

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN PERAN *LABOR UNION* TERHADAP
HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE DENGAN
COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA *JOINT VENTURE COMPANY***

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh :

SUPRIYANTO
NPM. 2320030096



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **SUPRIYANTO**
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030096
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Leadership* dan Peran *Labor Union*
Terhadap *Human Capital Departement*
Performance Dengan *Communication* Sebagai
Variabel Moderating Pada *Joint Venture Company*

Pengesahan Tesis,

Medan, 27 Februari 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si.

Pembimbing II



Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA., Ph.D.

Diketahui,

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si.

PERNYATAAN

PENGARUH *LEADERSHIP* DAN PERAN *LABOR UNION* TERHADAP *HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE* DENGAN *COMMUNICATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA *JOINT VENTURE COMPANY*

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 23 Januari 2026



SUPRIYANTO
NPM: 2320030096

PENGESAHAN

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN PERAN *LABOR UNION* TERHADAP
HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE DENGAN
COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA *JOINT VENTURE COMPANY***

SUPRIYANTO

2320030096

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)

Pada hari Jumat, Tanggal 27 Februari 2026

Komisi Penguji

1. **Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.**
Ketua

1.....


2. **Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi, M.H., MRE2**
Sekretaris

2.....


3. **Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA.CPA**
Anggota

3.....


ABSTRAK

PENGARUH *LEADERSHIP* DAN PERAN *LABOR UNION* TERHADAP *HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE* DENGAN *COMMUNICATION* SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA *JOINT VENTURE COMPANY*

SUPRIYANTO
2320030096

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leadership* dan peran *labor union* terhadap *Human Capital Department Performance*, dengan *Communication* sebagai variabel moderating pada *joint venture company* PT Angkasa Pura Aviassi. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel berdasarkan rumus Slovin, dengan jumlah sampel sebanyak 23 karyawan dari fungsi Human Capital di PT Angkasa Pura Aviassi. Teknik pengumpulan data menggunakan metode angket, dan jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dengan analisis statistik menggunakan regresi moderasi. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS v.4.1.1.4.

Fokus penelitian ini adalah pada PT Angkasa Pura Aviassi, pengelola Bandara Internasional Kualanamu. *Leadership*, pengaruh peran *labor union*, dan efektivitas *Communication* merupakan faktor-faktor penting yang memengaruhi *Human Capital Department Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Human Capital Department Performance*, sementara peran *labor union* juga memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan hasil *Human Capital Department Performance*. *Communication*, sebagai variabel moderasi, berpengaruh signifikan terhadap hubungan peran *labor union* dengan *Human Capital Department Performance*, namun tidak menunjukkan efek yang signifikan pada hubungan antara *leadership* dan *Human Capital Department Performance*. Temuan ini memberikan wawasan berharga untuk meningkatkan strategi organisasi dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks perusahaan multinasional atau *joint venture*.

Kata kunci: *Leadership, Labor Union, Human Capital Department Performance, Communication, Joint Venture Company*

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND THE ROLE OF LABOR UNIONS ON HUMAN CAPITAL DEPARTMENT PERFORMANCE WITH COMMUNICATION AS A MODERATING VARIABLE IN JOINT VENTURE COMPANY

SUPRIYANTO

2320030096

This study aims to analyze the impact of leadership and the role of labor unions on Human Capital Department Performance, with Communication as a moderating variable in a joint venture company, PT Angkasa Pura Aviasi. The sample in this study was selected using the Slovin formula, with a sample size of 23 employees from the Human Capital function at PT Angkasa Pura Aviasi. Data collection was conducted using a questionnaire method, and this study is quantitative, with statistical analysis using moderation regression. Data processing was carried out using the SmartPLS v.4.1.1.4 software.

The focus of this study is on PT Angkasa Pura Aviasi, the operator of Kualanamu International Airport. Leadership, the influence of labor union roles, and the effectiveness of Communication are key factors affecting Human Capital Department Performance. The results show that leadership has a significant positive impact on Human Capital Department Performance, while the role of the labor union also plays an important part in enhancing Human Capital Department Performance outcomes. Communication, as a moderating variable, significantly affects the relationship between the role of the labor union and Human Capital Department Performance but does not show a significant effect on the relationship between leadership and Human Capital Department Performance. These findings provide valuable insights for improving organizational strategies in human resource management, especially in the context of multinational or joint venture companies.

Keywords: *Leadership, Labor Union, Human Capital Department Performance, Communication, Joint Venture Company*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini adalah kewajiban bagi peneliti untuk melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti adalah : **“Pengaruh *Leadership* dan Peran *Labor Union* Terhadap *Human Capital Departement Performance* Dengan *Communication* Sebagai Variabel *Moderating* Pada *Joint Venture Company*”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan proposal tesis, terutama kepada :

1. Terima kasih kepada yang teristimewa, Monica Arianti, S.E. istri tercinta serta anak-anak tersayang Dzakira Ashilla Aftani, Dzakir Hafid Alfatih, dan Dzaki Arsyad Alfathan yang telah meningkatkan *mood booster* ketika harus melawati masa-masa berat.
2. Orang Tua tersayang, Ibu Suwarni dan Ayah Mulyanto yang telah membentuk karakter saya hingga pada titik ini.
3. Bapak dan Ibu mertua tercinta, Ibu Eka Susanti dan Bapak Anto Setiawan atas doa, dukungan, dan perhatian yang senantiasa diberikan.
4. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH.,M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si. selaku Ketua program studi Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan dan kepercayaan kepada penulis serta yakin hasilnya tidak akan mengecewakan.
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S,E.,M.B.A., Ph.D selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing II yang telah memberikan bimbingan yang sangat detail dan motivasi yang cukup baik dalam proses penelitian ini.

8. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti serta seluruh staf pegawai yang telah membantu peneliti selama masa perkuliahan hingga penelitian ini selesai.
9. Mas Angga Wijaya, S.Ikom., M.M., sahabat saya yang sangat luar biasa membantu dalam hal pengetahuan, data, motivasi dan kepercayaan sehingga penelitian dapat selesai lebih cepat dari yang ditargetkan.
10. *Bestie* selama perkuliahan Erwin Adiyasha, Imamura Ginting, Henry Zai, Azhari Safrianda, M Nafiz Qurtubi serta seluruh rekan-rekan karyawan PT Angkasa Pura Aviasi.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya biasa berharap semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala membalas kebaikan kalian semua.

Akhir kata, peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat dilanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang menjadi salah satu syarat peneliti untuk menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammu'alaykum, Warohmatullahi Wabarakatuh

Medan, 23 Januari 2026

Peneliti



SUPRIYANTO
NPM: 2320030096

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	16
1.3 Batasan Masalah	16
1.4 Rumusan Masalah.....	17
1.5 Tujuan Penelitian	17
1.6 Manfaat Penelitian	18
BAB 2 TINJAUAN TEORI	19
2.1 Landasan Teori.....	19
2.1.1 <i>Human Capital Departement Performance</i>	19
2.1.1.1 Pengertian <i>Human Capital Departement Performance</i>	19
2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Human Capital Departement Performance</i>	20
2.1.1.3 Indikator <i>Human Capital Departement Performance</i>	24
2.1.2 <i>Leadership</i>	32
2.1.2.1 Pengertian <i>Leadership</i>	32
2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Leadership</i>	34
2.1.2.3 Indikator <i>Leadership</i>	35
2.1.3 Peran <i>Labor Union</i>	38
2.1.3.1 Pengertian <i>Labor Union</i>	38
2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Labor Union</i>	39
2.1.3.3 Indikator <i>Labor Union</i>	41
2.1.4 <i>Communication</i>	45
2.1.4.1 Pengertian <i>Communication</i>	45
2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Communication</i>	49
2.1.4.3 Indikator <i>Communication</i>	52
2.2 Kajian Penelitian yang relevan	55
2.3 Kerangka Konseptual.....	58
2.3.1 Pengaruh <i>Leadership Terhadap Human Capital Departement Performance</i>	58
2.3.2 Pengaruh Peran <i>Labor Union Terhadap Human Capital Departement Performance</i>	59

2.3.3 Pengaruh <i>Leadership</i> terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	59
2.3.4 Pengaruh Peran <i>Labor Union</i> terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	60
2.4 Hipotesis Penelitian.....	61
BAB 3 METODE PENELITIAN	62
3.1 Pendekatan Penelitian	62
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	63
3.2.1 Tempat Penelitian	63
3.2.2 Waktu Peneltian	63
3.3 Populasi dan Sampel	64
3.3.1 Populasi.....	64
3.3.2 Sampel.....	64
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	64
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	66
3.6 Teknik Analisis Data.....	67
3.6.1 <i>Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural</i>	68
3.6.2 Analisa <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	69
3.6.2.1 Uji Validitas.....	69
3.6.2.2 Uji Reabilitas	71
3.6.3 Analisa <i>Structural Model (Inner Model)</i>	72
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
4.1 Hasil Penelitian	74
4.1.1 Deskripsi Data.....	74
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	76
4.1.3 Analisa Data.....	95
4.2 Pembahasan.....	107
4.2.1 Pengaruh <i>Leadership</i> Terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i>	107
4.2.2 Pengaruh Peran <i>Labor Union</i> Terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i>	110
4.2.3 Pengaruh <i>Leadership</i> Terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i> Yang Dimoderasi <i>Communication</i>	112
4.2.4 Pengaruh Peran <i>Labor Union</i> Terhadap <i>Human Capital Departement Performance</i> Yang Dimoderasi <i>Communication</i>	114
BAB 5 Penutup	116

5.1 Kesimpulan	116
3.2 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN.....	129
Surat Persetujuan Judul Tesis dan Dosen Pembimbing	130
Surat Permohonan Izin Penelitian.....	131
Surat Konfirmasi Persetujuan Izin Penelitian	132
Form Tabel Kuesioner Penelitian.....	133
Profil Penulis.....	137

DAFTAR TABEL

1.1 Human Capital Directorate KPI As of 2024	9
1.2 HC KPI As of June 2025	10
3.1 Waktu Penelitian	63
3.2 Penilaian Skala Likert	67
4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	74
4.2 Deskripsi Level Jabatan Responden	75
4.3 Deskripsi Fungsi Responden.....	76
4.4 Skor Angket Variabel <i>Human Capital Departement Performance (Y)</i>	77
4.5 Skor Angket Variabel <i>Leadership (X₁)</i>	82
4.6 Skor Angket Variabel <i>Peran Labor Union (X₂)</i>	86
4.7 Skor Angket Variabel <i>Commmunication (Z)</i>	90
4.8 Nilai <i>Composite Reliability (CR)</i>	96
4.9 Nilai <i>Loading Factor</i> setiap indikator.....	98
4.10Nilai <i>Discriminant Validity</i>	100
4.11Nilai <i>R-Square</i>	101
4.12Hasil Uji f-square.....	102
4.13Hasil Uji <i>Direct Effect</i>	104
4.14Hasil Uji <i>Moderating Effect</i>	106

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kepemilikan Saham PT Angkasa Pura Aviassi.....	12
2.1 Kerangka Konseptual.....	61
3.1 Struktur Analisi variable Penelitian dengan program SmartPLS.....	68
3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif	70
4.1 Model Struktural PLS	95
4.2 <i>Composite Realiability</i>	97
4.3 Output f-square	103

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, Perusahaan dituntut memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu pilar utama dalam mencapainya adalah peran strategis *Human Capital Department*. Komponen penting dalam mewujudkan hal tersebut adalah kinerja departemen sumber daya manusia atau *Human Capital Department Performance*, yang berperan strategis dalam mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal. Di sisi lain, efektivitas *Human Capital Department Performance* sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (*leadership*), peran serikat pekerja (*labor union*), serta kualitas *communication* dalam organisasi.

Kinerja departemen yang ditopang oleh *Human Capital* memegang peranan vital dalam memastikan tercapainya sasaran strategis organisasi, karena kualitas sumber daya manusia menjadi motor penggerak utama bagi keberhasilan operasional maupun keberlanjutan bisnis. McKinsey (2022) menegaskan bahwa transformasi human capital berkontribusi langsung terhadap peningkatan daya saing perusahaan, sementara HRBrain (2024) dan Human Capital Hub (2025) menyoroti bahwa KPI seperti retensi karyawan, *turnover*, dan pelatihan merupakan tolak ukur utama untuk mengukur keberhasilan human capital. Kombinasi dari berbagai faktor tersebut

menjadikan Human Capital menghadapi tantangan kompleks yang perlu dikelola secara strategis agar KPI departemen dapat tercapai secara berkelanjutan.

Leadership dalam organisasi seharusnya berperan sebagai pendorong terciptanya sinergi lintas departemen dan pemersatu visi bersama. Namun, kenyataannya muncul dinamika ego sektoral yang menimbulkan fragmentasi dalam proses koordinasi. Fenomena ini sesuai dengan temuan Winarno, Haryono, dan Pratiwi (2024) yang menekankan bahwa *Leadership* inklusif berperan signifikan dalam efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Apabila *Leadership* justru dipengaruhi ego sektoral, maka keputusan strategis rentan bias kepentingan, kolaborasi antar-unit melemah, serta pencapaian KPI departemen menjadi terhambat. Menurut Pasaribu, F., Suhanta, B., & Jufrizen. (2022) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Pemimpin yang mampu mengarahkan, mengawasi, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan kenyamanan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kecerdasan budaya seorang pemimpin (*cultural intelligence*) berhubungan positif dengan kinerja organisasi (Ang et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan gaya *Leadership* yang mengedepankan kolaborasi, kecerdasan budaya, dan orientasi pada tujuan bersama, agar sumber daya manusia dapat diarahkan secara lebih optimal dalam mendukung sasaran organisasi.

Selain faktor *Leadership*, peran *Labor Union* di *Joint Venture Company* juga menjadi variabel penting. Namun, keberadaan *Labor Union* yang masih relatif baru

menghadirkan tantangan tersendiri, karena membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dalam melaksanakan fungsi advokasi dan negosiasi secara efektif. Studi Högskolan Halmstad (2018) menunjukkan bahwa keterbatasan pengalaman *Labor Union* dalam *joint venture* dapat memperlambat proses pembentukan mekanisme hubungan industrial yang stabil dan konstruktif. Situasi ini dapat berimplikasi pada keterlambatan dalam penyelesaian isu ketenagakerjaan, potensi konflik hubungan kerja, dan menurunnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, penguatan kapasitas *Labor Union* dan peningkatan literasi hubungan industrial menjadi kebutuhan strategis agar *Labor Union* dapat menjadi mitra yang efektif dalam menjaga keharmonisan kerja sekaligus meningkatkan *Human Capital Department Performance*.

Di samping *Leadership* dan peran *Labor Union*, aspek *Communication* juga menjadi determinan penting dalam mendukung keberhasilan kinerja departemen. Menurut Pasaribu, F. (2020), *Communication* dalam organisasi merupakan proses penting yang melibatkan pertukaran informasi untuk membangun kebersamaan, mengatur lingkungan kerja, dan menciptakan saling pengertian. *Communication* yang efektif tidak hanya menyampaikan maksud, tetapi juga memastikan adanya pemahaman bersama sehingga dapat mendorong motivasi, mengontrol perilaku, mengekspresikan emosi, dan menyediakan informasi yang diperlukan. Dalam konteks *Joint Venture Company* yang multinasional, kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris menjadi kompetensi strategis yang menentukan efektivitas koordinasi lintas budaya dan lintas departemen. Namun, hambatan pemahaman bahasa ini dapat memicu

terjadinya miskomunikasi, menurunkan akurasi penyampaian informasi, hingga mengganggu proses pengambilan keputusan. Penelitian terbaru menegaskan bahwa kebijakan bahasa perusahaan yang tidak dikelola dengan baik dapat memengaruhi emosi, motivasi, dan hubungan interpersonal karyawan (Tenzer et al., 2024). Selanjutnya, studi IZA World of Labor (Grin, 2021) menunjukkan bahwa keterampilan bahasa Inggris memiliki nilai ekonomi yang signifikan dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja. Dalam jangka panjang, masalah *Communication* ini berpotensi melemahkan kolaborasi, menghambat transfer pengetahuan, dan pada akhirnya menurunkan pencapaian target KPI. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi bahasa Inggris karyawan bukan sekadar kebutuhan teknis, tetapi juga bagian dari strategi manajemen komunikasi organisasi dalam era globalisasi.

Pada konteks *Joint venture company (JVCo)* seperti PT Angkasa Pura Aviassi, yang merupakan hasil kerja sama antara BUMN dan swasta, dinamika pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih kompleks karena harus menjembatani dua budaya organisasi yang berbeda. *Joint venture company (JVCo)* yang melibatkan berbagai budaya memerlukan pendekatan yang lebih holistik terhadap pengelolaan modal manusia, yang telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi (Zhai, 2025). Dalam situasi tersebut, peran kepemimpinan menjadi krusial dalam menciptakan keselarasan arah dan budaya kerja. *Leadership* yang adaptif dan visioner dapat menciptakan iklim kerja yang produktif dan meningkatkan *Human Capital Department Performance*. *Leadership* inovatif dalam organisasi dapat memperkuat hubungan antara kapasitas SDM dan kinerja organisasi. Aman-Ullah et al. (2022) menyatakan bahwa *Leadership*

inovatif berperan penting dalam memaksimalkan potensi SDM untuk meningkatkan produktivitas organisasi, terutama di industri yang melibatkan berbagai latar belakang budaya

Selain itu, *labor union* memiliki posisi strategis sebagai representasi karyawan dalam membangun relasi industrial yang harmonis. *Labor union* memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi, terutama dalam konteks hubungan industrial yang lebih seimbang (Gautam & Gautam, 2023). Peran *labor union* tidak hanya bertugas sebagai penyeimbang manajemen, tetapi juga sebagai mitra dalam proses transformasi organisasi, termasuk peningkatan *Human Capital Department Performance*. Namun demikian, hubungan antara manajemen dan *labor union* sering kali dipengaruhi oleh seberapa efektif komunikasi yang terjalin di antara keduanya.

