

Efek Mediasi Pengembangan *Human Capital* dalam Pengaruh Peran Serikat Pekerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Perkebunan Nusantara

Ammar Supriyono¹, Haswan Yunaz², Prisila Damayanti³

¹ Institut Bisnis & Informatika Kosgoro 1957 (IBI-K 57), ammar.spbun@gmail.com

² Institut Bisnis & Informatika Kosgoro 1957 (IBI-K 57), haswanyunaz@yahoo.com

³ Institut Bisnis & Informatika Kosgoro 1957 (IBI-K 57), prisild@rocketmail.com

Info Artikel

Article history:

Received Okt, 2026

Revised Okt, 2026

Accepted Okt, 2026

Kata Kunci:

Human Capital; Kinerja Karyawan; Mediasi; Peran Serikat Pekerja; SEM-PLS

Keywords:

Employee Performance; *Human Capital*; *Mediation*; *SEM-PLS*; *Trade Union Role*

ABSTRAK

Transformasi organisasi dan tuntutan peningkatan daya saing menjadikan pengembangan kualitas sumber daya manusia serta hubungan industrial sebagai isu strategis bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh peran serikat pekerja terhadap *human capital* dan kinerja karyawan, serta menguji peran mediasi *human capital* pada Perusahaan Perkebunan Nusantara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 90 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima tingkat dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dan pengujian mediasi menggunakan specific indirect effect. Hasil menunjukkan bahwa peran serikat pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *human capital* ($\beta=0,443$; $t=5,686$; $p<0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta=0,312$; $t=3,643$; $p<0,001$). *Human capital* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,518$; $t=7,201$; $p<0,001$). Efek tidak langsung peran serikat pekerja terhadap kinerja melalui *human capital* signifikan ($\beta=0,230$; $t=4,496$; $p<0,001$; CI 95% [0,146–0,340]). Karena jalur langsung dan tidak langsung signifikan, *human capital* berperan sebagai mediator parsial. Temuan ini menekankan pentingnya kolaborasi serikat pekerja dan manajemen dalam pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pembelajaran berkelanjutan.

ABSTRACT

Organizational transformation and competitiveness pressures have made human resource development and industrial relations strategic concerns for companies. This study examines the effect of the role of labor unions on *human capital* and employee performance and tests the mediating role of *human capital* at Perusahaan Perkebunan Nusantara. A quantitative survey was conducted with 90 employees. Data were collected using a five-point Likert questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. Hypotheses were tested through bootstrapping, while mediation was assessed using the specific indirect effect. The findings show that the role of labor unions positively and significantly affects *human capital* ($\beta=0.443$; $t=5.686$; $p<0.001$) and employee performance ($\beta=0.312$; $t=3.643$; $p<0.001$). *Human capital* also positively affects employee performance ($\beta=0.518$; $t=7.201$; $p<0.001$). The indirect effect of labor union role on employee performance through *human capital* is significant ($\beta=0.230$; $t=4.496$; $p<0.001$; 95% CI [0.146–0.340]). Since both direct and indirect paths are significant, *human capital* acts as a partial mediator. The findings

highlight the importance of management–union collaboration in training, competency development, and continuous learning.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Ammar Supriyono

Institution: Institut Bisnis & Informatika Kosgoro 1957 (IBI-K 57)

Email: ammar.spbun@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan produktivitas mendorong perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis. Perusahaan tidak hanya dituntut memiliki teknologi dan sumber daya fisik yang memadai, tetapi juga membutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan kapasitas untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan. Dalam situasi tersebut, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting yang mendukung keberlangsungan operasi, pencapaian target, dan daya saing organisasi (Crook et al., 2011). Oleh karena itu, pengelolaan karyawan tidak cukup dipahami sebagai kegiatan administratif, melainkan perlu ditempatkan sebagai investasi jangka panjang bagi organisasi (Wright et al., 2001).

