber: Olah Data Primer (2025)

Evaluasi awal terhadap model menunjukkan bahwa sejumlah indikator yakni KT 1, 2, 3, 12, 15, 16, 17, 18, 19; HC 1, 4, 8; KP 1, 3, 5, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17; serta Y 1 memiliki nilai outer loading di bawah ambang 0,70 sehingga tidak memenuhi kriteria validitas konvergen dan harus dieliminasi dari model analisis (Hair et al., 2021). Penghapusan indikator-indikator tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa hanya konstruk yang benar-benar merepresentasikan variabel yang dipertahankan dalam pengujian. Setelah proses penyaringan dilakukan, seluruh indikator yang tersisa menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti telah memenuhi standar validitas konvergen dan dinyatakan layak digunakan dalam model penelitian. Temuan ini sejalan dengan rekomendasi Hair et al. (2021), yang menegaskan bahwa nilai outer loading  $\geq 0,70$  merupakan syarat esensial untuk memastikan kekuatan representasi indikator terhadap konstruk yang diukur. Dengan demikian, model yang telah direvisi dinilai lebih akurat, stabil, dan sesuai untuk analisis lanjutan.

#### a. Uji Validitas (Convergent Validity)

Validitas indikator dalam mengevaluasi konstruksi dapat ditinjau melalui nilai pengukuran luar, yang menunjukkan hubungan antara indikator dan variabel laten yang diwakilinya. Semakin besar nilai pengukuran luar, semakin efektif indikator itu dalam menggambarkan konstruksi. Menurut Hair et al. (2021), nilai pengukuran luar terendah yang memenuhi syarat validitas konvergen adalah 0,70, sehingga indikator dengan nilai di atas ambang tersebut dinyatakan layak digunakan dalam model penelitian.

**Tabel 2. Outer Loading**

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional	Human Capital	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1.4	0.734			
X1.5	0.817			
X1.6	0.766			
X1.7	0.796			
X1.8	0.739			
X1.9	0.797			
X1.10	0.771			
X1.11	0.800			
X1.13	0.779			
X2.2		0.728		
X2.3		0.732		
X2.5		0.802		

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional	Human Capital	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X2.6		0.811		
X2.7		0.822		
X2.9		0.733		
X2.10		0.750		
X2.11		0.761		
X2.12		0.827		
X2.13		0.845		
X2.24		0.852		
X2.15		0.843		
M2			0.729	
M4			0.727	
M6			0.773	
M7			0.813	
M8			0.782	
M11			0.765	
M14			0.790	
Y2				0.855
Y3				0.808
Y4				0.849
Y5				0.861
Y6				0.834
Y7				0.788
Y8				0.851
Y9				0.843
Y10				0.830
Y11				0.860
Y12				0.845
Y13				0.813

Sumber Data: Olah Data Primer (2025)

Berdasarkan hasil pengujian outer loading, seluruh indikator pada masing-masing variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas karena seluruhnya berada di atas ambang 0,70, yang menegaskan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk variabel latennya secara konsisten dan akurat. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara indikator dan variabel yang diukur cukup kuat sehingga layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya. Pada variabel Kinerja, rentang nilai outer loading berada antara 0.788 hingga 0.861, dengan indikator Y5 tercatat sebagai komponen paling dominan dalam menggambarkan konstruk tersebut. Di sisi lain, variabel Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai outer loading yang berkisar antara 0.771 pada indikator X1.10 hingga 0.815 pada indikator X1.5, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator tetap berada dalam kategori valid dan kuat meskipun terdapat variasi nilai. Secara keseluruhan, konsistensi nilai yang tinggi ini memastikan bahwa model pengukuran memiliki tingkat keandalan yang baik dan siap digunakan untuk pengujian struktural lebih lanjut. Hasil yang serupa juga ditunjukkan oleh variabel *Human Capital*, dengan rentang nilai 0.732 hingga 0.852, yang mengindikasikan bahwa semua indikator, termasuk X2.3 yang memiliki nilai terendah, telah memberikan kontribusi yang memadai. Terakhir, pada variabel Kepuasan Kerja, seluruh indikator juga menunjukkan nilai outer loading yang memadai, yakni berkisar antara 0.727 hingga 0.813. Dengan rentang tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan layak serta andal sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan memeriksa konsistensi internal instrumen, yaitu menilai stabilitas dan keajegan indikator dalam mengukur suatu variabel. Menurut standar Hair et al. (2021), instrumen dinyatakan reliabel dan dapat diandalkan apabila memiliki nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha minimal 0,70.