Di tengah dinamika globalisasi dan digitalisasi, perusahaan kini menghadapi tekanan untuk menjadi *agile*, *inovatif*, dan *human-centric*. Tantangan seperti *restrukturisasi* organisasi, perubahan regulasi ketenagakerjaan, serta tuntutan keberlanjutan bisnis membuat fokus pada *human capital* menjadi sangat krusial. Literasi akademik mendukung hal ini: penelitian internasional menyimpulkan bahwa performa organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengelola dan memotivasi SDM secara efektif (McKinsey, 2022).

Lebih lanjut, peran manajerial seperti *leadership* dan Peran *labor union* makin diakui penting dalam menciptakan iklim kerja yang sinergis. Gaya *leadership* transformasional dan suportif terbukti meningkatkan motivasi, inovasi, dan

adaptabilitas karyawan (Lee & Chen, 2022). *Leadership* transformasional terbukti meningkatkan motivasi dan inovasi karyawan (Islam et al., 2023), yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi di sektor-sektor yang sangat bergantung pada pengelolaan SDM yang efektif. Di sisi lain, *labor union* bila dikelola secara partisipatif, dapat memperkuat *employee voice*, menekan potensi konflik, dan mendorong kebijakan *Human Capital Department* yang lebih inklusif serta responsif terhadap kebutuhan pekerja (Lytle, 2022).

Namun demikian, dalam praktiknya hubungan antara *leadership* dan *labor union* sering kolisional, terutama jika *communication* lemah. Padahal literatur dari SHRM (2022) menemukan bahwa organisasi yang mampu memfasilitasi komunikasi terbuka dan *kolaborative bargaining*, memperoleh peningkatan kinerja sebesar 20% dibandingkan yang bersifat *top-down* dan instrumental (Lytle, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa masih ada ruang besar untuk memperbaiki *Human Capital Department Performance* melalui pendekatan manajerial yang terintegrasi dan berorientasi pada manusia.

Dalam konteks Indonesia, fenomena tersebut tampak jelas di sektor BUMN khususnya perusahaan jembatan seperti PT Angkasa Pura Aviassi, sebuah *joint venture company (JVCo)* antara BUMN dan mitra swasta. Model *Joint venture company (JVCo)* ini membawa keragaman budaya, struktur, dan orientasi hasil, yang menuntut pengelolaan SDM lebih kompleks.

Idealnya, *leadership* dan *labor union* di *Joint venture company (JVCo)* seperti Angkasa Pura Aviassi saling melengkapi: *leadership* menetapkan visi, menggerakkan

perubahan, serta merancang strategi SDM; Peran *labor union* menjaga keadilan, memfasilitasi peran pekerja, dan mendukung manajemen dalam implementasi kebijakan SDM. Namun dalam praktik di lapangan, masih ditemukan kondisi Keterkaitan *Human Capital Department* dengan Pencapaian KPI, Penulis menduga Ketidakefektifan pencapaian KPI disebabkan oleh berbagai faktor eksternal yang saling terkait, seperti *leadership*, Peran *labor union*, dan *communication* yang tidak efektif.

Pengaruh Dinamika Ego Sektoral dalam *leadership* dapat menyebabkan fragmentasi dalam organisasi dan menghambat kolaborasi antar bagian. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam implementasi kebijakan yang efektif dan pencapaian tujuan bersama, serta dapat memperburuk kinerja departemen.

Tantangan *Peran Labor Union* dalam *Joint Venture Company*, Peran *labor union* yang masih relatif baru dalam *Joint Venture Company* membawa tantangan tersendiri. Keterlambatan dalam mengoptimalkan Peran *labor union* sebagai mediator antara pekerja dan manajemen dapat memengaruhi stabilitas hubungan kerja serta berpotensi menghambat pencapaian kinerja organisasi.

Masalah Pemahaman *communication* dalam Bahasa Inggris, *communication* yang efektif merupakan kunci sukses dalam organisasi multinasional, namun hambatan dalam penguasaan bahasa Inggris dapat menghambat kolaborasi dan transfer pengetahuan. Keterbatasan kemampuan berbahasa Inggris di kalangan karyawan dapat mengarah pada *missed communication*, yang pada gilirannya mengganggu proses pengambilan keputusan dan pencapaian KPI yang ditargetkan.

Kondisi tersebut menciptakan jarak antara harapan, yakni *Human Capital Department* sebagai agen perubahan dan strategis dalam *Joint venture company (JVCo)* dengan kenyataan bahwa *Human Capital Department Performance* masih berjalan kurang optimal. Misalnya, proses *talent pipeline* sering molor, program pelatihan kurang relevan, dan KPI departemen sulit tercapai. Hal ini mencerminkan adanya gap praktis yang signifikan dan berdampak langsung terhadap efektivitas manajemen SDM, terutama pada *Joint venture company (JVCo)* yang kompleks. Namun, dalam praktiknya, capaian indikator kinerja utama (KPI) pada beberapa aspek masih belum optimal, sehingga menunjukkan adanya gap antara target yang direncanakan dengan realisasi di lapangan. Ketidakefektifan ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga berkaitan erat dengan dinamika kepemimpinan, peran serikat pekerja, serta efektivitas komunikasi dalam organisasi.

Pernyataan mengenai ketidakefektifan pencapaian KPI ini bukan hanya asumsi, melainkan dapat dilihat secara nyata melalui data *Human Capital Department performance*. Berdasarkan Human Capital Directorate KPI tahun 2024, total capaian kinerja hanya mencapai 75 dari 100. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian indikator berhasil melampaui target, beberapa indikator strategis seperti *EBITDAR Margin* dan *EAT Margin* mengalami pencapaian yang rendah.

HUMAN CAPITAL DIRECTORATE KPI AS OF 2024								
Total Score of Human Capital Directorate as of 2024 is 75 of 100%								
NO.	KEY PERFORMANCE INDICATOR	UNIT	TARGET	POLARITY	WEIGHT	REALIZATION	% ACH	SCORE
1	EBITDAR Margin	% age	51%	Maximize	20	37%	73%	14,51
2	EAT Margin	% age	7%	Maximize	20	-10%	0%	0
3	Mastering the Art of Procurement Handling Process	Days	30	Minimize	10	22	110%	11
4	Community Development and Youth Empowerment in North Sumatra	# of events	4	Maximize	10	7	110%	11
5	Talent Management System	Time	Oct-24	Minimize	10	October	100%	10
6	Leadership Reinforcement Programs	# of events	2	Maximize	10	10	110%	11
Culture Program Improvement:								
7	a. Innovation program proposal	#activity	25	Maximize	2,5	54	110%	2,75
	b. Implementation Improvement Culture Program 2024	#activity	16	Maximize	2,5	17	106%	2,66
8	Driving Organizational Performance through HRIS Analytic	% age	100	Maximize	5	100	100%	5
9	Airport Learning Centre	# of Project	1	Maximize	5	Pre-procurement process	50%	2,5
Performance Report:								
10	a. Monthly Performance Report Of Directorate Human Capital	Date	10	Minimize	5	12	100%	5
TOTAL								75

Tabel 1.1 Human Capital Directorate KPI As of 2024

Lebih lanjut, kondisi *Human Capital Department performance* semakin menunjukkan penurunan pada tahun berikutnya. Data HC KPI per Juni 2025 hanya mencapai skor 40,21 dari 100, atau menurun hampir separuh dari capaian tahun sebelumnya. Penurunan signifikan ini menjadi bukti bahwa permasalahan dalam Human Capital Department tidak dapat dibiarkan berlarut-larut, sebab akan berdampak pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

HC KPI as of June 2025							HC KPI Score is 40,21 of 100%	
No.	Key Performance Indicator	Unit	Target	Weight	Realization	% Ach	Score	Note
1	EBITDAR	Rp (Mn)	280,04	15	200,53	72%	10,74	
2	EAT	Rp (Mn)	2,10	15	-16,29	0%	0,00	
3	Collaboration Program							
	1. Implementation of ECSYS	% age	100%	2	0	0%	0,00	No Evidence
	2. Work Unit Utilization Ratio	Report	100%	2	0	0%	0,00	No Evidence
	3. Improvement in account receivable collection	Activity	100%	2	0	0%	0,00	No Evidence
	4. Operational Cost Efficiency	%age	5%	2	0	0%	0,00	No Evidence
	5. Implementation Innovation Proposal 2024	Activity	100%	2	11%	11%	0,22	https://tinyurl.com/ALC-Kno2025
4	Embracing Cultural Synergy	Activity	12	10	6	50%	5,00	https://tinyurl.com/EvidenceKPI04
5	Employee Satisfaction Rate	%	85	5	0	0%	0,00	No Evidence
6	Talent Development Program	Activity	3	7,5	0	0%	0,00	No Evidence
7	Fulfillment of Organization Structure Optimization	Month	December	5	0	0%	0,00	No Evidence
8	LOCA Process Optimization for Travel (accommodation & payment)	Month	April	5	0	0%	0,00	https://tinyurl.com/EvidenceKPI08
9	Benchmarking Site Visit	Month	June	5	0,67	67%	3,33	https://tinyurl.com/EvidenceKPI09
10	Community Development and Youth Empowerment in North Sumatra	Activity	4	5	5	110%	5,50	https://tinyurl.com/EvidenceKPI10
11	Procurement Handling Process	Days	30	5	27	110%	5,50	https://tinyurl.com/EvidenceKPI11
12	Training Academy Launch	Month	November	5	4 Steps From Totally 12 steps	33%	1,67	https://tinyurl.com/ALC-Kno2025
13	Employee Remuneration System Alignment	Month	June	7,5	February	110%	8,25	https://tinyurl.com/Employee-Remuneration-Kpi-HC
Total				100			40,21	

Tabel 1.2 HC KPI As of June 2025

Dari data pada kedua tabel di atas terlihat jelas adanya tren fluktuasi yang cenderung menurun. Kondisi ini penulis mengindikasikan bahwa *Human Capital Department* menghadapi tantangan serius, di mana berbagai faktor seperti kepemimpinan (*leadership*), peran serikat pekerja (*labor union*), dan efektivitas komunikasi (*communication*) sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Oleh karena itu, perbaikan strategis pada aspek-aspek tersebut mendesak untuk dilakukan.

Secara global, studi seperti EY (2023) menunjukkan bahwa kolaborasi antara *union leadership* dan *HR leadership* berdampak signifikan terhadap keberhasilan perubahan organisasi, sejauh didukung oleh komunikasi awal yang tematik dan trust (EY, 2023). Sementara SHRM (2022) menegaskan bahwa kemitraan proaktif antara

HR dan *union* memperbaiki ketahanan organisasi secara dramatis. Meski begitu, bukti empiris di sektor *Joint venture company (JVCo)* khususnya industri penerbangan Indonesia masih sangat terbatas. Dalam *Joint venture company (JVCo)*, pengelolaan informasi dan komunikasi antara *Labor union* dan manajemen sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang inovatif dan berfokus pada kinerja yang lebih baik (Bendig, 2024).

Selain itu, gap riset lainnya adalah minimnya penelitian yang menempatkan komunikasi sebagai variabel moderating antara *leadership/labor union* dan *Human Capital Department Performance*. Sebagian besar studi hanya menganalisis hubungan langsung, tanpa memeriksa apakah kualitas *communication* mempengaruhi kuat atau lemahnya pengaruh kedua variabel tersebut. Hal ini menjadi kekosongan yang perlu diisi, terutama dalam konteks organisasi hybrid seperti *Joint venture company (JVCo)*, di mana komunikasi menjadi faktor kritis lantaran melibatkan *multi-stakeholder* dengan latar budaya berbeda.

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa gap yang perlu diisi dalam literatur yang ada mengenai pengaruh *leadership, labor union, dan communication* terhadap *human capital performance*. Meskipun banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara *leadership* dan *human capital performance* (Bass & Riggio, 2021; Kang et al., 2021), serta *peran labor union* dalam mendukung kinerja SDM (Freeman & Medoff, 2021), masih sedikit yang mengkaji *communication* sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel-variabel tersebut. Sebagai contoh, Graen dan Uhl-Bien (1995) dalam teori Leader-Member

Exchange (LMX) mengemukakan bahwa komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen terhadap tujuan organisasi, namun sedikit yang meneliti bagaimana komunikasi bisa berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan *leadership* dan *human capital performance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji bagaimana *communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *human capital performance*, sebuah area yang belum banyak dieksplorasi dalam konteks organisasi yang lebih besar, seperti PT Angkasa Pura Aviati.

Selain itu, peran *labor union* dalam mempengaruhi *human capital performance* juga merupakan topik yang relatif jarang dibahas dalam literatur. Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada peran advokasi serikat pekerja tanpa mempertimbangkan dampak langsung dari peran mereka terhadap kinerja departemen HR. Penelitian oleh Pruitt & Carnevale (1993) mengenai Dual Concern Model menunjukkan bahwa serikat pekerja yang efektif dapat menyeimbangkan kepentingan karyawan dan perusahaan, namun tidak banyak yang mengkaji bagaimana pengaruh peran *labor union* secara langsung terhadap kinerja HR. Penelitian ini, melalui pendekatan yang lebih holistik, mengeksplorasi bagaimana *labor union* dapat berkolaborasi dengan manajemen untuk menciptakan kebijakan yang mendukung kinerja HR, serta bagaimana *communication* yang efektif antara serikat pekerja dan manajemen dapat memperkuat dampak positif tersebut.

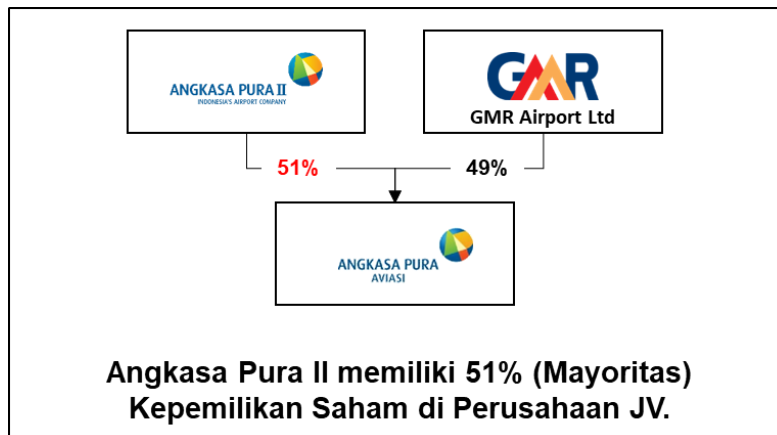
Lebih jauh lagi, meskipun banyak penelitian yang membahas *human capital performance*, sedikit yang mengintegrasikan ketiga variabel ini (*leadership, labor union, dan communication*) dalam satu model untuk mengukur kinerja departemen HR secara komprehensif. Budd (2004) dalam *Employment with a Human Face* menekankan pentingnya keseimbangan antara efisiensi, ekuitas, dan suara pekerja, namun tidak banyak yang menguji ketiga variabel ini secara bersamaan. Penelitian ini berusaha mengisi kekosongan tersebut dengan menguji ketiga variabel secara bersamaan dan mengukur dampaknya terhadap *human capital performance* di PT Angkasa Pura Aviassi, sebuah perusahaan di industri penerbangan dengan karakteristik operasional yang unik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan baru tentang hubungan antara ketiga variabel tersebut, tetapi juga menambah kedalaman literatur yang ada dengan memberikan perspektif yang lebih spesifik pada perusahaan di sektor industri penerbangan.

Dengan demikian, riset ini berkontribusi untuk mengisi gap yang ada dalam studi-studi sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai pengaruh *leadership, labor union, dan communication* terhadap kinerja *human capital department* di perusahaan dengan struktur dan dinamika yang kompleks.

Bandara Internasional Kualanamu juga memiliki tantangan tentang perubahan budaya kerja dengan adanya *Strategic Partnership*. PT Angkasa Pura Aviassi sebagai salahsatu pengelola bandara udara di Indonesia tepatnya di Bandara Internasional Kualanamu merupakan *joint venture company (JVCo)* antara BUMN PT Angkasa Pura

II dengan GMR Group, perusahaan asal India yang resmi mengoperasikan Bandara Internasional Kualanamu pada tanggal 7 Juli Tahun 2022.

Gambar 1.1 Kepemilikan Saham PT Angkasa Pura Aviassi



Dengan pembentukan *joint venture company (JVCo)* bernama PT Angkasa Pura Aviassi, akan berpengaruh terhadap arah dan sasaran bagaimana pengembangan Bandara Internasional Kualanamu. Termasuk perubahan dalam *leadership, communication* (penggunaan bahasa dalam bekerja). *Communication* ini memberikan tantangan tersendiri untuk seorang *leader* karena tidak semua karyawan memahami bahasa Inggris yang baik sehingga membutuhkan proses memberikan pemahaman secara utuh kepada karyawan dan juga media yang akan digunakan dalam *communication*. Bergabungnya beberapa pemimpin baru dari GMR Group selain memiliki relasi internasional yang akan memberikan program akselerasi ekspansi trafik internasional yang sebelumnya belum optimal dilakukan oleh manajemen Bandara Internasional Kualanamu karena berbagai macam keterbatasan, juga berpengaruh terhadap *leadership style* dalam menjalankan organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan diatas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang *inklusif* dan kolaboratif, peran *labor union* sebagai mitra strategis, serta *communication* sebagai perekat hubungan, menjadi kunci untuk mendorong kinerja *Human Capital Department*, khususnya di *Joint venture company (JVCo)* seperti PT Angkasa Pura Aviassi. Berangkat dari gap praktis dan riset tersebut, penelitian ini dirancang untuk meneliti:

"Pengaruh *Leadership* dan Peran *Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance* dengan *Communication* sebagai Variabel *Moderating* pada *Joint Venture Company*."