Persaingan dan perubahan organisasi membuat kinerja karyawan tidak cukup dipahami sebagai hasil dari kemampuan individual semata. Kinerja juga berkaitan dengan kejelasan tugas, dukungan organisasi, ketersediaan sarana kerja, hubungan antara pekerja dan manajemen, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan (Newman et al., 2019). Dalam organisasi yang memiliki proses kerja berulang dan membutuhkan koordinasi antarfungsi, kemampuan menyampaikan persoalan operasional dan memperoleh penyelesaian yang tepat dapat membantu menjaga kelancaran pekerjaan. Karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu ditempatkan sebagai proses yang terintegrasi dengan pengelolaan hubungan industrial, bukan sebagai kegiatan administratif yang berdiri sendiri.

Human Capital Theory menjelaskan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu dapat dipandang sebagai bentuk modal yang dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan proses pembelajaran (Becker, 1993). Perspektif ini menempatkan pengembangan kapasitas karyawan sebagai investasi yang berpotensi meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Sejalan dengan itu, Resource-Based View menekankan bahwa sumber daya yang bernilai dan sulit digantikan dapat menjadi sumber keunggulan organisasi (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dalam konteks perusahaan, karyawan dengan kompetensi yang relevan dan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan merupakan aset yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Dengan demikian, pembahasan mengenai kinerja karyawan perlu mempertimbangkan bukan hanya target dan hasil kerja, tetapi juga proses pembentukan kualitas modal manusia yang mendukung pencapaian tersebut.

Investasi pada human capital dapat berlangsung melalui pendidikan formal, pelatihan teknis, pembelajaran di tempat kerja, berbagi pengalaman, pendampingan, dan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan (Bapna et al., 2013). Becker (1993) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas seseorang. Dalam

konteks organisasi, nilai investasi tersebut akan lebih terasa ketika kompetensi yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan didukung oleh lingkungan yang memungkinkan karyawan menggunakannya. Oleh sebab itu, pengembangan human capital tidak hanya ditentukan oleh kemauan individu, tetapi juga oleh kebijakan organisasi, dukungan pimpinan, dan akses yang adil terhadap kegiatan peningkatan kompetensi (Aman-Ullah et al., 2022).

Konteks tersebut relevan bagi Perusahaan Perkebunan Nusantara yang menjalankan kegiatan usaha dengan kebutuhan koordinasi operasional, produktivitas, dan adaptasi terhadap perubahan proses kerja. Upaya peningkatan kinerja di lingkungan perusahaan tidak hanya bergantung pada kebijakan manajemen, pembagian tugas, dan pengawasan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan membangun hubungan kerja yang konstruktif serta mendorong peningkatan kapasitas karyawan. Ketika kebutuhan operasional berubah, karyawan perlu memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan dan akses terhadap proses pembelajaran yang mendukung pelaksanaan tugas. Oleh sebab itu, pengembangan human capital dan hubungan industrial merupakan dua aspek yang layak dikaji secara bersamaan dalam upaya memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Pada perusahaan perkebunan, pencapaian kinerja dapat melibatkan pekerjaan lapangan, kegiatan pemeliharaan, pengolahan, administrasi, pengawasan, dan koordinasi rantai operasional. Karakter pekerjaan yang beragam tersebut membuat kebutuhan kompetensi setiap kelompok karyawan tidak selalu sama. Karyawan memerlukan pemahaman prosedur, keterampilan teknis, disiplin, kemampuan bekerja sama, dan pengetahuan mengenai standar mutu serta keselamatan kerja sesuai dengan tugasnya. Uraian ini merupakan konteks konseptual penelitian, bukan klaim bahwa seluruh unit memiliki kondisi identik. Dengan demikian, kebijakan pengembangan sumber daya manusia perlu didasarkan pada pemetaan kebutuhan dan karakter pekerjaan yang nyata.