**Tabel 3. Construck Reliability and Validity**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KT	0.918	0.919	0.932	0.605
HC	0.946	0.947	0.953	0.630
KK	0.961	0.962	0.965	0.700
KP	0.885	0.887	0.910	0.591

Sumber Data: Olah Data Primer (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 3, seluruh konstruk dinyatakan reliabel karena nilai Composite Reliability masing-masing berada di atas 0,70, yang menandakan tingkat konsistensi internal yang kuat. Nilai Cronbach's Alpha juga menunjukkan hasil serupa, di mana seluruh variabel melampaui batas minimum 0,70. Dari aspek validitas, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang mencapai atau melebihi 0,50 membuktikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen sebagaimana dipersyaratkan oleh (Hair et al., 2021).

#### c. Discriminant Validity

Fungsi dari validitas diskriminan adalah untuk menjamin keunikan signifikan setiap konstruk terhadap konstruk lainnya. Menurut Hair et al. (2021), suatu model pengukuran dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE dari sebuah konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan hubungan korelasinya dengan konstruk yang lain. Ini menunjukkan bahwa konstruk itu lebih terhubung dengan indikator-indikator yang membangunnya daripada dengan konstruk yang lain., sehingga dapat dianggap mampu membedakan diri secara memadai dalam model penelitian.

**Tabel 4. Fornell-Larcker**

	HC	KK	KP	KT
HC	<b>0.794</b>			
KK	0.698	<b>0.837</b>		
KP	0.743	0.715	<b>0.769</b>	
KT	0.555	0.562	0.671	<b>0.778</b>

Sumber Data: Olah Data Primer (2025)

Pemenuhan validitas diskriminan tampak pada hasil Tabel 4 Fornell-Larcker, di mana nilai akar kuadrat AVE setiap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain. Dengan kondisi tersebut, model dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan dalam analisis lanjutan (Hair et al., 2021).

#### Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji keterkaitan antarkonstruk sekaligus menilai ketepatan dan kekuatan model struktural, sehingga dapat ditentukan sejauh mana kualitas model secara keseluruhan dapat dipertanggungjawabkan.

#### Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan perbedaan atau perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Semakin tinggi nilai koefisien tersebut, semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen (Hair et al., 2021).

**Tabel 5. Nilai R-square**

	R-square	R-square adjusted
KK	0.580	0.573
KP	0.648	0.645

Sumber Data: Olah Data Primer (2025)

Berdasarkan hasil pengujian tabel 5. terlihat bahwa kepemimpinan transformasional dan human capital menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0.645 terhadap kinerja karyawan. Nilai ini diartikan bahwa 64,5% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan *human capital*, sedangkan

35,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini. Selanjutnya, dalam konteks pengaruh kepemimpinan transformasional, *human capital*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,573. Nilai ini menunjukkan bahwa 57,3% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara 42,7% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor di luar penelitian. Dengan demikian, model penelitian ini mampu memberikan kontribusi penjelasan yang cukup besar terhadap perubahan kinerja karyawan maupun kepuasan kerja.

#### Uji Hipotesis

Validitas dan signifikansi pengaruh hubungan antarvariabel dalam model diperiksa melalui uji hipotesis. Proses ini memanfaatkan nilai *original sample* untuk mengidentifikasi arah pengaruh, apakah positif atau negatif. Sementara itu, *P-value* bertugas mengukur tingkat signifikansinya. Jika nilai *P* kurang dari 0,05 dan nilai statistik-T lebih dari 1,96, hubungan tersebut dianggap signifikan (Hair et al., 2021).