Banyak penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *communication* yang baik mampu memperkuat atau melemahkan pengaruh antara faktor-faktor organisasi seperti *leadership* dan *labor union* terhadap kinerja departemen. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, komunikasi diposisikan sebagai variabel moderating yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

Melalui penelitian ini, penulis ingin mengkaji bagaimana pengaruh *Leadership* dan peran *Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance*, serta sejauh mana komunikasi berperan dalam memoderasi hubungan tersebut, dengan fokus studi pada PT Angkasa Pura Aviassi. *Communication* yang efektif memainkan peran kunci dalam mendukung gaya *Leadership* adaptif dan dalam mendorong efikasi diri terhadap perubahan, sehingga meningkatkan inovasi dan sinergi dalam organisasi

1. 2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Ketidakefektifan pencapaian KPI Human Capital akibat keterbatasan keterampilan, motivasi, dan keselarasan sasaran.
2. Ego sektoral dalam Leadership yang menghambat kolaborasi dan pencapaian tujuan bersama.
3. Keterlambatan optimalisasi peran Labor Union sebagai mediator antara manajemen dan karyawan.
4. Hambatan komunikasi yang kurang efektif antara pimpinan dan bawahan.

1. 3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang yang tersebut diatas, Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada:

1. Objek penelitian adalah perusahaan PT Angkasa Pura Aviassi.
2. Variabel independen adalah leadership dan peran labor union.
3. Variabel dependen adalah kinerja *Human Capital Department performance*.
4. Variabel moderating adalah *communication* di dalam organisasi.
5. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi yang saat ini sebagai pengelola Bandar Udara Internasional Kualanamu.

1. 4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah *leadership* berpengaruh terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
2. Apakah peran *labor union* berpengaruh terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
3. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?
4. Apakah *communication* memoderasi pengaruh peran *labor union* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?

1. 5. Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah peran *labor union* berpengaruh terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi
3. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?

4. Apakah *communication* memoderasi pengaruh peran *labor union* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT. Angkasa Pura Aviiasi?

1. 6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait *leadership*, *Peran Labor union*, *communication* dan *Human Capital Department Performance* sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam perusahaan *joint venture*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT Angkasa Pura Aviiasi dalam memperkuat sinergi antara *Leadership*, *labor union* serta peningkatan efektivitas *communication*.

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi sejenis yang mengkaji manajemen SDM dalam struktur organisasi *hybrid* atau *joint venture*.

BAB 2

TINJAUAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Human Capital Departement Performance

2.1.1.1 Pengertian Human Capital Departement Performance

Menurut Sabrina dan Sulasmi (2021), konsep *Human Capital* menekankan bahwa sumber daya manusia bukan sekadar faktor produksi, tetapi merupakan aset strategis organisasi yang memiliki nilai tambah melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki. *Human Capital* berperan penting dalam menciptakan daya saing organisasi karena melalui pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, serta keberlanjutan jangka panjang. *Human Capital Departement Performance* adalah ukuran dari sejauh mana sebuah departemen SDM (Sumber Daya Manusia) dalam organisasi dapat mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan, seperti rekrutmen yang efektif, pengembangan karyawan, pelatihan, evaluasi kinerja, serta pengelolaan kompensasi dan kesejahteraan yang efisien. *Human Capital Department Performance* berfokus pada pencapaian hasil organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Sabrina dan Sulasmi (2021), kinerja sumber daya manusia merupakan refleksi dari pengelolaan human capital yang efektif, karena kualitas individu—

baik kompetensi, motivasi, maupun pengalamannya—menjadi faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi yang besar seperti *Joint Venture Company (JVCo)*, *Human Capital Departement Performance* memainkan peran krusial dalam menghubungkan tujuan perusahaan dengan sumber daya manusia yang ada. McKinsey & Company (2022) menjelaskan bahwa Human Capital tidak hanya melibatkan perekrutan dan pelatihan, tetapi juga mengelola potensi SDM untuk berkontribusi maksimal terhadap hasil perusahaan. *Human Capital Departement Performance* juga berhubungan erat dengan pengelolaan perubahan organisasi, integrasi budaya, dan pengembangan kapabilitas karyawan untuk memenuhi tuntutan pasar global yang semakin kompetitif. Menurut laporan Deloitte Global Human Capital Trends 2024, fokus pada faktor manusia menjadi jembatan antara mengetahui perubahan yang membentuk masa depan pekerjaan dan melakukan langkah nyata untuk menciptakan hasil positif.

2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi *Human Capital Departement*

Performance

Human Capital Departement Performance dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal dalam organisasi. Menurut Sabrina dan Sulasmi (2021), *Human Capital* dipahami sebagai modal utama organisasi yang melekat pada individu dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan pengalaman kerja. *Human Capital* berperan penting dalam mendukung

efektivitas organisasi, karena kualitas sumber daya manusia menjadi penentu dalam pencapaian tujuan strategis. Investasi pada *Human Capital* melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif—akan meningkatkan produktivitas, inovasi, serta daya saing organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana human capital dikelola secara terarah dan berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja Human Capital Department:

a. Strategi Human Capital yang Terintegrasi dengan Tujuan Organisasi

Strategi Human Capital yang jelas dan terintegrasi dengan tujuan organisasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja *Human Capital Department Performance*. Menurut laporan Deloitte Global Human Capital Trends 2025, organisasi yang berhasil menyeimbangkan ketegangan antara pekerjaan, tenaga kerja, dan budaya organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi SDM yang selaras dengan tujuan bisnis untuk mencapai hasil yang optimal.

b. Kepemimpinan yang Efektif dalam Departemen SDM

Kepemimpinan yang efektif dalam departemen SDM berperan penting dalam mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia. Penelitian oleh Yehorova (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dalam SDM

dapat meningkatkan kinerja departemen melalui perencanaan SDM yang matang dan strategi pengembangan yang tepat.

c. Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi dan Kolaborasi

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan *Human Capital Department Performance*. Penelitian oleh Østergaard dan Timmermans (2023) menunjukkan bahwa keberagaman tempat kerja dan budaya organisasi yang inklusif berkontribusi pada kinerja inovasi perusahaan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja departemen SDM

d. Teknologi dan Inovasi

Penggunaan teknologi terbaru dalam proses-proses SDM, seperti sistem manajemen SDM berbasis perangkat lunak (HRIS) dan analitik data, dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja *Human Capital Department Performance*. Pemanfaatan teknologi dan HR analytics memungkinkan departemen SDM untuk membuat keputusan berbasis data yang lebih akurat. Studi oleh Kiran et al. (2022) mengungkapkan bahwa penggunaan HR analytics membantu organisasi dalam melacak pengelolaan SDM dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

e. Kebijakan Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan
(*Work-Life Balance*)

Kebijakan kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan yang baik dapat meningkatkan *Human Capital Department Performance*. Studi oleh Ferrer dan Garrido (2023) menunjukkan bahwa penerapan kebijakan rekonsiliasi kerja-keluarga yang efektif meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang berkontribusi pada kinerja departemen SDM

f. Kompetensi dan Keterampilan SDM

Human Capital Department Performance sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan tenaga kerja yang dimilikinya. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan meningkatkan kinerja *Human Capital Department Performance*. Studi oleh Kiran et al. (2022) menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

g. Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis meningkatkan rasa memiliki dan motivasi, yang berdampak positif pada kinerja *Human Capital Department Performance*. Penelitian oleh Yehorova (2024) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan melalui partisipasi dalam perencanaan SDM meningkatkan efektivitas program pengembangan SDM.

h. Kepemimpinan Berkelanjutan dan Komitmen terhadap ESG

Kepemimpinan yang berfokus pada keberlanjutan dan komitmen terhadap Environmental, Social, and Governance (ESG) meningkatkan kinerja *Human Capital Department Performance*. Penelitian oleh Cai et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang efektif berkontribusi pada kinerja ESG perusahaan, dengan masa jabatan CEO yang lebih lama memperkuat hubungan tersebut.

2.1.1.3 Indikator *Human Capital Departement Performance*

Indikator-indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa baik kinerja *Human Capital Departement* dalam mencapai tujuan dan peran strategisnya dalam organisasi. Setiap indikator berhubungan langsung dengan kemampuan *Human Capital Departement* untuk melaksanakan fungsi-fungsinya secara efektif dan efisien.

1. Tingkat Retensi Karyawan (*Employee Retention Rate*)

Tingkat retensi karyawan adalah persentase karyawan yang tetap bertahan di perusahaan dalam periode waktu tertentu. Ini merupakan indikator penting yang mencerminkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan kebijakan perusahaan. Menurut Kiran et al. (2022), perusahaan yang memiliki kebijakan SDM yang kuat dan memberikan kesempatan pengembangan yang jelas akan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. Hal ini berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang dapat ditingkatkan melalui program pengembangan karyawan yang efektif.

Indikatornya adalah Persentase karyawan yang tetap bekerja setelah satu tahun atau lebih, Tingkat turnover yang menunjukkan berapa banyak karyawan yang meninggalkan organisasi dalam periode tertentu, dan Tingkat kepuasan karyawan yang dapat diukur melalui survei tahunan.

2. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterlibatan karyawan mengukur seberapa terlibat, bersemangat, dan termotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi, produktivitas yang baik, dan loyalitas terhadap perusahaan.

Bakker & Demerouti (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif dan lebih cenderung untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Indikatornya adalah Skor keterlibatan karyawan yang diukur melalui survei keterlibatan karyawan, Tingkat partisipasi dalam kegiatan organisasi, seperti pelatihan dan pengembangan, dan Frekuensi karyawan yang bersedia bekerja lembur atau mengambil inisiatif di luar tugas harian mereka.

3. Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Produktivitas karyawan mengukur output yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu. Indikator ini berhubungan langsung

dengan efisiensi dan efektivitas departemen SDM dalam mendukung kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Kiran et al. (2022), peningkatan keterampilan dan pelatihan berkelanjutan yang diberikan oleh HCD dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Sistem evaluasi kinerja yang transparan dan adil juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Indikatornya adalah Jumlah output atau hasil kerja yang dihasilkan per karyawan (misalnya, jumlah tugas yang diselesaikan), Pengukuran kinerja karyawan yang dilakukan secara periodik melalui sistem manajemen kinerja dan Evaluasi hasil berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Tingkat Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Tingkat kepuasan karyawan adalah pengukuran tentang seberapa puas karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka, termasuk gaji, lingkungan kerja, kebijakan SDM, dan kesempatan pengembangan karir.

Pfeffer (2023) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi sangat berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, termasuk pengelolaan kesejahteraan karyawan dan kesempatan pengembangan. Indikatornya adalah Skor survei kepuasan karyawan yang mengukur berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, pengakuan, dan kesejahteraan, Tingkat respon terhadap pertanyaan terkait keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) dan Persentase karyawan yang merasa mereka memiliki peluang pengembangan karir yang jelas

5. Waktu untuk Mengisi Posisi Kosong (*Time to Fill*)

Waktu untuk mengisi posisi kosong adalah waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi yang kosong dengan karyawan baru, mulai dari pengumuman lowongan hingga penempatan kandidat

Kiran et al. (2022) menyatakan bahwa pengelolaan rekrutmen yang cepat dan efisien, yang disertai dengan sistem seleksi yang tepat, dapat mempercepat pengisian posisi kosong, yang berkontribusi pada peningkatan *Human Capital Departement*. Indikatornya Adalah Waktu rata-rata yang diperlukan untuk mengisi setiap posisi kosong di Perusahaan, Efisiensi dalam proses seleksi dan rekrutmen yang mengarah pada pengisian posisi dengan cepat dan tepat dan Persentase posisi yang terisi dalam waktu yang telah ditetapkan.

6. Kualifikasi dan Kompetensi Karyawan (*Employee Qualifications and Competencies*)

Kualifikasi dan kompetensi karyawan merujuk pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada. Ini adalah indikator utama yang menunjukkan apakah SDM yang ada cukup kompeten untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Menurut Hasrudy (dalam Cindy & Hasrudy, 2024), human capital merupakan aset penting organisasi yang diwujudkan melalui kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan. Kualitas SDM yang baik akan menentukan produktivitas, inovasi, serta

keberlanjutan perusahaan. Menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang berkelanjutan dapat menghasilkan karyawan yang lebih terampil, yang meningkatkan kinerja *Human Capital Departement* dan organisasi secara keseluruhan. Indikatornya adalah Persentase karyawan yang memenuhi atau melebihi standar kualifikasi untuk posisi mereka, Skor evaluasi keterampilan berdasarkan program pelatihan dan pengembangan dan Tingkat pencapaian kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan berdasarkan penilaian internal.

7. Tingkat Kehadiran Karyawan (*Employee Attendance Rate*)

Tingkat kehadiran karyawan mengukur frekuensi kehadiran karyawan di tempat kerja selama periode tertentu. Ini adalah indikator penting untuk mengetahui tingkat komitmen dan motivasi karyawan. Kacmar & Carlson (2023) mengungkapkan bahwa tingkat absensi yang rendah menunjukkan tingginya motivasi dan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja organisasi dan *Human Capital Departement*. Indikatornya Adalah Persentase kehadiran karyawan pada hari kerja yang ditentukan, Frekuensi karyawan yang terlambat atau tidak hadir tanpa alasan yang jelas dan Analisis absensi yang dapat membantu *Human Capital Departement* mengidentifikasi masalah potensial terkait dengan kesejahteraan karyawan.

8. Biaya Pengelolaan SDM (*HR Cost Efficiency*)

Biaya pengelolaan SDM adalah jumlah total biaya yang dikeluarkan oleh departemen SDM untuk menjalankan fungsinya, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengelolaan kesejahteraan. Wright & Boswell (2022) menunjukkan bahwa efisiensi biaya dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan kinerja departemen dan mengurangi biaya yang tidak perlu, yang berhubungan langsung dengan efektivitas kinerja *Human Capital Department*. Indikatornya adalah Persentase biaya SDM terhadap total biaya operasional Perusahaan, Efisiensi pengeluaran untuk rekrutmen, pelatihan, dan program pengembangan SDM dan Perbandingan biaya SDM dengan hasil yang dihasilkan (seperti produktivitas atau retensi karyawan).

Menurut McKinsey Global Institute (MGI) 2023 dan Deloitte 2024 berdasarkan riset dan tren HR terbaru, keberhasilan Human Capital dalam organisasi adalah sebagai berikut;

1. Strategic HR Alignment

Strategic alignment dalam HR berarti menyelaraskan rencana tenaga kerja dengan strategi jangka panjang perusahaan melalui pengembangan human capital secara sistematis agar mampu menghadapi perubahan pasar dan teknologi, bukan sekedar mengisi kebutuhan jangka pendek.

Deloitte menekankan bahwa HR harus menjadi fungsi strategis yang mendukung “performansi manusia” selaras dengan tujuan bisnis melalui pengukuran yang lebih baik dan pemanfaatan data untuk mendukung keputusan strategis.

2. Talent Management Effectiveness

Efektivitas manajemen talenta dilihat dari kemampuan organisasi untuk mengembangkan kemampuan pekerja dan mengintegrasikan talenta ke arah prioritas strategis, sehingga pekerja punya keterampilan yang relevan dengan kebutuhan usaha.

Deloitte menyoroti perlunya HR mengadopsi pendekatan yang memaksimalkan kontribusi individu melalui pengalaman kerja yang dipersonalisasi, teknologi, dan pengukuran kinerja yang tepat, agar talenta berkembang dan berkontribusi optimal.

3. Employee Engagement & Retention

MGI menegaskan bahwa keterlibatan dan retensi meningkat bila pekerja merasakan peluang pertumbuhan nyata dan kontribusinya diakui dalam indikator human capital yang baik, sehingga kehilangan talenta dapat diminimalkan.

Deloitte menempatkan keterlibatan sebagai bagian dari performansi manusia, dimana memahami kebutuhan pekerja, menyelaraskan tujuan

individu dengan bisnis, serta memperluas pengalaman kerja adalah kunci untuk mempertahankan talenta.

4. *HR Service Quality*

Dari perspektif McKinsey, kualitas layanan HR bukan sekadar kelancaran proses administratif, tapi seberapa efektif HR menyampaikan layanan yang mendukung pengalaman karyawan dan keputusan strategis, misalnya lewat alur kerja berbasis teknologi dan data yang terintegrasi.

Deloitte juga melihat kualitas layanan HR sebagai kombinasi antara efisiensi operasional dengan dukungan berbasis insight (misalnya analitik HR), yang membantu pekerja dan manajer membuat keputusan yang lebih baik.

5. *HR KPI Achievement*

MGI mendorong penggunaan indikator yang bukan hanya kuantitatif tradisional (seperti rasio *turnover*), tapi juga "*human capital outcomes*" yang dapat memprediksi dampak jangka panjang terhadap produktivitas dan inovasi.

Deloitte menemukan sebagian besar organisasi masih berjuang mengukur kontribusi nilai karyawan di luar metrik tradisional, sehingga KPI HR harus disesuaikan dengan fokus pada hasil pengalaman karyawan dan performansi kerja yang relevan dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Leadership

2.1.2.1 Pengertian Leadership

Menurut Ansyary (2021), *leadership* atau kepemimpinan merupakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah dicanangkan. *Leadership* merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa *leadership* merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Lie, dkk (2019) bahwa *leadership* adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

Sutikno (2014) *Leadership* dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. Achmad sanusi dan M. Sobry (2010) melengkapi dan menyebutkan pengertian *leadership* dari pendapat para ahli:

- a) *Leadership* adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P.Terry).

- b) *Leadership* adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H.Koontz dan C.Donnell).
- c) *Leadership* adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling)
- d) *Leadership* adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Ordway Tead).

Menurut para ahli, *leadership* memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menjaga *organizational agility*. Berikut adalah beberapa pendapat ahli tentang *leadership* dalam *organizational agility*:

- a. John P. Kotter: seorang profesor bisnis di Harvard Business School, menekankan pentingnya kepemimpinan dalam memimpin perubahan dan memfasilitasi adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan.
- b. Ron Ashkenas: seorang konsultan bisnis dan penulis, menyatakan bahwa kepemimpinan harus memimpin oleh contoh dan memfasilitasi kerja tim yang terkoordinasi dan terfokus untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Jim Highsmith: seorang pakar *Agile*, menekankan bahwa kepemimpinan harus memiliki pandangan yang jelas dan memberikan dukungan untuk memfasilitasi kolaborasi, inovasi, dan kecepatan dalam membuat keputusan.