Salah satu institusi yang berperan dalam hubungan industrial adalah serikat pekerja. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 menjelaskan kedudukan serikat pekerja/serikat buruh sebagai organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab untuk memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Peran tersebut membuat serikat pekerja penting dalam menyampaikan aspirasi, membangun komunikasi dengan manajemen, mendorong dialog, dan membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih tertata (Freeman & Medoff, 1984). Dialog sosial dan perundingan kolektif juga dipandang sebagai mekanisme penting untuk membangun hubungan industrial yang inklusif dan tangguh (International Labour Organization, 2022).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peran Serikat Pekerja

Serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk untuk memperjuangkan, melindungi, dan membela kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya (Republik Indonesia, 2000). Dalam penelitian ini, peran serikat pekerja dipahami melalui penyampaian aspirasi, perlindungan hak, komunikasi dengan manajemen, penyelesaian keluhan secara konstruktif, partisipasi dalam dialog sosial, dukungan terhadap pelatihan dan kompetensi, serta dorongan terhadap kondisi kerja yang mendukung kinerja (Svarstad & Kostøl, 2022). Dialog sosial dan representasi pekerja dapat menjadi saluran untuk menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi (International Labour Organization, 2022).

Peran serikat pekerja dalam penelitian ini dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap fungsi organisasi pekerja dalam menyampaikan aspirasi, memperjuangkan perlindungan hak, membangun komunikasi, dan berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan hubungan kerja. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 menjadi landasan

hukum penting bagi kebebasan berserikat dan fungsi serikat pekerja di Indonesia. Dalam penelitian kuantitatif, konstruk ini dioperasionalkan melalui indikator yang tercantum pada instrumen penelitian. Oleh karena itu, hasil pengukuran menggambarkan persepsi responden terhadap peran serikat pekerja, bukan penilaian hukum atas kinerja organisasi serikat secara keseluruhan.

2.2 *Human Capital*

Human capital merujuk pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang melekat pada individu serta dapat ditingkatkan melalui investasi pengembangan. Becker (1993) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bentuk investasi yang berkontribusi terhadap produktivitas. Dalam konteks penelitian ini, human capital mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan menerapkan pengetahuan, pemanfaatan pengalaman, dan kemauan mengikuti pendidikan, pelatihan, serta pembelajaran berkelanjutan. Human capital diperkirakan menjadi jalur yang menghubungkan praktik hubungan industrial dengan pencapaian kerja.

Human capital juga perlu dibedakan dari sumber daya fisik dan prosedur organisasi. Pengetahuan serta keterampilan melekat pada individu, tetapi manfaatnya bagi organisasi akan lebih besar apabila tersedia kesempatan untuk berbagi pengetahuan, menerapkan kompetensi, dan memperbaiki proses kerja (Ployhart & Moliterno, 2011). Kianto et al. (2017) menghubungkan praktik pengelolaan sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan modal intelektual dan inovasi. Perspektif ini mendukung pentingnya praktik yang tidak berhenti pada pelatihan formal, melainkan juga membangun budaya belajar, pertukaran pengalaman, dan penerapan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari.

2.3 *Kinerja Karyawan dan Pengembangan Hipotesis*

Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja dalam pelaksanaan tugas, yang dapat tercermin dalam kualitas dan kuantitas hasil, ketepatan waktu, efektivitas, tanggung jawab, dan kerja sama. Human capital yang lebih baik menyediakan kapasitas untuk menyelesaikan tugas secara efektif, sedangkan hubungan industrial yang konstruktif dapat membantu pekerja menyampaikan kebutuhan, mengurangi hambatan komunikasi, dan mendukung pengembangan kompetensi (Isah Leontes & Hoole, 2024).