**Tabel 6. Uji Hipotesis (Direct & Indirect Effect)**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	P values	Keterangan
KT -> KK	0.114	0.117	0.087	0.192	Rejected
HC -> KK	0.358	0.360	0.110	0.001	Accepted
KT -> KP	0.374	0.374	0.083	0.000	Accepted
HC -> KP	0.535	0.537	0.083	0.000	Accepted
KP -> KK	0.373	0.369	0.118	0.002	Accepted
KT -> KP -> KK	0.140	0.138	0.053	0.009	Accepted
HC -> KP -> KK	0.199	0.199	0.074	0.007	Accepted

Sumber Data: Olah Data Primer (2025)

Pengujian hipotesis tentang hubungan antar variabel penelitian yang ditunjukkan pada tabel 5. merupakan langkah terakhir dalam proses penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan memiliki original sample sebesar 0,114, tetapi nilai P values 0,192  $\geq$  0,05, sehingga pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan. *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan pengaruh positif signifikan dengan original sample 0,358, serta nilai P values 0,001  $<$  0,05. Hal ini berarti semakin baik *Human Capital* yang dimiliki karyawan, maka kinerja cenderung meningkat. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan, dengan original sample 0,374 dan nilai P values 0,000  $<$  0,05. Demikian pula *Human Capital* terhadap Kepuasan juga signifikan dengan original sample 0,535 dan nilai P value 0,000  $<$  0,05. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, ditunjukkan oleh original sample 0,373 dan P value 0,002  $<$  0,05. Artinya semakin tinggi kepuasan yang ditunjukkan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kinerja. Dalam analisis mediasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan menunjukkan hubungan positif signifikan, dengan original sample 0,140 dan P value 0,009  $<$  0,05. Terakhir *human capital* terhadap kinerja melalui kepuasan juga terbukti positif signifikan, dengan original sample 0,199 serta nilai P values 0,007  $<$  0,50. Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hampir seluruh hipotesis diterima, kecuali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menginformasi bahwa variabel mediasi kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

## PEMBAHASAN

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis, Kepemimpinan Transformasional tidak terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan pandangan teoritis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kapasitas dan efektivitas organisasi melalui karisma, inspirasi, dan visi pemimpin. Dalam konteks PT. Sumber Graha Sejahtera, ketidaksignifikansiannya tersebut diduga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang bersifat teknis, repetitif, serta membutuhkan arahan detail dan pengawasan intensif. Kondisi ini menuntut pemimpin untuk memberikan instruksi langsung dan kontrol yang lebih ketat agar standar

kualitas produksi dapat terpenuhi, sehingga pendekatan kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan dampak optimal terhadap output kinerja.

Dalam perspektif Teori Human Capital, peran kepemimpinan transformasional seharusnya mendukung peningkatan kualitas SDM melalui pemberdayaan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berkembang. Namun, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengembangkan Human Capital karyawan belum berjalan secara efektif. Dengan kata lain, modal manusia yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya merupakan hasil dari intervensi kepemimpinan transformasional, sehingga dampaknya terhadap kinerja belum bersifat langsung. Temuan ini konsisten dengan penelitian Amrin & Hamsal (2024), Purnamandiri Kurniawan et al. (2024), Aji & Ratnawati (2023), Asbari et al. (2020) yang juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap performa kerja karyawan. Hal ini memperkuat dugaan bahwa dalam lingkungan kerja manufaktur berbasis standar teknis tinggi, peningkatan kinerja lebih bergantung pada kualitas keterampilan dan pengalaman (Human Capital) daripada gaya kepemimpinan yang bersifat visioner.