- d. Peter Drucker: seorang guru manajemen, menyatakan bahwa kepemimpinan harus memimpin dengan memfokuskan pada tujuan jangka panjang dan memfasilitasi kerja tim yang terkoordinasi dan terfokus untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Para ahli sependapat bahwa *leadership* memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menjaga kecepatan dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dan menyesuaikan diri secara cepat dan efektif atau yang biasa disebut sebagai *organizational agility*.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Leadership*

Setiawan dan Muhith (2013) menjelaskan ada beberapa faktor yang mempunyai pengaruh positif terhadap *leadership* dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman pada masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan kata dan cara dalam berkomunikasi.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya *leadership*
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya *leadership*

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Josep Reitz (2017) menguatkan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada faktor yang mempengaruhi *leadership*, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya *leadership*. Mulai dalam pendekatan, *communicate, influencing ecosystem*.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya *leadership* atasan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya *leadership*. *Communicate* juga akan menentukan bagaimana ketepatan dalam pemahaman memberikan tugas atau pekerjaan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.2.3 Indikator *Leadership*

Achua dan Lussier dalam Wibowo (2016) *indikator* untuk menjadi pemimpin yang efektif meliputi:

1. *High Energy*

yaitu dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Pemimpin memfokuskan pada hal positif dan mempunyai stamina. Optimisme pemimpin membentuk keputusan mereka untuk memimpin.

2. *Self-confidence*

Pemimpin menunjukkan kepercayaan diri tentang kemampuannya dan memperkuat kepercayaan diantara para pengikut. Self-confidence memengaruhi tujuan, usaha, dan ketekunan bertugas individual

3. *Stability*

Stable leader secara emosional dapat mengontrol emosional seorang pemimpin. Menjadi terlalu emosional dapat menjadi masalah, mampu mengendalikan kemarahan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki stabilitas yang baik.

4. *Integrity*

Integrity menunjukkan perilaku jujur beradab, membuat pemimpin dapat dipercaya. Untuk dipandang sebagai terpercaya, pemimpin perlu menjadi jujur, tanpa kebohongan/ mencuri, mendukung pengikut mereka, dan tetap memelihara kepercayaan.

5. *Flexibility*

kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. pemimpin yang efektif adalah fleksibel dan dapat menyesuaikan situasi, mengingat bahwa

pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

6. *Sensitivity to others*

Sensitivitas berarti tidak memfokuskan pada diri sendiri, namun mengingat bahwa semakin banyak pemimpin membantu, maka semakin banyak hasil yang akan didapat.

Sedangkan menurut Kartono (2013), indikator-indikator keberhasilan leadership dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah pendapat dari bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

2.1.3 Labor Union

2.1.3.1 Pengertian Labor Union

Menurut Wiguna (2024), *Labor Union* (Serikat pekerja) adalah organisasi yang dibentuk secara bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab, dengan tujuan memperjuangkan serta melindungi hak dan kepentingan pekerja beserta keluarganya. Dalam praktik hubungan industrial, *Labor Union* berperan dalam beberapa aspek penting:

1. Negosiasi ketenagakerjaan – mencakup pembahasan upah, tunjangan, dan kondisi kerja.
2. Penyelesaian konflik – serikat pekerja menjadi mediator dalam perselisihan hubungan kerja.
3. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) – hasil perundingan dengan pengusaha yang berisi hak dan kewajiban kedua belah pihak.
4. Peningkatan kesejahteraan – melalui program pelatihan, advokasi hukum, dan keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Sejalan dengan itu, Saepulloh, Diantoro, & Laksana (2024) menekankan bahwa di era globalisasi dan digitalisasi, *Labor Union* tidak hanya berfungsi sebagai pelindung hak-hak pekerja, tetapi juga sebagai fasilitator pengembangan sumber daya manusia. *Labor Union* berperan dalam:

1. Advokasi hak pekerja – memastikan keadilan kompensasi dan perlindungan kerja.
2. Pengembangan keterampilan – memfasilitasi akses ke pelatihan berkelanjutan, termasuk keterampilan digital.
3. Dialog sosial – menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui negosiasi dengan manajemen.
4. Penguatan kebijakan SDM – ikut memengaruhi kebijakan perusahaan terkait rekrutmen, pelatihan, dan kesejahteraan karyawan.

Di Indonesia, *Labor Union* (serikat pekerja) diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. UU ini memberikan dasar hukum bagi pekerja untuk membentuk serikat pekerja dan menetapkan hak-hak serta kewajiban serikat pekerja dalam hubungan industrial.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi *Labor Union*

Loganathan & Ganesan, J. (2022) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *Labor Union* antara lain:

1. Kekuatan Organisasi *Labor Union*

Kekuatan organisasi serikat pekerja ditentukan oleh jumlah anggota, struktur organisasi, dan sumber daya yang dimiliki. Semakin besar jumlah

anggota dan semakin solid struktur organisasi, semakin besar pula daya tawar serikat pekerja dalam perundingan dengan pengusaha.

2. Kebijakan Pemerintah dan Regulasi Perburuhan

Kebijakan pemerintah dan regulasi perburuhan yang mendukung hak-hak pekerja akan memperkuat posisi serikat pekerja. Sebaliknya, kebijakan yang tidak pro-pekerja atau lemah dalam penegakan hukum dapat melemahkan peran *Labor Union*.

3. Hubungan Industrial yang Kondusif

Hubungan industrial yang harmonis antara pengusaha, pekerja, dan pemerintah akan mempermudah serikat pekerja dalam menjalankan fungsinya. Sebaliknya, hubungan yang buruk dapat menghambat upaya serikat pekerja dalam memperjuangkan hak-hak anggotanya.

4. Kesadaran dan Partisipasi Anggota

Kesadaran dan partisipasi aktif anggota dalam kegiatan serikat pekerja sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Anggota yang sadar akan hak-haknya dan aktif berpartisipasi akan memperkuat posisi serikat pekerja dalam perundingan.

5. Dukungan dari Masyarakat dan Media

Dukungan dari masyarakat dan media massa dapat meningkatkan tekanan terhadap pengusaha untuk memenuhi tuntutan serikat pekerja. Media massa dapat berperan sebagai saluran informasi dan opini publik yang mendukung perjuangan serikat pekerja.

Menurut Saepulloh, Diantoro, & Laksana (2024) Faktor yang memengaruhi peran *Labor Union* dalam konteks ini meliputi kualitas kepemimpinan, kemampuan beradaptasi dengan digitalisasi, rendahnya tingkat pendidikan anggota, serta kesadaran partisipasi pekerja dalam program serikat. Dengan demikian, *Labor Union* merupakan instrumen penting dalam hubungan industrial, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan internal maupun eksternal, termasuk perkembangan teknologi dan globalisasi.

2.1.3.3 Indikator *Labor Union*

Untuk menilai efektivitas kinerja *Labor Union*, dapat digunakan beberapa indikator berikut:

1. Jumlah Anggota Serikat Pekerja

Indikator ini mengukur seberapa besar representasi serikat pekerja terhadap jumlah total pekerja di perusahaan atau sektor tertentu. Semakin banyak anggota, semakin besar pula pengaruh serikat pekerja.

2. Tingkat Keberhasilan dalam Perundingan Bersama

Indikator ini mengukur sejauh mana serikat pekerja berhasil mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi anggotanya dalam perundingan

bersama dengan pengusaha. Keberhasilan ini dapat dilihat dari peningkatan upah, perbaikan kondisi kerja, atau peningkatan jaminan sosial bagi pekerja.

3. Jumlah Kasus Hukum yang Ditangani

Indikator ini mengukur seberapa banyak kasus hukum yang ditangani oleh serikat pekerja, seperti perselisihan perburuhan yang diselesaikan melalui mediasi, arbitrase, atau pengadilan hubungan industrial. Jumlah kasus yang ditangani mencerminkan tingkat kepercayaan anggota terhadap kemampuan serikat pekerja dalam melindungi hak-hak mereka.

4. Tingkat Partisipasi Anggota dalam Kegiatan Serikat

Indikator ini mengukur sejauh mana anggota berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja, seperti rapat umum, pelatihan, atau aksi protes. Tingkat partisipasi yang tinggi menunjukkan adanya kesadaran dan komitmen anggota terhadap tujuan serikat pekerja.

5. Dukungan dari Masyarakat dan Media

Indikator ini mengukur sejauh mana serikat pekerja mendapatkan dukungan dari masyarakat dan media massa dalam perjuangannya. Dukungan ini dapat berupa pemberitaan positif, solidaritas dari kelompok masyarakat lain, atau kampanye yang mendukung tuntutan serikat pekerja.

Menurut McKinsey Global Institute (2023) dan *International Labour Organization* (ILO, 2022–2024), keberhasilan Peran *Labor Union* dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Employee Voice* (Suara Karyawan)

Suara karyawan dipandang sebagai bagian penting dari manajemen human capital yang baik: organisasi yang memberi ruang bagi pekerja untuk menyampaikan pandangan dan masukan cenderung lebih mampu membangun kemampuan, keterlibatan, dan kinerja jangka panjang.

ILO menjelaskan bahwa suara pekerja adalah elemen inti dari social dialogue, di mana representasi dan konsultasi pekerja terkait kondisi kerja dan isu bersama membantu membentuk keputusan yang lebih adil dan inklusif di tempat kerja.

2. *Employee Participation* (Partisipasi Karyawan)

Partisipasi karyawan dalam proses organisasi, seperti pengembangan keterampilan atau pelibatan dalam keputusan operasional, mendukung peningkatan kinerja dan inovasi dengan memanfaatkan potensi penuh tenaga kerja.

ILO mempromosikan partisipasi pekerja melalui kerangka social dialogue dan hubungan industrial yang kuat, di mana pekerja terlibat dalam negosiasi dan konsultasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dan harmoni industrial.

3. *Labor–Management Partnership* (Kemitraan Tenaga Kerja–Manajemen)

Kemitraan yang efektif antara pekerja dan manajemen adalah bagian dari praktik HR unggulan yang menggabungkan pengembangan orang dan tujuan bisnis untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing.

ILO menekankan pentingnya kemitraan tripartit (pemerintah, pekerja, pemberi kerja) dalam social dialogue untuk memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kepercayaan, dan menyelesaikan isu-isu strategis yang berdampak pada stabilitas hubungan kerja.

4. *Conflict Prevention & Mediation* (Pencegahan Konflik & Mediasi)

Dalam kerangka human capital yang efektif, sistem yang mendorong transparansi hubungan kerja serta keterlibatan pekerja dapat mengurangi konflik dan memperkuat kolaborasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang sehat.

ILO secara eksplisit mendukung mekanisme pencegahan konflik dan mediasi melalui social dialogue dan pedoman penyelesaian perselisihan (misalnya mediasi, negosiasi) yang disusun untuk meredam ketegangan kerja dan memastikan hak pekerja dihormati.

5. *Advocacy for Employee Welfare* (Pendampingan Kesejahteraan Karyawan)

MGI 2023 secara umum menekankan bahwa organisasi yang mengelola human capital secara efektif mendukung kesejahteraan karyawan (mis. kesehatan, pengembangan karier) karena ini berkorelasi dengan kinerja yang lebih tinggi dan retensi talenta.

ILO mendorong advokasi kesejahteraan pekerja melalui standard internasional dan kebijakan yang mencakup aspek perlindungan sosial, hak kerja yang adil, dan kondisi kerja yang layak, yang semuanya bertujuan meningkatkan kualitas hidup pekerja.

2.1.4 *Communication*

2.1.4.1 *Pengertian Communication*

Menurut Hazmanan (dalam Fachrezi & Hazmanan, 2020), *Communication* merupakan proses penyampaian informasi, ide, dan pengertian dari satu pihak ke pihak lain, baik individu maupun kelompok, dengan tujuan agar pesan dapat diinterpretasikan sesuai maksudnya dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. *Communication* yang efektif menjadi prasyarat tercapainya tujuan organisasi dan berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama rekan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi mencakup keterampilan, sikap, pengetahuan, media yang digunakan, serta kondisi sosial dan budaya. Indikator komunikasi

dalam organisasi mencakup keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Menurut etimologi, kata “komunikasi” berasal dari kata kerja “*communicare*” yang berarti menyampaikan gagasan. Ini konsisten dengan komunikasi yang menggunakan kata umum yang menunjukkan kesamaan. Oleh karena itu, menyampaikan informasi untuk mencapai gagasan atau pengertian yang sama berkaitan dengan *communication*. *Communication* menyaranakan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama (Mulyana, 2014)

Dalam penelitian mengenai peran variabel moderator, beberapa teori terbaru memberikan wawasan penting terkait fungsinya dalam mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Sugiyono (2021) menjelaskan bahwa variabel moderator dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara dua variabel, yang sangat relevan dalam konteks organisasi, seperti pengaruh komunikasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hal ini didukung oleh temuan Hair et al. (2021) dalam *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* yang menekankan pentingnya pengujian pengaruh moderasi melalui teknik analisis statistik, seperti bootstrapping, untuk menilai signifikansi dari efek moderasi dalam model struktural.

Bakker dan Demerouti (2023) lebih lanjut menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat memperkuat hubungan antara elemen-elemen dalam organisasi, seperti kepemimpinan dan kinerja, yang

sejalan dengan pandangan Wright dan Boswell (2022) yang menekankan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor yang dapat mengoptimalkan kinerja organisasi melalui komunikasi yang baik. Selain itu, penelitian oleh Bryson (2023) memperlihatkan peran penting serikat pekerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh komunikasi antara manajemen dan serikat pekerja. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan, serikat pekerja, dan kinerja departemen sumber daya manusia, sejalan dengan teori-teori yang telah disebutkan, yang menggarisbawahi pentingnya komunikasi dalam memperkuat atau memodifikasi hubungan antar variabel dalam konteks organisasi.

Menurut Hamali (2016) *Communication* adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada pegawai atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dengan sebaik-baiknya. Kerja sama dalam organisasi akan meningkatkan *communication* juga. Karena semua instruksi, detail, dan percakapan antara pimpinan dan bawahan atau antar bawahan harus dilakukan melalui proses *communication*. komponen *communication* antara lain :

1. Sumber (*source*)/pengirim/komunikator
2. Pesan (*message*)
3. Saluran/media (*channel*)
4. Penerima (*receiver*) / komunikan

5. Umpan balik/Efek (*effect*)

Ada banyak definisi *communication* menurut para ahli; Salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa *communication* organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, yang meliputi *internal communication*, hubungan manajer dan karyawan, *communication* antara manajer dan karyawan, *communication* dari atasan ke bawahan, dan sebaliknya. *Communication* melibatkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis serta evaluasi program. (Masmuh. Abdullah, 2013).

Menurut ahli yang lain, *communication* adalah proses penyampaian pengetahuan, konsep, dan pemahaman dari satu orang ke orang lain sehingga penerima dapat memahaminya dan menggunakannya untuk tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2017). Selanjutnya, menurut pendapat yang lain juga menerangkan bahwa *communication* merupakan suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan/atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu (Sinambela, 2016).

Dari beberapa pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *communication* adalah suatu proses interaksi penyampaian informasi/pesan yang terjadi antara komunikator dan komunikan melalui suatu media untuk maksud dan tujuan tertentu.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Communication*

Menurut salah satu pendapat pakar menyatakan terdapat 2 tinjauan faktor yang mensugesti *communication*, yaitu faktor berasal pihak *sender* atau disebut juga komunikator, dan faktor berasal pihak *receiver* atau komunikan.

- a. Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.

1. Ketrampilan *sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara- cara penyampaian pikiranbaik secara tertulis maupun lisan.

2. Sikap *sender*

Sikap sender sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, sender harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

3. Pengetahuan sender

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas

mungkin. Dengan demikian, receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran communication sangat membantu dalam penyampain ide informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran communication yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran *communication*.

1. Ketrampilan *receiver*

Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberika oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai ketrampilan mendengarkan dan membaca.

2. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya *communication*. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka *communication* menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Makan dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

3. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam *communication*. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

4. Media saluran *receiver*

Media saluran *communication receiver* yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran *communication* berupa alat indera *receiver*.

(Mangkunegara, 2017)

Sedangkan menurut pendapat Hamali (2016) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *communication* antara lain sebagai berikut :

1) Keterampilan

Keterampilan sangat mempengaruhi kelancaran *communication* di antara pihak-pihak.

2) Sikap

Sikap merupakan faktor sangat besar pengaruhnya dalam suatu tindakan dan menciptakan kelancaran dalam *communicate*.

3) Pengetahuan

Mempunyai pengetahuan luas dan penguasaan materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya se jelas mungkin akan memberikan hasil yang berbeda.

4) Media

Media merupakan faktor yang sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada para orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka bisa disimpulkan bahwa faktor yang terpenting agar *communication* dapat berlangsung secara baik, terdapat 3 faktor utama dari *communication* tersebut, yaitu *sender*, media dan *receiver*.

2.1.4.3 Indikator-indikator *Communication*

Menurut Sutardji (2016) ada beberapa indikator *communication* efektif, yaitu:

1. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari *communication* adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses *communication* itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena *communication* bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan *communication* adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan *communication* dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka *communication* yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka *communication* tersebut tidaklah efektif.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses *communication* yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

5. Tindakan *communication* akan efektif jika kedua belah pihak setelah *communicate* terdapat adanya sebuah tindakan.

Sedangkan menurut Lawasi dan Triatmanto (2017), indikator *communication* meliputi 4 hal:

1. Pemahaman

Merupakan suatu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

2. Tindakan

Apabila proses *communication* itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3. Pengaruh pada sikap

Apabila seorang komunikasi setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses *communication* yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi *communication* dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

2.2 Kajian Penelitian yang relevan

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	McKinsey & Company (2023)	<i>Performance Through People: Transforming Human Capital into Competitive Advantage</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus pada pengembangan modal manusia dan pengelolaannya dengan baik memiliki keunggulan dalam kinerja bisnis dan lebih tahan terhadap gejolak ekonomi.
2	Kiran, R., et al. (2022)	<i>Impact of Human Capital Management on Organizational Performance with the Mediation Effect of HR Analytics</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa HR Analytics mempercepat keputusan yang berkaitan dengan <i>Human Capital Department</i> dan pengelolaan SDM yang lebih baik.