Kinerja dalam penelitian ini diperlakukan sebagai hasil kerja yang dinilai melalui instrumen yang digunakan dalam tesis sumber. Secara konseptual, kinerja dapat berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar. Pengukuran kinerja melalui kuesioner perlu dibaca sebagai data persepsi responden sesuai butir instrumen, bukan sebagai pengukuran objektif seluruh indikator produktivitas perusahaan. Pemisahan ini penting agar interpretasi hasil tetap sejalan dengan metode survei dan tidak melampaui informasi yang benar-benar dikumpulkan. Berdasarkan kerangka tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Peran serikat pekerja berpengaruh positif terhadap human capital.

H2: Peran serikat pekerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Human capital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Human capital memediasi pengaruh peran serikat pekerja terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Unit analisis adalah karyawan Perusahaan Perkebunan Nusantara. Sampel penelitian berjumlah 90 karyawan; tesis sumber menjelaskan penggunaan probability sampling dengan simple random sampling apabila anggota populasi dianggap homogen. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Jumlah sampel yang dianalisis adalah 90 karyawan, sebagaimana dilaporkan dalam tesis sumber. Teknik sampling mengikuti keterangan dalam tesis, yaitu probability sampling dengan prosedur yang dijelaskan pada dokumen sumber. Karena informasi rinci mengenai kerangka sampel dan pelaksanaan pemilihan responden harus mengikuti dokumentasi penelitian, artikel ini tidak menambahkan klaim mengenai tingkat respons atau prosedur lapangan yang tidak dinyatakan dalam sumber.

Variabel independen adalah peran serikat pekerja (X), variabel mediasi adalah human capital (M), dan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Instrumen peran serikat pekerja meliputi indikator representasi aspirasi, perlindungan hak, komunikasi, dialog dan kerja sama, dukungan pelatihan, serta kondisi kerja. Human capital diukur melalui pengetahuan, keterampilan, penerapan kemampuan, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator hasil kerja yang tercantum dalam instrumen penelitian.

Setiap konstruk diukur menggunakan pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert lima tingkat. Skala tersebut memberi kesempatan kepada responden untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap setiap pernyataan. Sebelum menginterpretasikan hubungan antarvariabel, kualitas pengukuran diperiksa untuk memastikan bahwa indikator-indikator memiliki konsistensi dan validitas yang memadai. Pendekatan ini penting karena kesimpulan model struktural sangat bergantung pada mutu pengukuran konstruk yang digunakan.

Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS (Hair Jr. et al., 2022). Evaluasi model pengukuran meliputi reliabilitas konstruk, average variance extracted (AVE), Fornell-Larcker, dan heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Evaluasi model struktural mencakup R^2 , effect size (f^2), inner VIF, dan SRMR. Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping; pengujian mediasi dilihat dari specific indirect effect dan interval kepercayaan 95%. Mengikuti pelaporan tesis, nilai $p=0,000$ ditulis sebagai $p<0,001$.

PLS-SEM digunakan untuk menilai model pengukuran sekaligus menguji hubungan antar konstruk laten. Pada model pengukuran, reliabilitas internal dievaluasi melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, sedangkan validitas konvergen dinilai melalui Average Variance Extracted (AVE). Pemeriksaan validitas diskriminan dilakukan dengan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT sebagaimana dilaporkan dalam tesis. Pada model struktural, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk melihat proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh prediktor dalam model. Pengujian koefisien jalur dan efek tidak langsung dilakukan berdasarkan hasil bootstrapping yang tersedia pada dokumen sumber.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Sebanyak 90 kuesioner responden menjadi dasar analisis. Responden terdiri atas 71 laki-laki (78,89%) dan 19 perempuan (21,11%). Kelompok usia terbanyak adalah 30–40 tahun (35,56%), diikuti 41–50 tahun (34,44%). Dari sisi pendidikan, mayoritas berpendidikan S1 (51,11%), sedangkan berdasarkan masa kerja kelompok terbanyak telah bekerja 11–20 tahun (42,22%). Komposisi ini menggambarkan sampel dengan pengalaman kerja yang relatif memadai dan latar pendidikan yang beragam.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori dominan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	71	78,89%
Usia	30–40 tahun	32	35,56%
Pendidikan	S1	46	51,11%
Lama bekerja	11–20 tahun	38	42,22%