#### Pengaruh *human capital* terhadap kinerja karyawan

Hasil analisis memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh modal manusia. Dengan demikian, kinerja karyawan akan langsung terdampak dengan peningkatan kualitas modal manusia perusahaan. Pekerja dengan pelatihan, keahlian, dan pengalaman yang memadai biasanya lebih produktif dan efisien dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan output dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam teori *Human Capital*, yang menyatakan bahwa kompetensi manusia merupakan sumber daya penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi, sejalan dengan kesimpulan ini. Di sektor manufaktur, tenaga kerja yang kompeten dan berpengetahuan merupakan faktor kunci untuk mengoptimalkan proses produksi dan memperkuat daya saing. Berbagai penelitian sebelumnya (Anggara & Hrnani, 2023; Astrya Siregar & Chaerul, n.d.; Hasnawati et al., 2023; Islam et al., 2023; Istikamah & Wulandari, 2023; Naibaho & Harmen, 2024; Rabialdy, 2021) secara persuasif menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional, menurut penelitian. Hubungan ini bersifat linear, kepuasan kerja yang dirasakan meningkat seiring dengan efektivitas penerapan gaya kepemimpinan ini. Karena pemimpin transformasional berfungsi sebagai sumber inspirasi, motivasi, dan perhatian individu selain memberikan kepemimpinan, efek ini semakin kuat. Karyawan mendapatkan rasa syukur, dorongan intrinsik, dan koneksi emosional sebagai hasilnya, yang memotivasi mereka untuk bekerja sebaik mungkin dan merasa nyaman di dalam organisasi. Dari kacamata Teori *Human Capital*, praktik kepemimpinan semacam ini mengembangkan modal insani dengan mengasah keterampilan dan mengaktualisasikan potensi karyawan. Meningkatnya kebahagiaan kerja merupakan tanda bahwa karyawan dihargai oleh perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Validitas hasil ini diperkuat oleh kesesuaian dengan temuan dari (Bandu et al., 2023; Dandy Aswara & Kurniawan, 2023; Nurul Hayati et al., 2021; Pietama, 2022; Sibarani dkk., 2024)

#### Pengaruh *human capital* terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal manusia (*Human capital*) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melalui peningkatan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan maka semakin baik kualitas tersebut, semakin besar pula rasa puas yang dialami oleh karyawan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Human Capital* yang menyatakan bahwa karyawan merupakan aset strategis yang memiliki nilai ekonomi dan produktivitas, serta nilai tersebut dapat ditingkatkan melalui investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan. Ketika organisasi secara konsisten melakukan pembinaan dan penguatan kompetensi, karyawan akan merasakan manfaat langsung bagi karier dan pekerjaannya, sehingga memicu munculnya rasa puas, pengakuan, dan penghargaan terhadap peran mereka dalam perusahaan. Temuan ini sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa *human capital* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja (Palese et al., 2022; Santosa et al., 2022; Fradinata, 2023; Wardani, 2022). Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa *human capital* turut memengaruhi terciptanya kepuasan kerja yang kemudian memperkuat performa organisasi secara keseluruhan.

### Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jelas dari temuan penelitian bahwa kebahagiaan kerja memiliki dampak besar pada hasil kerja pekerja. Karyawan yang puas cenderung menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka secara optimal, meningkatkan produktivitas dan kontribusi terhadap organisasi. Dalam rangka teori *Human Capital*, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai cerminan nilai manusia yang dikelola dengan baik. Organisasi yang menanamkan investasi berupa pelatihan, pengembangan kemampuan, dan penghargaan terhadap kinerja karyawan meningkatkan modal manusia, sehingga memacu para karyawan untuk bekerja sebaik mungkin. Kaitan utama antara peningkatan kinerja dan teknik manajemen SDM adalah kepuasan kerja. Kontribusinya terhadap peningkatan kinerja pekerja telah ditunjukkan dalam sejumlah penelitian (Ahadi & Pracoyo, 2022; Annisa Kharenina dkk., 2022; Endra, 2021; Wijayanto dkk., 2021).