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
3	Deloitte (2024)	<i>Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries</i>	Penelitian ini menunjukkan pentingnya mengutamakan keberlanjutan manusia dalam perusahaan untuk menciptakan kinerja yang optimal dan keberhasilan jangka panjang, dengan mendorong penciptaan nilai bersama untuk pekerja dan organisasi.
4	Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2022)	<i>Desegregating HRM: A Review and Synthesis of the Literature on Human Resource Management and Organizational Performance</i>	Menunjukkan pentingnya HRM dalam pengelolaan SDM yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, yang berkaitan dengan pengelolaan <i>Human Capital Department</i> .
5	Yaacob, M. A., et al. (2024)	<i>Examining the Effectiveness of a Trade Union: Role of Union Strength and Union Leadership</i>	Menunjukkan bahwa keberhasilan serikat pekerja dalam perundingan sangat dipengaruhi oleh kekuatan dan kepemimpinan dalam serikat pekerja.
6	Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (2023)	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Penelitian ini mengungkapkan pentingnya komunikasi dalam organisasi untuk memengaruhi kinerja, relevan dengan komunikasi dalam <i>Human Capital Department</i> .

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
7	Lytle, R. (2023)	<i>Leadership and Labor Union Effectiveness in Employee Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap efektivitas serikat pekerja yang berkontribusi pada <i>Human Capital Department</i> di perusahaan besar.
8	Fisher, C. D., et al. (2023)	<i>Communication and Leadership in Organizational Behavior</i>	Menyatakan bahwa komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan meningkatkan kinerja organisasi, relevan dengan komunikasi di <i>Human Capital Department</i> .
9	Bryson, A. (2023)	<i>Worker Voice and Worker Outcomes: The Impact of Trade Unions</i>	Menunjukkan pengaruh serikat pekerja terhadap peningkatan kinerja pekerja dan kontribusinya terhadap <i>Human Capital Department</i> dalam perusahaan besar.
10	Hayter, S., & Pillinger, J. (2023)	<i>The Role of Collective Bargaining in the Global Economy: Negotiating for Social Justice</i>	Menunjukkan bagaimana peran perundingan kolektif melalui serikat pekerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.3.1 Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement Performance*

Performance

Dalam hal ini *leadership* memiliki hubungan yang erat dengan *Human Capital Departement Performance*. perilaku pemimpin organisasi berdampak pada ketangkasan organisasi, yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk berubah dengan cepat dan berhasil guna mencapai kesuksesan jangka Panjang. (Gagel, 2020).

Leadership yang efektif (baik transformasional atau transaksional) memotivasi karyawan, memberikan arah yang jelas, dan memperbaiki proses di departemen SDM, yang meningkatkan *Human Capital Departement Performance*. Pemimpin yang kuat dalam SDM dapat memperkenalkan kebijakan yang baik untuk rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka *leadership* perlu menjadi bahan pertimbangan dalam *Human Capital Departement Performance*.

2.3.2 Pengaruh Peran *Labor Union* terhadap *Human Capital*

Departement Performance

Peran *Labor Union* yang aktif dan kuat berperan dalam memastikan bahwa kebijakan SDM yang diterapkan tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga memperhatikan kesejahteraan pekerja. Melalui proses perundingan bersama (*collective bargaining*), *Labor Union* dapat memastikan keseimbangan yang lebih baik dalam kebijakan pengelolaan SDM yang pada gilirannya dapat meningkatkan *Human Capital Departement Performance*.

Teori Kepemilikan dalam Organisasi (Blader & Tyler, 2003): Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang merasa memiliki organisasi dan merasa dihargai (melalui kebijakan SDM yang adil) cenderung lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih banyak. Serikat pekerja yang mengupayakan kebijakan yang menguntungkan pekerja akan menciptakan rasa memiliki yang lebih besar terhadap organisasi.

2.3.3 Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement*

Performance yang di moderasi Communication

Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa *communication* berpengaruh secara positif dimana kemampuan dalam berkomunikasi serta dapat mengkombinasikannya dengan *leadership* yang efektif dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasipara pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya dan dapat meningkatkan *Human Capital*

Departement Performance secara signifikan, dan keduanya harus dikelola dengan hati-hati untuk mencapai hasil yang optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi..

2.3.4 Pengaruh Peran *Labor Union* terhadap *Human Capital*

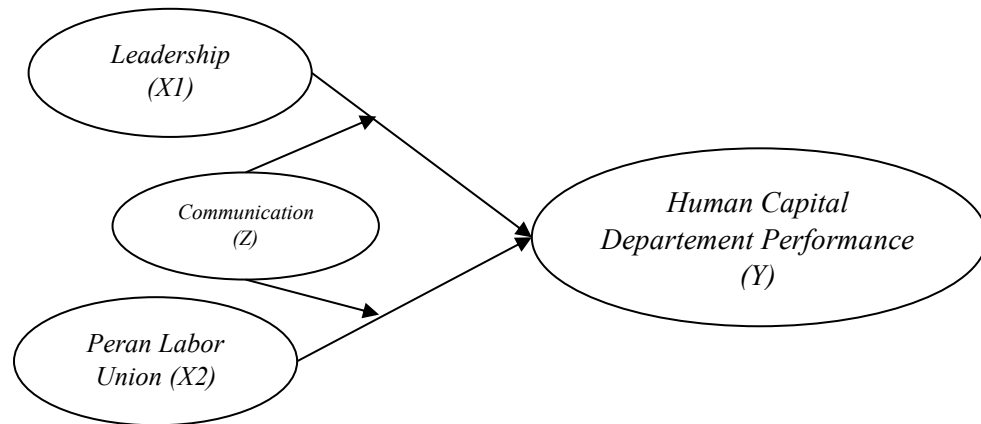
Departement Performance* yang di moderasi *Communication

Communication yang efektif antara serikat pekerja, *Human Capital* *Departement Performance*, dan manajemen berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara Peran *Labor Union* dan *Human Capital* *Departement Performance*. *Communication* yang terbuka dan transparan dapat memperlancar proses negosiasi, meningkatkan kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat, dan mengurangi potensi konflik yang dapat menghambat implementasi kebijakan SDM. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat memperlemah pengaruh serikat pekerja dalam mempengaruhi kebijakan *Human Capital* *Departement* dan menurunkan kinerja departemen.

Hasil penelitian lain menemukan bahwa Peran *Labor Union* yang aktif dan *communication* yang efektif sangat mempengaruhi *Human Capital* *Departement Performance*. Organisasi perlu mengelola komunikasi dengan baik untuk mendukung peran *Labor Union* dalam memperjuangkan hak-hak pekerja dan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

Dimana secara teori pengaruh *leadership* dan Peran *Labor Union* terhadap *Human Capital* *Departement Performance* melalui *communication*

sebagai variabel moderating maka kerangka penelitian disusun sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Berdasarkan kerangka berfikir yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis kerja yang diajukan dalam oenelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Leadership* berpengaruh terhadap *Human Capital Departement Performance* pada Pada *Joint Venture Company*.
2. *Peran Labor Union* berpengaruh terhadap *Human Capital Departement Performance* pada Pada *Joint Venture Company*.
3. *Communication* memoderasi pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement Performance* pada Pada *Joint Venture Company*.
4. *Communication* memoderasi pengaruh *Peran Labor Union* terhadap *Human Capital Departement Performance* pada Pada *Joint Venture Company*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk menguji teori melalui pengukuran hubungan antar variable secara numerik Sugiyono (2021). Pendekatan kuantitatif menekankan pada penggunaan instrumen terstandarisasi, seperti kuesioner, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2021) yang menyatakan bahwa penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dengan data numerik yang diolah menggunakan metode statistik. Dengan demikian, pendekatan ini relevan untuk menjawab rumusan masalah yang bersifat asosiatif kausal, yakni bagaimana pengaruh *Leadership* dan Peran *Labor Union* terhadap *Human Capital Departement Performance* dengan *Communication* sebagai variable moderasi.

Sejalan dengan pendapat Creswell & Creswell (2022), pendekatan kuantitatif tidak hanya bermanfaat untuk menguji teori, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi berbasis data bagi praktik manajerial. Dengan demikian, pemilihan pendekatan ini konsisten dengan tujuan penelitian yang bersifat empiris, terukur, dan aplikatif.

Ketika suatu hipotesis penelitian terjadi, maka perlu dilakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap variable penelitian. Variable penelitian yang terlibat untuk penelitian ini adalah:

Variable dependen : *Human Capital Departement Performance (Y)*

Variable Independen: *Leadership (X1), Peran Labor Union (X2)*

Variable Moderating: *Communication (Z)*

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada *Joint Venture Company* di PT Angkasa Pura Aviassi Bandar Udara Internasional Kualanamu yang berjalan di Jl. Bandara Internasional Kualanamu Pasar VI, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serang, Sumatera Utara 20552

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian diupayakan dilaksanakan mulai bulan September 2025 sampai dengan Desember 2025. Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada table berikut ini:

No	Jenis Kegiatan	Juni				Juli				Agustus				September				Oktober				November				Desember				Januari 2026				Februari 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■	■	■																																
2	Pra Riset					■	■	■	■																												
3	Penyusunan Proposal Penelitian									■	■	■	■	■	■	■	■																				
4	Seminar Proposal																	■	■																		
5	Pelaksanaan Penelitian																																				
	a. Pengumpulan data																	■	■																		
	b. Pengolahan data																					■	■														
	c. Analisa data																									■	■	■	■								
	d. Penyusunan hasil penelitian																													■	■	■	■				
6	Pembuatan Laporan																																				
7	Seminar Hasil																																				
8	Perbaikan Tesis																																				
9	Sidang Tertutup																																				

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran & Bougie (2020), bahwa dalam penelitian kuantitatif, populasi adalah seluruh kelompok yang memiliki karakteristik yang ingin diteliti. Dalam penelitian ini, seluruh karyawan di departemen Human Capital merupakan populasi yang dipilih untuk menggambarkan dinamika dan kinerja Human Capital Department yang diteliti. Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah Seluruh karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi sebanyak 23 orang dengan beberapa fungsi dibawah Direktorat Human Capital yaitu Human Capital, Procurement, GA & Community Development dan Training Center.

3.3.2 Sampel

Sampel bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik dari populasi yang lebih besar. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara yang sistematis agar hasil penelitian dapat digeneralisasi untuk seluruh populasi Sekaran & Bougie (2020). Dalam penelitian ini, tidak menggunakan sampel tapi yang digunakan seluruh populasi karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi yang dijadikan responden.

3.4 Definisi Operasional Variable

Definisi operasional merupakan suatu petunjuk bagaimana suatu variable diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sekaran & Bougie (2020) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga

menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

No	Variable	Definisi	Indikator	Skala Penilaian
1	<i>Human Capital departement Performance (Y)</i>	<i>Human Capital departement Performance</i> adalah tingkat keberhasilan departemen dalam mengelola sumber daya manusia melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan (Wright & Boswell, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Strategic HR Alignment</i> 2. <i>Talent Management Effectiveness</i> 3. <i>Employee Engagement & Retention</i> 4. <i>HR Service Quality</i> 5. <i>HR KPI Achievement</i> 	Skala Ordinal
2	<i>Leadership (X1)</i>	<i>Leadership</i> atau Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2021).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan analitis 2. Keterampilan berkomunikasi 3. Keberanian 4. Kemampuan untuk mendengar 5. Ketegasan 	Skala Ordinal
3	Peran <i>Labor Union (X2)</i>	<i>Labor Union</i> atau Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk oleh pekerja untuk memperjuangkan hak-hak, kepentingan, dan kesejahteraan anggota melalui perundingan kolektif (Ngah & Yaacob, 2024)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Voice</i> 2. <i>Employee Participation</i> 3. <i>Labor-Management Partnership</i> 4. <i>Conflict Prevention & Mediation</i> 5. <i>Advocacy for Employee Welfare</i> 	Skala Ordinal

No	Variable	Definisi	Indikator	Skala Penilaian
4	<i>Communication</i> (Z)	<i>Communication</i> atau Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi yang efektif antara pemimpin, karyawan, dan serikat pekerja untuk mendukung pencapaian tujuan bersama (Bakker & Demerouti, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman 2. Pengaruh pada sikap 3. Kesenangan 4. Hubungan yang baik 5. Tindakan 	Skala Ordinal

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik untuk memperoleh data secara fisik untuk dianalisis dalam studi penelitian (Johnson & Christensen, 2020). Untuk mendapatkan data ataupun informasi dalam penelitian ini dilakukan kegiatan pengumpulan data yang berkaitan dengan variable yang hendak diteliti.

Angket/kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk yang ditunjukkan kepada sampel pada populasi menggunakan skala likert yaitu menggunakan checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai lima opsi: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Dalam Teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian diuji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert
Sumber: Sekaran & Bougie (2020)

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan structural (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

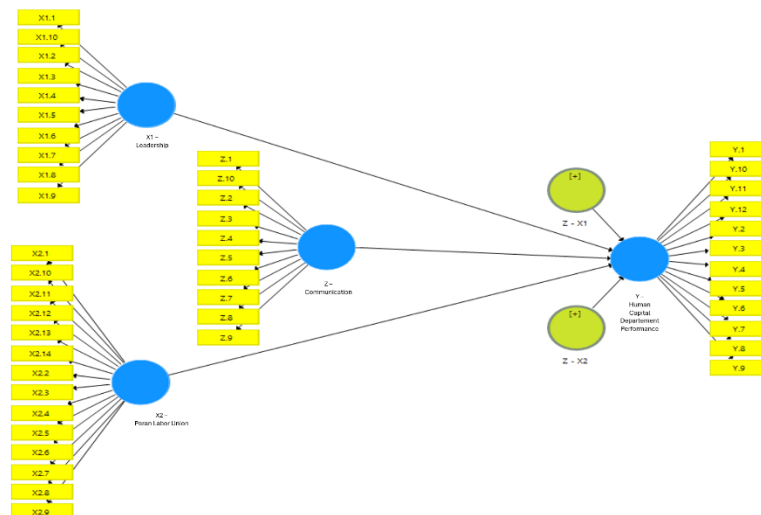
Menurut Sarstedt et al. (2022) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based SEM (CB-SEM)* dan *variance-based SEM* atau *partial least squares (SEM-PLS)*. CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang software lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (Pembimbing akademik Karl Joreskog).

Menurut Sarstedt et al. (2022) *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak

harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variable laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variable yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Pada SmartPLS v.4.1.1.4 untuk menampilkan *moderating effect* dibutuhkan hubungan langsung (panah langsung) dari variable Z ke variable Y. Berikut ini digambarkan secara lengkap model struktural pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Struktur Analisa variable Penelitian dengan program SmartPLS

Sumber: SmartPLS v.4.1.1.4, 2026

Adapun langkah-langkah SEM-PLS yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji measurement model (Outer Model) yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Uji structural model (Inner Model) yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variable/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

3.6.2 Analisis Measurement Model (Outer Model)

Prosedur dalam pengujian measurement model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

1.6.2.1 Uji Validitas

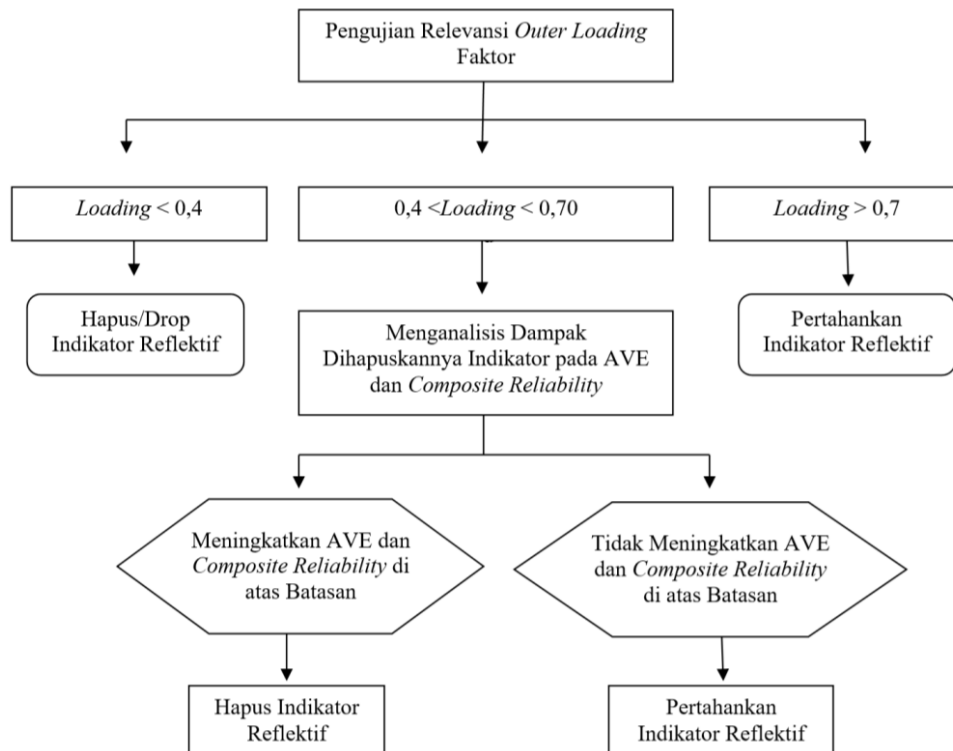
Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagai mana mestinya. Dalam uji ini akan menentukan valid tidaknya item pertanyaan kepada kuesioner yang digunakan. Uji validitas dari:

a. Convergent Validity

Pada Tahap ini dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. Sehingga menghasilkan nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif apabila komponen atau indikator berkorelasi $>0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun dalam beberapa kasus, sering syarat loading di atas 0,7 sering tidak

terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, loading antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan.

Berikut ini saran yang diberikan oleh salah satu ahli dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif. Sarstedt et al. (2022).



Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif

Sumber : (Hair, 2021)

Indikator dengan loading factor di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun, untuk indikator dengan loading antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis terlebih dahulu, apa dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average*

variance extracted (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan loading antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (threshold) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan loading yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Mahfud dan Ratmono, 2013).

b. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan nilai korelasi antara variable dengan variable itu sendiri dan korelasi antara variable dengan variable lain yang bertujuan untuk mengevaluasi valid tidaknya indikator atau variable penyusun. Pengukuran terbaik saat ini dalam website SmartPLS adalah dengan memeriksa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.9 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

1.6.2.2 Uji Reabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variable penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai *composite reliability* (Hair, 2021). Nilai *composite reliability* disarankan ≥ 0.70 . Apabila nilai

composite reliability yang dicapai $\geq 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

3.6.3 Analisis *Structural Model (Inner Model)*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini Sarstedt et al. (2022) Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping. Ada beberapa uji dalam Inner Model yaitu :

a. *Coefficient of Determination / R Square (R^2)*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variable yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variable yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriterianya:

-Jika nilai $R^2 = 0,75 \rightarrow$ Model adalah substansial (kuat)

-Jika nilai $R^2 = 0,50 \rightarrow$ Model adalah moderate (sedang)

-Jika nilai $R^2 = 0,25 \rightarrow$ Model adalah lemah (buruk)

b. *T-Statistic*

Pada tahap ini digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variable dalam penelitian dengan menggunakan metode bootstrapping. Dalam full model Structural Equation Modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variable laten Sarstedt et

al. (2022). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel.

nilai uji signifikansi T statistic memiliki kriteria nilai sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%.
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%.
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%.

c. **Koefisien Jalur (*Path Coeficient*)**

Pengujian ini digunakan untuk menentukan arah hubungan antar variable (positif/negatif). Jika nilai nya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variable dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai nya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variable dinyatakan negatif.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Leadership* (X_1), 10 pernyataan untuk variabel *Peran Labor Union* (X_2), 10 pernyataan untuk variabel *Communication* (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel *Human Capital Departement Performance* (Y). Angket tersebut telah disebarakan kepada 23 karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviiasi Bandara Internasional Kualanamu. 23 Karyawan responden telah mengisi angket tersebut melalui link yang telah diberikan oleh peneliti.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 23 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Pria	16	70%
Wanita	7	30%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki dengan 70% dan jenis kelamin Perempuan dengan 30%.

4.1.1.2 Deskripsi Level Jabatan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan level jabatan dari 23 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Deskripsi Level Jabatan Responden

JABATAN	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Staff / Pelaksana	8	35 %
First Leader	10	43 %
Middle Leader	2	9 %
Senior Leader	2	9 %
Board of Director	1	4 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas level jabatan responden adalah non manajerial dengan 78%. Segmentasi pada level jabatan ini dapat digunakan untuk mengukur gab setiap variabel penelitian, tetapi pada penelitian ini peneliti tidak membahas segmentasi tersebut karena kesepakatan dengan organisasi PT Angkasa Pura Aviasi.

4.1.1.3 Deskripsi Fungsi

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan fungsi dari 23 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Deskripsi Fungsi Responden

FUNGSI	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Human Capital	11	48 %
Procurement, GA & Community Development	9	39 %
Training Center	3	13 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa 3 (tiga) fungsi utama yang berada di bawah Direktorat Human Capital, yaitu Procurement, General Affairs (GA) & Community Development, serta Training Center yang memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi, sasaran, dan program kerja di lapangan. Keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi ini sangat berpengaruh pada pencapaian kinerja Departemen Human Capital, yang pada gilirannya menentukan sejauh mana tujuan dan target organisasi dapat tercapai.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi digunakan dalam penelitian ini sebagai alat untuk melihat gambaran besar dan hubungan (korelasi) antara satu variabel dengan variabel lainnya. Data dan informasi yang diperoleh dari hasil survey yang dijawab oleh responden ditunjukkan pada tabel 4.4 sampai dengan 4.7 dibawah ini:

4.1.2.1 Human Capital Departement Performance

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Human Capital Departement Performance* (Y) yang disajikan pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Skor Angket Variabel *Human Capital Departement Performance* (Y)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1	0	0%	1	4%	2	9%	12	52%	8	35%	23	100%
2	Y.2	0	0%	0	0%	1	4%	13	57%	9	39%	23	100%
3	Y.3	1	4%	1	4%	2	9%	11	48%	8	35%	23	100%
4	Y.4	0	0%	1	4%	4	17%	8	35%	10	43%	23	100%
5	Y.5	1	4%	1	4%	2	9%	9	39%	10	43%	23	100%
6	Y.6	0	0%	1	4%	2	9%	11	48%	9	39%	23	100%
7	Y.7	0	0%	1	4%	0	0%	12	52%	10	43%	23	100%
8	Y.8	0	0%	1	4%	1	4%	10	43%	11	48%	23	100%
9	Y.9	0	0%	1	4%	1	4%	10	43%	11	48%	23	100%
10	Y.10	1	4%	0	0%	2	9%	9	39%	11	48%	23	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan Y.1 (Saya merasa program Human Capital selaras dengan tujuan perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi menyatakan setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 9% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa program Human Capital selaras dengan tujuan

perusahaan dan mereka melaksanakan operasional berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Untuk pernyataan Y.2 (Saya merasa Human Capital berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi sangat setuju, dengan 57% menyatakan sangat setuju (SS) dan 13% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa Human Capital berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan dari jawaban responden untuk Y.1 dan Y.2 bahwa indikator *Strategic HR Alignment* dapat dikategorikan baik.
3. Untuk pernyataan Y.3 (Saya merasa pengembangan karyawan dilaksanakan secara efektif) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 48% menyatakan sangat setuju (SS) dan 9% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa bahwa pengembangan karyawan dilaksanakan dengan baik oleh organisasi.
4. Untuk pernyataan Y.4 (Saya merasa Human Capital mampu menyiapkan karyawan untuk pengembangan karier) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 35% menyatakan sangat setuju (SS) dan 17% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa Human Capital telah memberikan kontribusi positif dalam pengembangan karier mereka.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden untuk Y.3 dan Y.4 bahwa indikator *Talent Management Effectiveness* dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan Y.5 (Saya merasa Program Human Capital mendorong keterlibatan motivasi kerja karyawan) Persepsi karyawan di fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi berimbang antara netral (N) dan setuju (S), dengan 39% menyatakan setuju (S) dan 43% menyatakan netral (N). Hal ini menunjukkan bahwa program Human Capital belum sepenuhnya mendorong keterlibatan motivasi kerja karyawan, dan hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi organisasi
6. Untuk pernyataan Y.6 (Saya merasa Kebijakan Human Capital berkontribusi dalam mempertahankan karyawan berkinerja baik) Persepsi mayoritas karyawan di fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi netral, dengan 48% menyatakan netral (N) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan Human Capital belum cukup berkontribusi dalam mempertahankan karyawan berkinerja baik, dan perlu menjadi perhatian khusus untuk organisasi.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden untuk Y.5 dan Y.6 bahwa indikator *Employee Engagement & Retention* dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan Y.7 (Saya merasa Layanan Human Capital responsif terhadap kebutuhan karyawan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 9% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa layanan

Human Capital responsif terhadap kebutuhan karyawan dan karyawan berpedoman pada sasaran yang telah ditetapkan.

8. Untuk pernyataan Y.8 (Saya merasa Human Capital memberikan pelayanan yang profesional) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 43% menyatakan setuju (S) dan 48% menyatakan sangat setuju (SS). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa Human Capital memberikan pelayanan yang profesional dan memahami proses bisnis yang dijalani.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden untuk Y.7 dan Y.8 bahwa indikator *HR Service Quality* dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan Y.9 (Saya merasa Human Capital mampu mencapai target kinerja (KPI) yang telah ditetapkan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 48% menyatakan setuju (S) dan 39% menyatakan sangat setuju (SS). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa Human Capital mampu mencapai target kinerja (KPI) yang telah ditetapkan dan kualifikasi SDM sudah mencapai level excellent.
10. Untuk pernyataan Y.10 (Saya merasa Kinerja Human Capital memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 48% menyatakan setuju (S) dan 39% menyatakan sangat setuju (SS). Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Human Capital memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan SDM dapat dikategorikan baik.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden untuk Y.7 dan Y.8 bahwa indikator ***HR KPI Achievement*** dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan ke-5 indikator yang meliputi *Strategic HR Alignment, Talent Management Effectiveness, Employee Engagement & Retention, HR Service Quality, dan HR KPI Achievement* telah berjalan dengan baik. Namun, terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian pada indikator struktur, khususnya pada Keterlibatan Motivasi Kerja Karyawan dan Kebijakan Human Capital dalam Mempertahankan Karyawan Berkinerja Baik, yang belum dapat dikategorikan baik. Hal ini sejalan dengan dinamika yang ditemukan dalam penelitian, di mana organisasi sedang menjalankan evaluasi terhadap kebijakan dan program yang ada untuk meningkatkan kontribusi Human Capital dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik.

Adanya beberapa responden yang memberikan penilaian netral pada beberapa indikator ini mengindikasikan perlunya perbaikan dalam aspek komunikasi dan pendekatan yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan. Dengan meningkatkan pemahaman terkait program-program Human Capital dan memperbaiki gaya kepemimpinan yang lebih inklusif serta komunikasi yang lebih terbuka, diharapkan seluruh karyawan dapat lebih terlibat dan mendukung keberhasilan kinerja Human Capital, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.1.2.2 Leadership

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Leadership* (X_1), yang disajikan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel *Leadership* (X_1)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	1	4%	0	0%	4	17%	11	48%	7	30%	23	100%
2	X1.2	0	0%	4	17%	2	9%	9	39%	8	35%	23	100%
3	X1.3	0	0%	4	17%	1	4%	9	39%	9	39%	23	100%
4	X1.4	1	4%	3	13%	2	9%	8	35%	9	39%	23	100%
5	X1.5	1	4%	3	13%	1	4%	9	39%	9	39%	23	100%
6	X1.6	1	4%	2	9%	3	13%	10	43%	7	30%	23	100%
7	X1.7	0	0%	2	9%	3	13%	9	39%	9	39%	23	100%
8	X1.8	1	4%	1	4%	3	13%	8	35%	10	43%	23	100%
9	X1.9	1	4%	2	9%	0	0%	11	48%	9	39%	23	100%
10	X1.10	1	4%	3	13%	3	13%	7	30%	9	39%	23	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan X1.1 (Saya merasa atasan saya mampu menguasai manajemen risiko diunitnya atas sasaran perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 48% menyatakan sangat setuju (SS) dan 17% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan mereka telah mampu menguasai manajemen risiko di unitnya sesuai dengan sasaran perusahaan.

2. Untuk pernyataan X1.2 (Saya merasa atasan saya mampu memahami profil secara utuh bawahannya) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviase setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa atasan mereka mampu memahami profil bawahannya dengan baik.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.1 dan X1.2 untuk indikator **kemampuan analitis** dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Saya merasa atasan saya mampu untuk menjelaskan informasi secara jelas sehingga dipahami bawahannya) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviase setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa atasan mereka mampu memahami profil bawahannya dengan baik.

4. Untuk pernyataan X1.4 (Saya merasa atasan saya mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviase setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 35% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan karyawan.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.3 dan X1.4 untuk indikator **keterampilan berkomunikasi** dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan X1.5 (Saya merasa atasan saya berani membuat pembaharuan dalam percepatan tercapainya sasaran perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviase setuju, dengan 39%

menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa atasan mereka berani membuat pembaharuan dalam percepatan pencapaian sasaran perusahaan.

6. Untuk pernyataan X1.6 (Saya merasa atasan saya berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 43% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan mereka berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.5 dan X1.6 untuk indikator **keberanian** dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan X1.7 (Saya merasa atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan gagasan baru) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan gagasan baru.
8. Untuk pernyataan X1.8 (Saya merasa atasan saya memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan telah memberikan forum diskusi bagi karyawan untuk menyampaikan kendala-kendala yang mereka hadapi.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.7 dan X1.8 untuk indikator **kemampuan mendengar** dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan X1.9 (Saya merasa atasan saya memberikan penilaian secara bijaksana kepada seluruh karyawan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan memberikan penilaian yang bijaksana kepada seluruh karyawan.
10. Untuk pernyataan X1.10 (Saya merasa atasan saya tegas dalam bersikap jika menemukan ketidaksesuaian dalam proses kerja pada unitnya) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa atasan tegas dalam bersikap terhadap ketidaksesuaian dalam proses kerja pada unitnya.

Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.9 dan X1.10 untuk indikator **ketegasan** dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator diatas meliputi kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan dapat disimpulkan bahwa, variabel *Leadership* di PT Angkasa Pura Aviassi Bandara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa responden yang menyatakan tidak setuju pada beberapa indikator, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak dapat sepenuhnya diterima oleh semua karyawan. Oleh karena itu,

perlu dilakukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan karakteristik unit dan karyawan di masing-masing divisi untuk mendukung tercapainya kinerja optimal dalam organisasi.

4.1.2.3 Peran Labor Union

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Peran Labor Union* (X_2), yang disajikan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel *Peran Labor Union* (X_2)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0%	0	0%	1	4%	12	52%	10	43%	23	100%
2	X2.2	0	0%	0	0%	1	4%	12	52%	10	43%	23	100%
3	X2.3	0	0%	2	9%	2	9%	9	39%	10	43%	23	100%
4	X2.4	0	0%	1	4%	7	30%	5	22%	10	43%	23	100%
5	X2.5	0	0%	1	4%	1	4%	12	52%	9	39%	23	100%
6	X2.6	0	0%	0	0%	1	4%	9	39%	13	57%	23	100%
7	X2.7	0	0%	0	0%	2	9%	10	43%	11	48%	23	100%
8	X2.8	0	0%	0	0%	1	4%	12	52%	10	43%	23	100%
9	X2.9	0	0%	0	0%	0	0%	11	48%	12	52%	23	100%
10	X2.10	0	0%	0	0%	0	0%	9	39%	14	61%	23	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya merasa Serikat pekerja secara aktif menyalurkan aspirasi karyawan kepada manajemen perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52%

menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa serikat pekerja secara aktif menyalurkan aspirasi mereka kepada manajemen perusahaan.

2. Untuk pernyataan X2.2 (Saya merasa Karyawan merasa memiliki saluran yang efektif melalui serikat pekerja untuk menyampaikan permasalahan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa mereka memiliki saluran yang efektif untuk menyampaikan permasalahan kerja melalui serikat pekerja.

Berdasarkan pernyataan X2.1, X2.2 dapat disimpulkan bahwa indikator *Employee Voice* dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan X2.3 (Saya merasa Serikat pekerja dilibatkan dalam pembahasan kebijakan yang berdampak pada karyawan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi Setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa serikat pekerja dilibatkan dalam pembahasan kebijakan yang berdampak pada karyawan.
4. Untuk pernyataan X2.4 (Saya merasa Karyawan melalui serikat pekerja memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tertentu) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 35% menyatakan sangat setuju (SS) dan 52% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan melalui serikat pekerja

memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tertentu.

Berdasarkan pernyataan X2.3, X2.4 dapat disimpulkan bahwa indikator *Employee Participation* dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan X2.5 (Saya merasa Hubungan antara serikat pekerja dengan manajemen perusahaan berjalan secara konstruktif) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara serikat pekerja dan manajemen perusahaan berjalan dengan konstruktif.
6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya merasa Serikat pekerja dengan manajemen mampu bekerja sama dalam mendukung tujuan perusahaan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 57% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa serikat pekerja dengan manajemen mampu bekerja sama dalam mendukung tujuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan X2.5, X2.6 dapat disimpulkan bahwa indikator *Labor-Management Partnership* dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan X2.7 (Saya merasa Serikat pekerja berperan aktif dalam mencegah terjadinya konflik hubungan industrial) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviasi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa

serikat pekerja berperan aktif dalam mencegah terjadinya konflik hubungan industrial.

8. Untuk pernyataan X2.8 (Saya merasa Serikat pekerja mampu membantu penyelesaian permasalahan hubungan kerja secara bijaksana) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa serikat pekerja mampu membantu penyelesaian permasalahan hubungan kerja dengan bijaksana.

Berdasarkan pernyataan X2.7, X2.8 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Conflict Prevention & Mediation*** dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan X2.9 (Saya merasa Serikat pekerja secara konsisten memperjuangkan kesejahteraan karyawan) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa serikat pekerja secara konsisten memperjuangkan kesejahteraan karyawan.
10. Untuk pernyataan X2.10 (Saya merasa Keberadaan serikat pekerja memberikan dampak positif terhadap kondisi kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi Setuju, dengan 61% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa serikat pekerja memberikan dampak positif terhadap kondisi kerja.

Berdasarkan pernyataan X2.9, X2.10 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Advocacy for Employee Welfare*** dapat dikategorikan baik

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator diatas meliputi *Employee Voice, Employee Participation, Labor–Management Partnership, Conflict Prevention & Mediation*, dan *Advocacy for Employee Welfare* dapat disimpulkan bahwa, variabel *Peran Labor Union* di PT Angkasa Pura Aviase Bnadara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa karyawan yang tidak setuju pada pernyataan-pernyataan yang diajukan, yang mengindikasikan bahwa *Peran Labor Union* belum sepenuhnya diterima oleh semua karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian dalam gaya komunikasi dan pendekatan dari pihak serikat pekerja agar lebih efektif dalam memenuhi harapan seluruh karyawan dan mendukung tercapainya tujuan bersama dalam organisasi.