4.2 Evaluasi Model Pengukuran

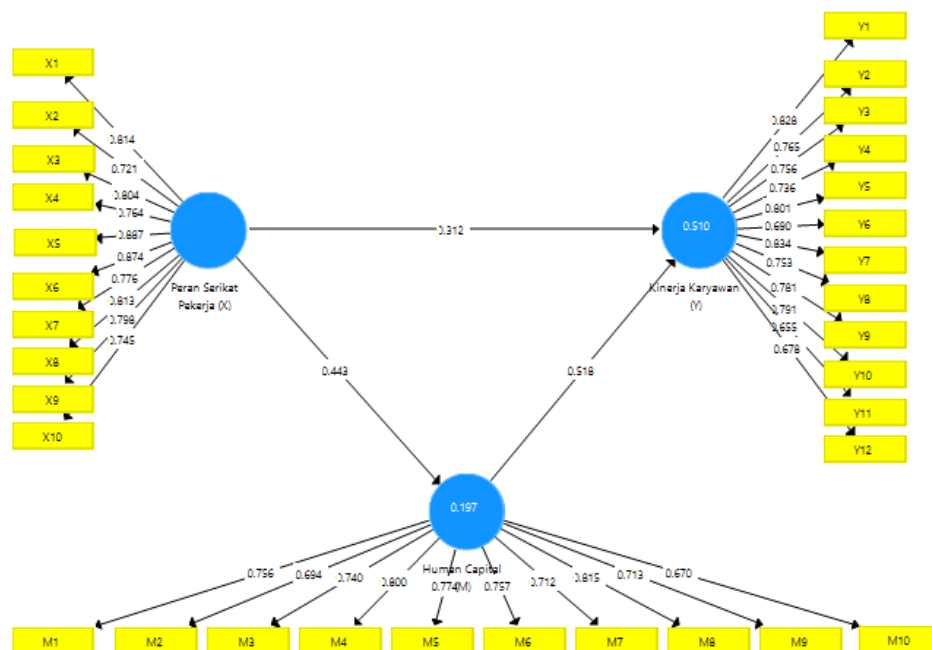
Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen pada tesis menunjukkan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, sedangkan AVE melebihi 0,50. Hasil tersebut mendukung konsistensi internal dan validitas konvergen konstruk. Nilai Fornell–Larcker pada diagonal (akar AVE) lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk, dan seluruh nilai HTMT yang dilaporkan berada di bawah 0,85 sehingga validitas diskriminan dinilai memadai.

Tabel 2. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Peran Serikat Pekerja (X)	0,937	0,947	0,642
Human Capital (M)	0,910	0,925	0,554
Kinerja Karyawan (Y)	0,932	0,941	0,574

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Hasil PLS Algorithm menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki outer loading di atas 0,70. Namun demikian, terdapat beberapa indikator dengan nilai di bawah 0,70, yaitu M10 sebesar 0,670, M2 sebesar 0,694, Y11 sebesar 0,655, Y12 sebesar 0,678, dan Y6 sebesar 0,690. Dengan demikian, pernyataan bahwa seluruh indikator memiliki loading di atas 0,70 tidak sesuai dengan hasil lampiran dan perlu diperbaiki.

Meskipun terdapat indikator dengan loading antara sekitar 0,65–0,70, nilai AVE dan Composite Reliability seluruh konstruk telah memenuhi kriteria yang digunakan. Oleh sebab itu, indikator-indikator tersebut masih dipertahankan dalam model agar hasil Bab IV konsisten dengan output SmartPLS pada lampiran. Keputusan ini perlu dijelaskan secara transparan, bukan dengan menyatakan bahwa seluruh loading telah melampaui 0,70.