### Pengaruh Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja, melainkan memengaruhi kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dalam kerangka Human Capital Theory, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai instrumen organisasi untuk meningkatkan nilai modal manusia. Melalui motivasi, dukungan, perhatian, dan kesempatan pengembangan kompetensi yang diberikan pemimpin, karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong karyawan untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas. Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting karena menjelaskan mekanisme bagaimana praktik kepemimpinan transformasional dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik. Temuan ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpinan secara langsung, tetapi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kepemimpinan tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja sebagai bentuk penguatan human capital karyawan. Hasil ini sejalan dengan studi Efendi & Fiton (2022), Adipra & Surya (2025), Santya & Dewi, 2022; Yulianti & Isgiarto, 2025) yang menemukan bahwa kinerja dan kepemimpinan karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja.

### Pengaruh kepuasan kerja memediasi *human capital* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan tidak serta-merta menghasilkan kinerja yang optimal tanpa didahului oleh kondisi psikologis yang positif, yaitu kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana investasi pada *human capital* dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja karyawan. Dalam perspektif Human Capital Theory, karyawan dipandang sebagai aset strategis yang nilainya dapat ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Investasi organisasi dalam bentuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kemampuan kerja tidak hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga meningkatkan perasaan dihargai dan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja, yang selanjutnya memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi krusial karena menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan *human capital* dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai sarana untuk mengekstraksi nilai maksimal dari modal manusia, sehingga investasi pada pengembangan sumber daya manusia dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan. Sejalan dengan penelitian Sari et al. (2021), Akbar et al. (2022), Fradinata (2023), dan Haura et al. 2025) yang mengungkapkan fungsi mediasi dampak kepuasan kerja pada modal manusia terhadap kinerja, memberikan dukungan lebih lanjut untuk kesimpulan ini.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja

Karyawan. *Human Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional dan *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, serta Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pada uji mediasi, Kepuasan kerja mampu menjadi perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan human capital terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dioptimalkan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai faktor penghubung dari pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Human Capital*. Data menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja meningkat seiring dengan peningkatan kualitas dan persepsi modal manusia, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi psikologis antara kedua variabel ini. Karyawan merasa lebih dihargai dan nyaman di tempat kerja ketika mereka merasa perusahaan memberikan bimbingan, motivasi, perhatian, dan dukungan untuk pertumbuhan pribadi. Sikap positif pun terpupuk, yang mengarah pada peningkatan produktivitas. Temuan studi ini mendukung gagasan bahwa berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan kepemimpinan berkualitas tinggi merupakan strategi organisasi untuk peningkatan kinerja jangka panjang.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, antara lain hasilnya tidak mencerminkan situasi secara keseluruhan secara akurat karena respons yang diberikan tidak mewakili semua karyawan. Variabel penelitian juga masih terbatas pada kepemimpinan transformasional, human capital, kepuasan kerja dan kinerja, sehingga belum mencakup faktor lain yang mungkin berpengaruh. Metode pengumpulan data yang hanya mengandalkan kuesioner berisiko menimbulkan bias subjektif. Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan menerapkan pendekatan yang lebih sesuai dengan kondisi karyawan. Perusahaan harus memprioritaskan inisiatif pelatihan dan pengembangan kompetensi, sekaligus memastikan bahwa kepuasan kerja tetap terjaga melalui lingkungan kerja yang suportif dan sistem kompensasi yang adil.

Pada penelitian mendatang, disarankan agar jumlah responden diperluas sehingga hasil yang diperoleh lebih representatif atau mencakup lebih dari satu objek penelitian, seperti perusahaan sejenis dalam industri manufaktur kayu, agar hasil yang diperoleh lebih generalis dan representatif. Selain itu, penting juga untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai penyebab kepemimpinan belum mampu memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, misalnya dengan menambahkan variabel intervening lain yang relevan secara teoritis, sehingga kemungkinan adanya pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kinerja dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahadi, & Pracoyo, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Divisi Operasional PT. Bank X). *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*.
- Ainiyah, N. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/10.60036/jbm.619>
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Amrin, T., & Hamsal, H. (2024a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja, dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Perusahaan Ritel di Kota Pekanbaru. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 705. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3181>
- Andriani Lubis, D., & Chaerul Rizky, M. (2025). *Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Vol. 7, Issue 1). <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/51>
- Anggara, F. Y. D., & Harnami, S. (2023). Pengaruh Human Capital, Budaya Organisasi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Alam Sejahtera di Malang. 15(2).
- Annisa Kharenina, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*.
- Ardiyansah, & Elmi, F. (2025). *International Journal of Human Behavior Management The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Sustainable Employee Performance With Job Satisfaction as A Moderating*. <https://doi.org/10.54099/ijhbm.v1i1.1593>
- Astrya Siregar, R., & Chaerul, M. (n.d.). *Peran Human Capital Management Dalam Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Karyawan* (Vol. 6). <https://ejurnal.uniyos.ac.id/index.php/ysej-server/user/register?source=>