4.1.2.4 Communication

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Communication (Z)*, yang disajikan pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel *Communication (Z)*

No	P	Jawaban										Jumlah	
		STS		TS		KS		S		SS			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z.1	0	0%	0	0%	2	9%	8	35%	13	57%	23	100%
2	Z.2	0	0%	0	0%	2	9%	9	39%	12	52%	23	100%
3	Z.3	0	0%	0	0%	1	4%	11	48%	11	48%	23	100%
4	Z.4	0	0%	0	0%	1	4%	9	39%	13	57%	23	100%
5	Z.5	0	0%	0	0%	3	13%	10	43%	10	43%	23	100%
6	Z.6	0	0%	0	0%	4	17%	8	35%	11	48%	23	100%
7	Z.7	0	0%	0	0%	0	0%	12	52%	11	48%	23	100%

8	Z.8	0	0%	0	0%	2	9%	9	39%	12	52%	23	100%
9	Z.9	0	0%	0	0%	0	0%	11	48%	12	52%	23	100%
10	Z.10	0	0%	1	4%	1	4%	7	30%	14	61%	23	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan Z.1 (Saya merasa, saya mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 57% menyatakan sangat setuju (SS) dan 35% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa mereka mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja.
2. Untuk pernyataan Z.2 (Saya merasa, saya memahami secara utuh (bahasa) dari gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memahami secara utuh gagasan rekan kerja.

Berdasarkan pernyataan Z.1, dan Z.2 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Pemahaman*** dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan Z.3 (Saya merasa, saya selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya, dalam memberikan Solusi keputusan dalam pemecahan masalah) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 48% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S).

Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan aktif mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi untuk pemecahan masalah.

4. Untuk pernyataan Z.4 (Saya merasa, saya selalu memberi respon yang baik dalam berkomunikasi satu sama lain) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 39% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja.

Berdasarkan pernyataan Z.3, dan Z.4 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Pengaruh pada sikap*** dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan Z.5 (Saya merasa, saya mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan aktif berpartisipasi dalam diskusi.
6. Untuk pernyataan Z.6 (Saya merasa, saya nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 39% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa nyaman dalam berkomunikasi dengan rekan kerja.

Berdasarkan pernyataan Z.5, dan Z.6 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Kesenangan*** dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan Z.7 (Saya merasa, saya senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa

Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa senang saat berkomunikasi dengan rekan kerja.

8. Untuk pernyataan Z.8 (Saya merasa, saya terbuka menerima masukan dari rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan terbuka dalam menerima masukan dari rekan kerja.

Dan berdasarkan pernyataan Z.7, dan Z.8 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Hubungan yang baik*** dapat dikategorikan baik.

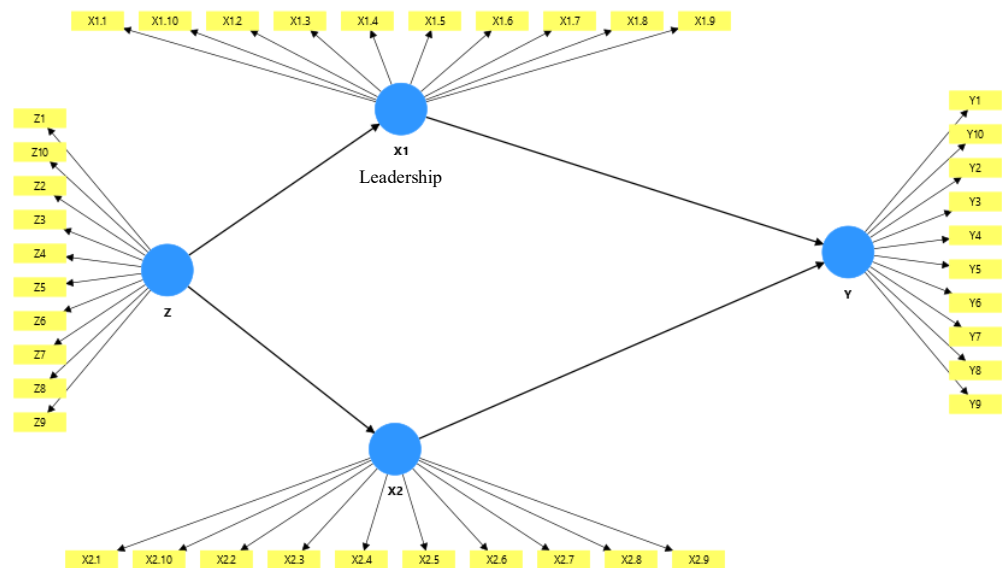
9. Untuk pernyataan Z.9 (Saya merasa, saya menanggapi dengan baik setiap gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 52% menyatakan sangat setuju (SS) dan 43% menyatakan setuju (S). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menanggapi dengan baik setiap gagasan yang disampaikan oleh rekan kerja.
10. Untuk pernyataan Z.10 (Saya merasa, saya menggunakan bantuan teknologi dalam mendukung kelancaran berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan Perusahaan fungsi Human Capital PT Angkasa Pura Aviassi setuju, dengan 61% menyatakan sangat setuju (SS) dan 30% menyatakan setuju (S). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memanfaatkan teknologi untuk mendukung kelancaran komunikasi dengan rekan kerja.

Berdasarkan pernyataan Z.9, dan Z.10 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Tindakan*** dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator diatas meliputi pemahaman, pengaruh pada sikap, kesenangan, hubungan yang baik dan tindakan dapat disimpulkan bahwa, variabel *communication* di PT Angkasa Pura Aviiasi Bnadara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa karyawan yang memberikan jawaban tidak setuju pada beberapa pernyataan meskipun hanya 2%. Hal ini mengindikasikan perlunya evaluasi yang lebih mendalam mengenai area mana yang membutuhkan sentuhan lebih untuk perbaikan metode atau media komunikasi guna memastikan efektivitas komunikasi di seluruh lini organisasi.

4.1.3 Analisa Data

Bagian ini menganalisis data yang dijelaskan dari data sebelumnya, yaitu deskripsi data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Struktural Partial Least Square* (SEM-PLS)



Gambar 4.1 Model Struktural PLS

Ada dua tingkatan kelompok dalam analisis SEM-PLS. Dengan kata lain, itu adalah analisis model pengukuran (outer model), yaitu validitas konvergen (Convergent Validity); Reabilitas dan validitas (Construct reliability and Validity); Validitas diskriminasi dan analisis model struktural (inner model), yaitu koefisien determinasi (R^2), f-square dan pengujian hipotesis (Hair, 2021).

4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas (keakuratan) dan reabilitas (kehandalan) dari variabel-variabel penyusun yang diteliti yaitu variabel-variabel tersebut.

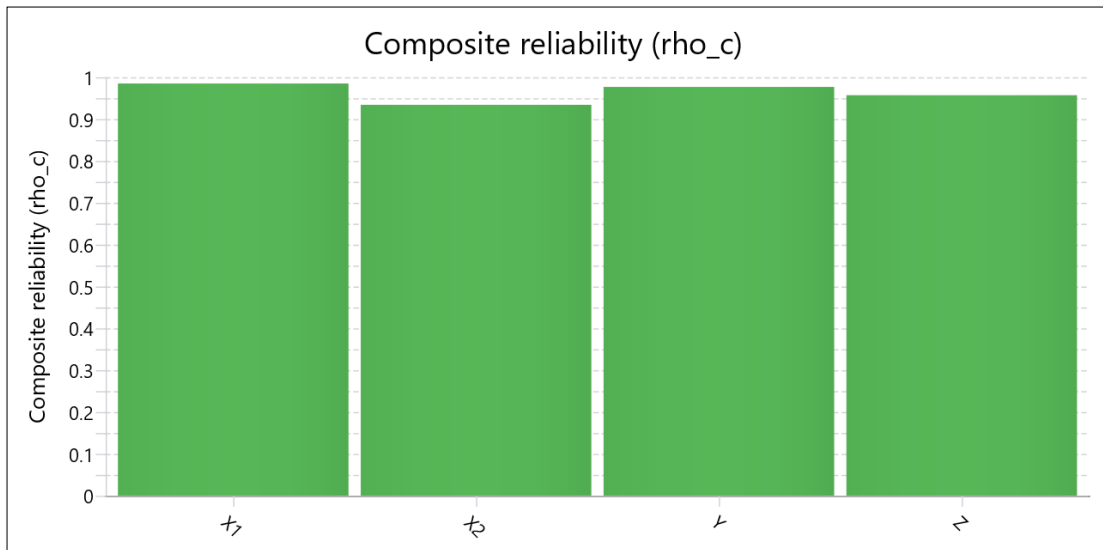
1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Konsistensi internal adalah bentuk reabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi hasil antar item dalam tes yang sama. Ini menentukan apakah skor item memiliki komposisi yang sama. Jika nilai *composite reliability* ≥ 0.70 , kriteria untuk menyimpulkan variabel penyusunnya dianggap valid dan reliabel (Hair, 2021)

Tabel 4.8 Nilai *Composite Reliability (CR)*

	Composite Reliability	Hasil Uji
X1	0,985	Reliabel
X2	0,934	Reliabel
Y	0,977	Reliabel
Z	0,957	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2026



Gambar 4.2 : *Composite Reliability*

Berdasarkan tabel 4.8 dan gambar 4.1 diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel adalah ≥ 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

2) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Kriteria penarikan kesimpulan *Convergent Validity* adalah valid atau tidaknya dilihat dari *outer loading*. Dalam praktik terbaik, setiap indikator diharapkan mempunyai nilai outer lebih besar dari 0,7. Apabila nilai *outer loading* $> 0,4$ sampai dengan $< 0,7$ juga dapat dipertimbangkan terutama pada penelitian baru atau eksploratif. Akan tetapi, jika nilai outer loading lebih kecil dari 0,4 maka indikator harus dibuang dari variabel dan dilakukan uji pengujian ulang validitas konvergen sebelum dilanjutkan kepada pengujian validitas diskriminan (Hair, 2021).

Berikut ini adalah data hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Tabel 4.9 dibawah ini menyajikan nilai-nilai *loading factor* unti tiap tiap indikator. Sedangkan pada tabel 4.10 dibawah ini adalah hasil AVE pada setiap variabel pada penelitian ini.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* setiap indikator

Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Z - X1	Z - X2	HASIL UJI
X1 * Z					0.704		
X1.1	0.894						Valid
X1.2	0.938						Valid
X1.3	0.961						Valid
X1.4	0.963						Valid
X1.5	0.961						Valid
X1.6	0.936						Valid
X1.7	0.917						Valid
X1.8	0.921						Valid
X1.9	0.900						Valid
X1.10	0.928						Valid
X2 * Z						0.491	Valid
X2.1		0.773					Valid
X2.2		0.760					Valid
X2.3		0.796					Valid
X2.4		0.630					Valid
X2.5		0.836					Valid
X2.6		0.838					Valid
X2.7		0.835					Valid
X2.8		0.877					Valid
X2.9		0.710					Valid
X2.10		0.572					Valid
Y.1			0.938				Valid
Y.2			0.853				Valid
Y.3			0.890				Valid
Y.4			0.900				Valid
Y.5			0.893				Valid
Y.6			0.879				Valid
Y.7			0.864				Valid

Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Z - X1	Z - X2	HASIL UJI
Y.8			0.920				Valid
Y.9			0.906				Valid
Y.10			0.950				Valid
Z.1				0.887			Valid
Z.2				0.886			Valid
Z.3				0.892			Valid
Z.4				0.905			Valid
Z.5				0.842			Valid
Z.6				0.878			Valid
Z.7				0.929			Valid
Z.8				0.862			Valid
Z.9				0.880			Valid
Z.10				0.137			Valid

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada 38 indikator $> 0,70$, dan terdapat 4 indikator pada *loading factor* nilainya $< 0,7$ tetapi tidak meningkatkan AVE dan *Composite Reliability*. Sesuai dengan Hair et al (2021), 4 indikator tersebut tidak meningkatkan AVR dan *Composite Reliability* di atas batasan sehingga indikator reflektif dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

3) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi valid tidaknya indikator atau variabel penyusun. Pengukuran terbaik saat ini dalam website SmartPLS adalah dengan memeriksa nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.9 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

Tabel dibawah ini yaitu disajikan hasil uji *Discriminant Validity* sebagai berikut:

Tabel 4.10 Nilai *Discriminant Validity*

	<i>Leadership (X1)</i>	<i>Peran Labor Union (X2)</i>	<i>Human Capital Departement Performance (Y)</i>	<i>Communication (Z)</i>
<i>Leadership (X1)</i>	0.932			
<i>Peran Labor Union (X2)</i>	0.216	0.768		
<i>Human Capital Departement Performance (Y)</i>	0.683	0.486	0.900	
<i>Communication (Z)</i>	0.704	0.491	0.632	0.841

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya dan nilainya < 0.9 . Sehingga disimpulkan bahwa nilai HTMT tersebut telah memenuhi syarat discriminant validity pada penelitian ini.

4.1.3.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Model)

1) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-square adalah ukuran laju perubahan nilai (endogen) yang terpengaruh dan dapat dijelaskan oleh variabel yang terpengaruh (eksogen). Ini membantu memprediksi apakah model itu baik atau buruk.

Kriterianya:

-Jika nilai $R^2 = 0,75$ → Model adalah substansial (kuat)

-Jika nilai $R^2 = 0,50$ → Model adalah moderate (sedang)

-Jika nilai $R^2 = 0,25 \rightarrow$ Model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS v.4.1.1.4, diperoleh nilai R-Square yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.11 Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Human Capital Departement Performance (Y)</i>	0.587	0.545

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, diketahui bahwa nilai R-Square dari *Human Capital Departement Performance (Y)* adalah 0,587 yang berarti *Leadership (X1)*, *Peran Labor Union (X2)* dan *Communication (Z)* mampu mempengaruhi *Human Capital Departement Performance (Y)* sebesar 50%. Dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

2) F-Square

f-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai f^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018).

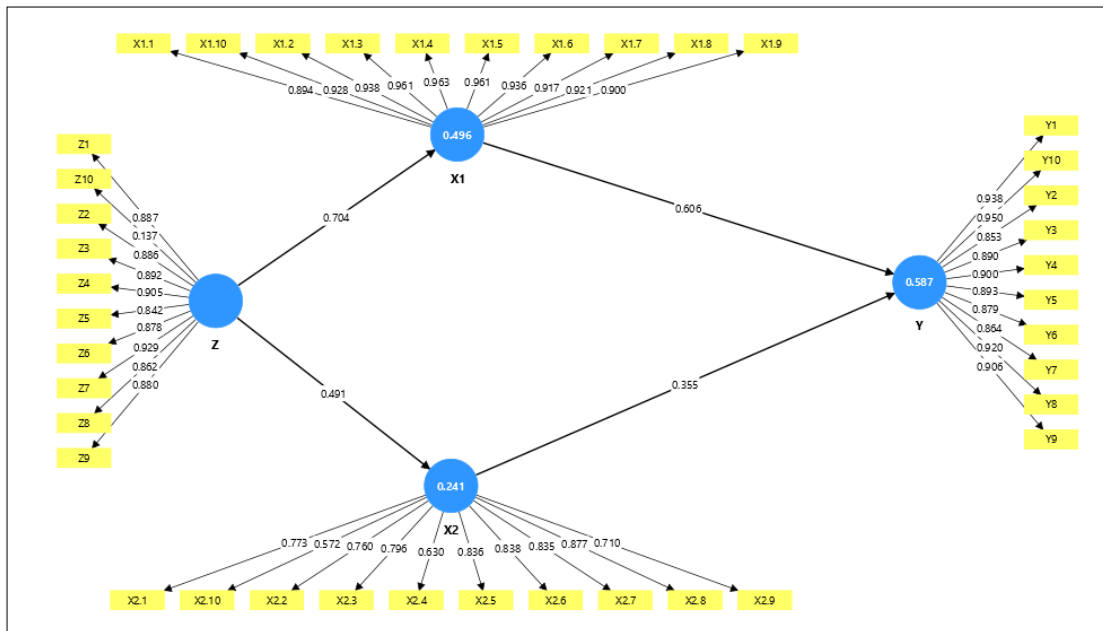
Tabel 4.12 Hasil Uji f-square

	f-Square
X1	0.847
X2	0.291
Y	
Z	
X1 * Z	0.985
X2 * Z	0.317

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Dari tabel 4.12 diatas diketahui bahwa:

- a. Pengaruh variabel *Leadership* (X1) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) sebesar 0.847 maka terdapat efek yang besar.
- b. Pengaruh variabel *Peran Labor Union* (X2) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) sebesar 0.291 maka terdapat efek yang moderat (sedang).
- c. Pengaruh variabel *leadership* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) sebesar 0.985 maka terdapat efek yang sangat besar.
- d. Pengaruh variabel *Leadership* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) sebesar 0.317 maka terdapat efek yang kecil.



Gambar 4.3: Output f-square
Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk memastikan koefisien jalur dari model structural.

Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif maka pengaruh suatu variabel searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat atau naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat atau naik. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel

berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat atau naik, maka nilai variabel endogen menurun (Juliandi, 2018).

Jika nilai $t_{statistik} > 1,96$ dengan tingkat signifikansi p-values $< 0,05$ (5%) dan koefisien beta bernilai positif maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas $> 0,05$ maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis hubungan langsung yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1 -> Y	0.606	0.555	0.173	3.497	0.001
X2 -> Y	0.355	0.413	0.171	2.083	0.040
Z -> X1	0.704	0.703	0.100	7.022	0.000
Z -> X2	0.491	0.543	0.147	3.341	0.001

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Berdasarkan dari tabel 4.13 hasil uji signifikansi diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leadership* (X1) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0.606 dan t-statistik 3.497. dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0.001. maka dapat disimpulkan bahwa *leadership* (X1) berpengaruh positif signifikan

terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.