Gambar 1. Outer Loading

Berdasarkan output tersebut, indikator Peran Serikat Pekerja (X) memiliki loading antara 0,721–0,887, Human Capital (M) antara 0,670–0,815, dan Kinerja Karyawan (Y) antara 0,655–0,834. Dengan mempertimbangkan hasil AVE dan reliabilitas konstruk, model pengukuran tetap dapat digunakan untuk pengujian hubungan struktural sebagaimana tercermin pada output SmartPLS.

Hasil pengujian Construct Reliability and Validity menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai Cronbach's Alpha, rho_A, Composite Reliability, dan AVE di atas nilai minimum yang digunakan.

4.3 Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 human capital sebesar 0,197 (adjusted $R^2=0,187$) menunjukkan bahwa peran serikat pekerja menjelaskan 19,7% variasi human capital. Nilai R^2 kinerja karyawan sebesar 0,510 (adjusted $R^2=0,499$) menunjukkan bahwa peran serikat pekerja dan human capital secara bersama-sama menjelaskan 51,0% variasi kinerja karyawan. Nilai inner VIF 1,000–1,245 menunjukkan tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang bermasalah menurut kriteria yang digunakan dalam tesis. Nilai SRMR sebesar 0,068 berada di bawah 0,08.

Tabel 3. Nilai R^2

Hubungan/Indeks	Nilai	Interpretasi
R^2 Human Capital	0,197	Daya jelas lemah
R^2 Kinerja Karyawan	0,510	Daya jelas moderat
f^2 Peran Serikat Pekerja → Human Capital	0,245	Sedang
f^2 Human Capital → Kinerja Karyawan	0,441	Besar
f^2 Peran Serikat Pekerja → Kinerja Karyawan	0,160	Sedang
SRMR (estimated model)	0,068	Memenuhi kriteria <0,08

4.4 Pengujian Hipotesis dan Mediasi

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hipotesis/Jalur	Koefisien β	T-statistics	P-values	Keputusan
H1: Peran Serikat Pekerja → Human Capital	0,443	5,686	<0,001	Diterima
H2: Peran Serikat Pekerja → Kinerja Karyawan	0,312	3,643	<0,001	Diterima
H3: Human Capital → Kinerja Karyawan	0,518	7,201	<0,001	Diterima

Pengujian menunjukkan H1 didukung: peran serikat pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap human capital ($\beta=0,443$; $t=5,686$; $p<0,001$). Secara substantif, hasil ini konsisten dengan pemahaman bahwa serikat pekerja yang aktif membangun komunikasi, dialog, dan dukungan pengembangan kompetensi dapat ikut menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kapasitas karyawan. Namun, nilai R^2 human capital sebesar 0,197 menunjukkan bahwa sebagian besar variasi human capital tetap berkaitan dengan faktor lain di luar model.

H2 juga didukung: peran serikat pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,312$; $t=3,643$; $p<0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa peran serikat pekerja tidak hanya relevan untuk perlindungan hak, tetapi juga berkaitan dengan hasil kerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dipahami melalui fungsi representasi, komunikasi, dan penciptaan hubungan industrial yang kondusif, meskipun desain survei ini tidak membuktikan mekanisme kausal di luar model yang diuji.

H3 didukung: human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,518$; $t=7,201$; $p<0,001$). Koefisien jalur ini merupakan yang terbesar di antara pengaruh langsung yang diuji, sehingga penguasaan pengetahuan, keterampilan, kemampuan penerapan, pengalaman, dan pembelajaran berkelanjutan tampak penting bagi kinerja. Hasil ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menempatkan pengembangan kapasitas manusia sebagai investasi produktivitas (Becker, 1993).