- Augustine, A. K., Sunatyo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*.
- Ayu, G., Purnamasari, N., Wayan Bagia, I., & Suwendra, W. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja terhadap Kinerja. In *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* (Vol. 9).
- Ayu, Junaidi, & Duriani. (2025). Pengaruh Human Capital Management, Inovasi Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Liquidity*, 14(1), 51–65. <https://doi.org/10.32546/lq.v14i1.2934>
- Aziez, M. S., & Nugroho, S. P. (2023). Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis Pengaruh Servant Leadership dan Human Capital terhadap Kepuasan Kerja dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 4(1).
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Growth rate of manufacturing industry GDP, 2023 (4.64%)*.
- Bandu, I., Mendo, A. Y., & Rahman, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Maqna Hotel Gorontalo. *Jambura*, 5(3). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. [https://books.google.co.id/books?id=\\_z3\\_BOVYK-IC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. <https://www.scribd.com/document/737194664/becker-1964>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Dandy Aswara, A., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Religion Education Social Laa Roiba Journal*. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v5i2.1497>
- Echdar, S., & Rahim, R. (2021). Halaman | 44 Pengaruh Human Capital dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pinrang. <http://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk>
- Efata Harefa, G. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. In *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Pengembangan SDM* (Vol. 11, Issue 1).
- Efendi, S., & Fiton, M. K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di fraksi PKB DPR RI. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Ekawaty, N., Ronny, R., & Julianti, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 11(2), 166–186. <https://doi.org/10.32477/jrm.v11i2.929>
- Endra, (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Dzzal Yogyakarta. *Jurnal Among Makarti*.
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 30(1), 165–167. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Haslindah, A., Syarifuddin, R., Iswandi, M., & Pratiwi, K. A. (2020). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Tirta Sukses Perkasa dengan Metode Structural Education Modeling (SEM). *Journal Industrial Engineering and Management (JUST-ME)*, 1(01), 10–14. <https://doi.org/10.47398/justme.v1i01.3>
- Hasnawati, Jusriadi, E., & Anggoro, Y. A. R. (2023). Jurnal Mirai Management Pengaruh Kompetensi Modal Manusia, Modal Relasional Dan Modal Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 277–282.