Tabel 5. Pengujian Mediasi

Jalur tidak langsung	Indirect effect	T-statistics	P-values	CI 95%	Kesimpulan
Peran Serikat Pekerja → Human Capital → Kinerja Karyawan	0,230	4,496	<0,001	0,146–0,340	Signifikan

H4 didukung karena efek tidak langsung peran serikat pekerja terhadap kinerja melalui human capital sebesar 0,230 signifikan dan interval kepercayaan 95% (0,146–0,340) tidak mencakup nol. Karena pengaruh langsung peran serikat pekerja terhadap kinerja ($\beta=0,312$) dan pengaruh tidak langsung ($\beta=0,230$) sama-sama signifikan, human capital berperan sebagai mediator parsial. Dengan demikian, sebagian hubungan antara peran serikat pekerja dan kinerja berjalan melalui pengembangan human capital, sementara jalur langsung tetap ada.

4.5 Implikasi dan Keterbatasan

Secara praktis, manajemen dan serikat pekerja dapat memperkuat kerja sama dalam pemetaan kebutuhan kompetensi, perencanaan pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, komunikasi keluhan, dan evaluasi manfaat program pengembangan SDM. Program pelatihan sebaiknya dikaitkan dengan kebutuhan pekerjaan dan indikator kinerja yang dapat diukur. Secara teoretis, hasil ini mendukung integrasi perspektif hubungan industrial dan human capital untuk memahami kinerja karyawan.

Temuan perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan keterbatasan: data berasal dari survei terhadap 90 responden pada konteks Perusahaan Perkebunan Nusantara; penggunaan kuesioner dapat menimbulkan bias persepsi; dan model hanya memasukkan tiga konstruk utama. Oleh sebab itu, generalisasi ke perusahaan atau sektor lain perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel lebih luas, desain longitudinal, atau menambahkan variabel seperti dukungan manajemen, iklim organisasi, motivasi, dan kesempatan pelatihan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran serikat pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap human capital dan kinerja karyawan, sedangkan human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Human capital juga memediasi secara parsial pengaruh peran serikat pekerja terhadap kinerja karyawan karena efek langsung dan tidak langsung keduanya signifikan. Temuan tersebut menegaskan bahwa serikat pekerja berpotensi menjadi mitra strategis dalam pengembangan SDM, selain menjalankan fungsi representasi dan perlindungan pekerja. Implikasi utamanya adalah perlunya kolaborasi terstruktur antara manajemen dan serikat pekerja untuk meningkatkan kompetensi, pembelajaran, serta produktivitas. Kesimpulan ini dibatasi oleh ukuran dan konteks sampel serta variabel yang dianalisis.

Implikasi utama penelitian adalah perlunya menempatkan pengembangan kompetensi sebagai agenda bersama dalam hubungan industrial. Serikat pekerja dapat membantu mengidentifikasi aspirasi dan kebutuhan karyawan, sedangkan manajemen menyediakan kebijakan, sumber daya, serta kesempatan penerapan kompetensi. Kerja sama tersebut perlu dilaksanakan secara transparan dan dievaluasi secara berkala. Kesimpulan ini tetap dibatasi oleh konteks sampel dan desain survei, sehingga generalisasi ke organisasi lain perlu dilakukan dengan mempertimbangkan perbedaan kondisi kerja dan karakteristik karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

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 & Knowledge*, 7(4),

100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 59(3), 641–658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?* Basic Books. <https://irs.princeton.edu/what-do-unions-do>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://www.pls-sem.net/pls-sem-books/a-primer-on-pls-sem-3rd-ed/>
- International Labour Organization. (2022). *Social dialogue report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery*. International Labour Office.
- Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement. *Administrative Sciences*, 14(6), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150.
- Republik Indonesia. (2000). *Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 131.
- Svarstad, E., & Kostøl, F. B. (2022). Unions, collective agreements and productivity: A firm-level analysis using Norwegian matched employer–employee panel data. *British Journal of Industrial Relations*, 60(4), 864–894. <https://doi.org/10.1111/bjir.12662>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>