- Hasnawati, Jusriadi, E., & Anggoro, Y. A. R. (2023). Jurnal Mirai Management Pengaruh Kompetensi Modal Manusia, Modal Relasional Dan Modal Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 277–282.
- Ica, F., Yoseph, K., Meka, P., Lery, Y. C., Peong, H. K., Sumber, M., Manusia, D., & Publik, S. (n.d.). *JAVOK: Jurnal Akademisi Vokasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel The Jayakarta Suites Komodo Flores*.
- Islam, K. M. A., Bari, M. F., Al-Kharusi, S., Bhuiyan, A. B., & Faisal-E-Alam, M. (2023). Impact of Transformational, Human Capital and Job Satisfaction on Organization Performance in the Manufacturing Industry. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 382–392. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.31](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.31)
- Istikamah, N., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia Cabang Bima. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 201–216. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v3i3.583>
- Junaidi, A. M., Fatimah, N., & Putra, R. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. In *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Bisnis dan Teknologi Informatika* (Vol. 1).
- Kirono, I., Sukaris, S., Dzulquarnain, A. H., Indriya Himawan, A. F., & Akhiruddin, A. (2022). Kemampuan dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dan motivasi. *Journal of Business and Banking*, 11(2), 231. <https://doi.org/10.14414/jbb.v11i2.2745>
- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. (Vol. 8, Issue 1).
- Kustianto, Y. E. A. (2020). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 224–233. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3661>
- Mere, K. (2024). Analysis of the Influence of Transformational Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction Mediation. *Journal of Economic, Business and Accounting*.
- Mulyadi, D. (2025). Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital pada Perusahaan Teknologi di Indonesia. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 3025–9460. <https://doi.org/10.61079/jkemi.v3i1.134>
- Naibaho, S., & Harmen, H. (2024). Analisis Quality of Work Life (QWL) dan Human Capital Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. KP. *Jurnal Arastirma Universitas Pamulang*, 4(1), 266–280.
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil>
- Nurul Hayati, P., Putriana, L., Salim, F., Pascasarjana, S., & Pancasila, U. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi Oleh Teknologi Pada Generasi Milenial di Industri Pendidikan. *Jurnal Ecoment Global*.
- Palese, C. K., Saleh, M. Y., & Yunus, K. (2022). Pengaruh Human Capital dan Employee Engagement terhadap Loyalitas Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Sinai. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 190–199. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i2.1499>
- Pietama, A. C. (2022). Universitas Ibnu Sina (UIS) Pengaruh Stres Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Satuan Polisi Lalu Lintas Resor Dumai).
- Pravoto, I. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Sebuah Organisasi Kependidikan. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-i*, 9(3), 963–974. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25914>
- Purnamandiri Kurniawan, F., Hadi, S., Ratna Purnamarini, T., Manajemen, P., & Ekonomi, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Sleman. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 13(05).
- Purwaningrum, D., & Sari, Y. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 2(1), 221–230. <https://doi.org/10.54082/jupin.66>
- Rabialdy, F. (2021). *Analisis Pengaruh Modal Manusia (Human Capital)*. 14(1), 210–217.
- Rahim, R. D. (2021). Pengaruh HCM dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk>

- Rambe, P. A., Erlina, A. M., & Zulkarnain. (2021). *Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Bisnis di Masa Pandemi Covid-19*. 5(1), 52–59.
- Risda Ayu, N. (2025). Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen Pengaruh Human Capital Manajement, Inovasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Kota Palopo. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 14(1).
- Santosa, A., Manne, A., & Said, M. (2022). Analisis Human Capital, Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Instansi Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Bone. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 217–225. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i2.1496>
- Sari, E. I., Lewangka, O., & Said, M. (2021). Analisis Kesesuaian Pekerjaan Individu, Modal Manusia terhadap Kinerja Pegawai Kontrak dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Di Kota. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 77–86. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1192>
- Sedarmayanti, Nurliawati, N., Kartono Hamdani, R., Herawati, A., & Kamariyah, S. (2020). *Pengaruh Human Capital dan Insentif-Sedarmayanti dkk. Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah dr*.
- Septina Suyanti, D., Muljono, P., & Vitayala S.Hubeis, A. (2024). Pengaruh Modal Manusia dan Pengembangannya terhadap Kinerja Auditor Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(4), 343–360. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.52050>
- Sibarani, A. A. R., Lestari, A. A., Rizki, A. A., Ramadhani, L., Vovo, R., Afrianda, S. M., & Wasiyem, W. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Kasryawan di PT. Kreasi Lutvi Sejahtera. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 312. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1606>
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh Pendidikan, Kompetensi dan Pengalaman Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277–285. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i2.48>
- Tamengkel, L., & Rumawas, W. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 2022.
- Wardani, E. K. (2022). Human Capital and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 32(2), 150–159. <https://doi.org/10.20473/jeba.V32I22022.150-159>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>
- World Bank. (2024). *Manufacturing, value added (% of GDP) -- Indonesia*.
- STT Wiworotomo. (2020). *Laporan Kerja Praktek Industri - Profil Perusahaan PT. Sumber Graha*. <https://www.studocu.id/id/course/sekolah-tinggi-teknik-wiworotomo-purwokerto/teknik-mesin/5829888>