2. Pengaruh *Peran Labor Union* (X2) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0.355 dan t-statistik 2.083. dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0.040. maka dapat disimpulkan bahwa *Peran Labor Union* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.
3. Pengaruh *Communication* (Z) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0.704 dan t-statistik 7.022. dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0.000. maka dapat disimpulkan bahwa *Communication* (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.

b. Pengujian Efek Moderasi (*Moderating Effect*)

Variabel moderating adalah merupakan variabel independen yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2021). Berikut ini adalah hasil pengujian efek moderasi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji *Moderating Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Z -> X1 -> Y	0.174	0.219	0.112	1.560	0.122
Z -> X2 -> Y	0.427	0.395	0.153	2.792	0.006

Sumber: Smart PLS v.4.1.1.4, 2026

Berdasarkan dari tabel 4.14 pengujian efek moderating diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leadership* (X1) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) yang dimoderasi oleh *Communication* (Z) mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0.174 $t_{statistik}$ sebesar 1.560. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik **tidak signifikan** karena $> 1,96$ dengan p-value 0.122. maka dapat disimpulkan bahwa *Communication* (Z) **tidak terbukti** memiliki efek moderat pada hubungan *leadership* (X1) dan *Human Capital Departement Performance* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviassi.
2. Pengaruh *Peran Labor Union* (X2) terhadap *Human Capital Departement Performance* (Y) yang dimoderasi oleh *Communication* (Z) mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0.427 dan $t_{statistik}$ sebesar 2.792. Dari hasil ini dinyatakan $t_{statistik}$ signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0.006. maka dapat disimpulkan bahwa *Communication* (Z) **terbukti** memiliki efek moderat pada hubungan *Peran Labor Union* (X2) dan *Human Capital Departement Performance* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviassi.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti, maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh *Leadership* Terhadap *Human Capital Departement Performance*

Leadership dalam *Human Capital Departement Performance* memainkan peran penting dalam mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis. Ketangkasan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, mengantisipasi perubahan pasar, dan merespon dengan fleksibilitas.

Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Department Performance* telah banyak diteliti, dan mayoritas studi menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dapat meningkatkan kinerja departemen dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, Bass & Riggio (2021) dalam karya mereka tentang *transformational leadership* menyatakan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka, yang sejalan dengan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemberian umpan balik konstruktif dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, yang secara langsung berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Zhang et al. (2020) juga menambahkan bahwa pemimpin transformasional yang mengembangkan keterampilan karyawan dan mengelola tim secara efektif berperan besar dalam meningkatkan *Human Capital Department Performance*, sebuah konsep yang

tercermin dalam penelitian ini, di mana leadership yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja departemen.

Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement Performance* adalah salah satu tema yang telah banyak dieksplorasi dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena pemimpin dalam sebuah organisasi memegang peranan vital dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan, baik itu untuk karyawan individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Pada konteks *Human Capital Departement*, *Leadership* yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target kinerja semata, tetapi juga pada bagaimana mengelola dan mengembangkan potensi karyawan agar dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa *Leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Human Capital Departement Performance* di PT Angkasa Pura Aviassi. Koefisien beta sebesar 0.606 dan t-statistik yang signifikan 3.497 menunjukkan bahwa kualitas *Leadership* berperan penting dalam meningkatkan *Human Capital Departement Performance*. Hasil ini menegaskan bahwa *Leadership* yang efektif tidak hanya berpengaruh pada pencapaian tujuan langsung, tetapi juga pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang dapat mendorong organisasi untuk beradaptasi dan berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kang et al. (2021) dalam jurnal mereka, yang berjudul "*The Role of Leadership in Human Resource Management Performance: A Moderated Mediation Model*", juga menekankan bahwa gaya *Leadership* yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan berhubungan langsung dengan peningkatan *Human*

Capital Departement Performance. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya transformational leadership dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, dimana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berperan aktif dalam pencapaian tujuan bersama. Dalam konteks *Human Capital Departement*, hal ini berarti bahwa pemimpin yang mendukung pengembangan karyawan tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Selain itu, Zhang et al. (2020) dalam penelitian mereka tentang hubungan antara transformational leadership dan kinerja organisasi menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu merancang program-program pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan, kepemimpinan, dan pengelolaan tim, yang semuanya berkontribusi langsung terhadap *Human Capital Departement Performance*.

Dalam konteks PT Angkasa Pura Aviassi, temuan ini menunjukkan bahwa *Leadership* yang diterapkan di *Human Capital Departement* sangat mempengaruhi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang tidak hanya memimpin berdasarkan hasil, tetapi juga memperhatikan pengembangan individu dan tim, berperan penting dalam meningkatkan kinerja *Human Capital Departement*. Pemimpin yang mampu mengarahkan karyawan dengan visi yang jelas, memberi umpan balik yang konstruktif, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, akan menciptakan departemen yang lebih efektif dan produktif dalam mencapai sasaran perusahaan.

Selain itu, *Leadership* yang efektif dalam *Human Capital Departement* juga berperan dalam meningkatkan retensi karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Dengan kata lain, gaya *Leadership* yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *Human Capital Departement* karena pemimpin yang efektif dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. *Leadership* yang baik dalam *Human Capital Departement* tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang bagi karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung kinerja keseluruhan organisasi. Penerapan gaya *Leadership* transformasional dan pemberdayaan karyawan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia.

4.2.2 Pengaruh Peran Labor Union Terhadap Human Capital Departement Performance

Peran Labor Union dalam mempengaruhi *Human Capital Departement Performance* tidak bisa dipandang sebelah mata, terutama dalam konteks perusahaan yang besar dengan banyak karyawan. *Labor Union* berfungsi sebagai perwakilan karyawan, yang tidak hanya membela hak-hak mereka tetapi juga dapat bekerja sama dengan manajemen untuk menciptakan kebijakan yang mendukung *Human Capital Departement Performance*.

Labor Union memegang peranan penting dalam hubungan industrial dan berperan dalam menciptakan kebijakan yang mendukung kinerja departemen HR. Teori Dual Concern Model yang dikemukakan oleh Pruitt & Carnevale (1993) menjelaskan bahwa *Labor Union* yang efektif harus mampu menyeimbangkan kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dalam penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa *Labor Union* yang aktif dalam menyalurkan aspirasi karyawan dan terlibat dalam pengambilan kebijakan dapat meningkatkan *Human Capital Departement Performance*. Freeman dan Medoff (2021) juga menekankan bahwa serikat pekerja yang efektif dapat meredakan ketegangan antara karyawan dan manajemen, yang mengarah pada peningkatan kinerja departemen HR. Dengan kerjasama yang konstruktif antara serikat pekerja dan manajemen, keduanya dapat menciptakan kebijakan yang lebih adil dan mendukung tujuan bersama, sehingga *Human Capital Departement Performance* dapat tercapai dengan lebih optimal.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, *Peran Labor Union* memiliki koefisien beta sebesar 0.355 dan t-statistik 2.083, yang menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap *Human Capital Departement Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa *Peran Labor Union* dapat memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja departemen tersebut, khususnya dalam menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Teori Dual Concern Model oleh Pruitt & Carnevale (1993) menyatakan bahwa serikat pekerja yang efektif mampu menyeimbangkan kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan, yang pada gilirannya menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen. Selain itu, *Labor Union* dapat memberikan feedback

yang berharga mengenai kebijakan SDM dan berperan dalam perancangan program-program yang lebih menguntungkan bagi karyawan, seperti pengembangan karier dan peningkatan kesejahteraan.

Penelitian oleh Freeman dan Medoff (2021) juga menunjukkan bahwa *Labor Union* yang efektif dapat mengurangi ketegangan antara karyawan dan manajemen, yang pada gilirannya meningkatkan *Human Capital Departement Performance*. Oleh karena itu, *Peran Labor Union* sangat penting dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, serta dalam mendukung pencapaian *Human Capital Departement Performance*.

4.2.3 Pengaruh *Leadership* Terhadap *Human Capital Departement Performance* Yang Dimoderasi *Communication*

Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement Performance* yang dimoderasi *Communication* menyoroti pentingnya *Communication* yang baik antara pemimpin dan karyawan dalam meningkatkan *Human Capital Departement Performa*. Komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan dapat memperkuat pengaruh *Leadership* terhadap kinerja organisasi, karena *Communication* adalah sarana untuk mengarahkan, memberi umpan balik, dan memperjelas tujuan bersama.

Pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Departement Performance* yang dimoderasi oleh *Communication* menunjukkan bahwa komunikasi yang baik sangat penting untuk memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan. Teori Leader-Member Exchange (LMX) oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa kualitas hubungan

antara pemimpin dan anggota tim, yang dibangun melalui komunikasi yang baik, dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam konteks ini, LMX menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif dengan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama terhadap tujuan organisasi. Meskipun hasil uji moderasi dalam penelitian ini menunjukkan tidak signifikan, komunikasi tetap berperan dalam meningkatkan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan, yang akhirnya dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap *Human Capital Department Performance*.

Berdasarkan hasil yang diperoleh, pengaruh *Leadership* terhadap *Human Capital Department Performance* yang dimoderasi oleh *Communication* memiliki koefisien beta sebesar 0.174 dan t-statistik 1.560, yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *Communication* berperan dalam memperkuat hubungan antara *Leadership* dan *Human Capital Department Performance*, namun dampaknya masih terbatas. Hal ini bisa disebabkan oleh ketidaktepatan atau ketidakefektifan dalam penggunaan saluran komunikasi, baik dari segi cara maupun frekuensi komunikasi antara pemimpin dan karyawan.

Teori Leader-Member Exchange (LMX) oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) mengemukakan bahwa hubungan yang dibangun melalui komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam konteks ini, LMX menunjukkan bahwa kualitas *Communication* antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen terhadap tujuan bersama.

Meskipun hasil uji moderasi tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa *Communication* tetap menjadi faktor penting dalam mendukung hubungan antara *Leadership* dan *Human Capital Department Performance*.

4.2.4 Pengaruh Peran Labor Union Terhadap Human Capital Departement Performance Yang Dimoderasi Communication

Pengaruh *Peran Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance* yang dimoderasi oleh *Communication* menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam memperkuat peran serikat pekerja dalam meningkatkan *Human Capital Department Performance*. Berdasarkan hasil yang diperoleh, pengaruh *Peran Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance* yang dimoderasi oleh *Communication* memiliki koefisien beta sebesar 0.427 dan t-statistik 2.792, yang signifikan.

Hal ini mengindikasikan bahwa *Communication* yang baik antara *Labor Union* dan manajemen dapat memperkuat peran *Labor Union* dalam mendukung pencapaian *Human Capital Department Performance*. *Communication* yang terbuka dan transparan antara kedua pihak dapat meningkatkan kerjasama dan menciptakan kebijakan yang lebih adil bagi karyawan, yang pada gilirannya mendukung tujuan perusahaan.

Dalam hal Peran *Labor Union* yang dimoderasi oleh *Communication*, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang efektif antara serikat pekerja dan manajemen dapat memperkuat pengaruh *Labor Union* terhadap *Human Capital Departement Performance*. Teori Collaborative Bargaining yang dikemukakan oleh Kochan et al. (2021) menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan transparan antara kedua belah pihak untuk

menciptakan kebijakan yang lebih adil dan mendukung tujuan bersama. Komunikasi yang efektif memungkinkan *Labor Union* dan manajemen untuk bekerja sama dalam menciptakan kebijakan yang menguntungkan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan *Human Capital Department Performance*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Communication* yang baik berperan dalam memperkuat hubungan antara *Labor Union* dan manajemen, yang secara langsung berdampak positif pada *Human Capital Departement Performance*.

Teori Collaborative Bargaining oleh Kochan et al. (2021) menekankan pentingnya *Communication* yang jelas dan saling pengertian antara *Labor Union* dan manajemen dalam membentuk kebijakan yang mendukung kedua belah pihak. Dalam konteks ini, *Communication* yang efektif memperkuat hubungan antara *Labor Union* dan manajemen, yang membantu meningkatkan *Human Capital Department Performance* secara keseluruhan.

Dengan demikian, *Communication* terbukti memiliki efek moderat yang signifikan pada hubungan antara *Peran Labor Union* dan *Human Capital Department Performance*, yang menunjukkan bahwa *Communication* yang efektif sangat penting dalam memperkuat *Peran Labor Union* dalam organisasi.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan yang berkaitan dengan pengaruh *leadership* dan *Peran Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance* dengan *communication* sebagai variabel moderating pada PT Angkasa Pura Aviasi adalah sebagai berikut:

1. *Leadership* pengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif meningkatkan *Human Capital Department Performance* melalui motivasi, arahan yang jelas, dan pengelolaan tim yang baik.
2. *Peran Labor Union* pengaruh positif dan signifikan terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi. *Labor Union* berperan aktif dalam menyampaikan aspirasi karyawan dan membangun hubungan yang konstruktif dengan manajemen, yang mendukung kinerja HR.
3. *Communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviasi. Meskipun pengaruhnya tidak signifikan dalam beberapa kasus, *Communication* yang baik tetap menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara *Leadership* dan *Human Capital*

Department Performance, khususnya dengan meningkatkan kejelasan dan pemahaman tujuan

4. *Communication* memoderasi pengaruh *Peran Labor Union* terhadap *Human Capital Department Performance* pada PT Angkasa Pura Aviassi. *Communication* yang efektif antara *Labor Union* dan manajemen memperkuat dampak positif *Labor Union* terhadap kinerja *Human Capital*, menunjukkan bahwa *Communication* terbuka dapat memperkuat kolaborasi dan meningkatkan hasil.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penerapan Gaya *Leadership* yang Efektif: Organisasi harus terus mendorong penerapan *transformational leadership* untuk memastikan pemimpin mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Pemimpin juga perlu memiliki visi yang jelas agar dapat mengarahkan timnya mencapai tujuan organisasi dengan efektif.
- b. Meningkatkan *Peran Labor Union*: Organisasi perlu memperkuat kerjasama antara *Labor Union* dan manajemen untuk menciptakan kebijakan yang lebih adil bagi karyawan dan mendukung tujuan perusahaan. Menjalinkan komunikasi yang baik antara kedua pihak sangat penting untuk membangun hubungan yang lebih kuat dan memperkuat pencapaian kinerja.

- c. Peningkatan Kualitas *Communication*: *Communication* yang efektif antara pemimpin, karyawan, dan *Labor Union* harus menjadi prioritas utama dalam meningkatkan *Human Capital Department Performance*. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan peningkatan terhadap metode komunikasi yang digunakan, termasuk pelatihan bahasa Inggris dan penerapan teknologi yang mendukung kelancaran komunikasi.
- d. Meningkatkan Program Pemberdayaan Karyawan: Organisasi harus meningkatkan program-program pemberdayaan karyawan agar mereka merasa lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Hal ini akan berkontribusi langsung terhadap retensi karyawan dan pencapaian tujuan jangka panjang Perusahaan.
- e. Evaluasi Terus-Menerus terhadap Kebijakan Human Capital: Diperlukan evaluasi rutin terhadap kebijakan dan program yang ada di Human Capital untuk memastikan bahwa semua program yang diterapkan dapat mendorong keterlibatan dan motivasi kerja karyawan, serta mampu mempertahankan karyawan berkinerja baik dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Pasaribu, F. (2020). Pengaruh komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jaringan Sumatera I. *Jurnal akmami*, 1(3), 256–268. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami>
- Pasaribu, F., Suhanta, B., & Jufrizen. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi lingkungan kerja. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(2), 1396–1412. <https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.736>
- Tarmizi, A., Pasaribu, F., & Khair, H. (2024). The influence of organizational culture, human resource quality, motivation and discipline on employee performance at the Mandailing Natal Cooperative Service. *Proceeding 2nd Medan International Economics and Business*, 2(1), 727–735.
- Pasaribu, F., Bulan, T.R.N., Muzakir, & Pratama, K. (2021). Impact of Strategic Leadership and Organizational Innovation on the Strategic Management: Mediation Role of IT Capability. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2).
- Rudiansyah, & Khair, H. (2024). Pengaruh Pengembangan SDM Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1).

- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Indonesia
- Cindy, M., & Tanjung, H. (2024). Competency-based human resource management in improving employee performance at PT BPRS Al-Washliyah Medan City, North Sumatra Province. *Jurnal Ekonomi*, 13(2), 1346–1353. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i02>
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4834>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Husnal, A., Pasaribu, F., & Khair, H. (2024). The Influence of Human Resource Quality and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the Regional Research and Innovation Development Planning Agency of Mandailing Natal Regency. *Proceeding 2nd Medan International Economics and Business*, 2(1).

- Sabrina, R., & Sulasmi, E. (2021). Peranan Manajemen SDM dalam Organisasi. UMSUPress. ISBN: 978-623-408-091-9, E-ISBN: 978-623-408-092-6.
- Sabrina, R., & Sulasmi, Dr. Emilda. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. UMSUPress. ISBN: 978-623-6402-06-1, E-ISBN: 978-623-6402-07-8.
- R. Sabrina, A. Akrim, E. Sulasmi, & A. Wahyurudhanto. (2022). How Does Self-Sacrificial Leadership Affect Knowledge Sharing and Knowledge Hiding. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*
- Sabrina, R., & Ikhsan, M. H. (2023). The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Migration Letters*. Retrieved from pdfs.semanticscholar.org.
- Saepulloh, A., Diantoro, E., & Laksana, A. (2024). Peran serikat pekerja dalam meningkatkan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia anggota serikat saat menghadapi tantangan di era globalisasi (Studi kasus Serikat Pekerja Nasional Kabupaten Serang). *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 4(2), 1597–1606. <https://doi.org/10.53363/bureau.v4i2.430>
- Wiguna, W. (2024). Peran serikat pekerja dan manajemen dalam meningkatkan produktivitas hubungan industrial. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 642–650. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i2.1020>

- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2020). Cultural intelligence and organizational effectiveness: An integrative review and future research agenda. *Organizational Psychology Review*, *10*(2–3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/2041386620919787>
- Grin, F. (2021). The economic value of language skills. *IZA World of Labor*. <https://wol.iza.org/articles/economic-value-of-language-skills/long>
- HRBrain. (2024). Human capital KPIs for HR managers. <https://hrbrain.ai/blog/human-capital-kpis-for-hr-managers>
- Human Capital Hub. (2025). Key performance indicators for human resources: A guide to HR professionals. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/key-performance-indicators-for-human-resources-a-guide-to-hr-professionals>
- Högskolan Halmstad. (2018). *The influence of joint venture strategy on employees' commitment in international companies*. <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229544/fulltext02>
- McKinsey & Company. (2022). *Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2024). Bridging the boundaries of corporate language: Language policy, emotions, and employee engagement in

multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 55(3), 445–467. <https://doi.org/10.1177/23294906231221135>

Winarno, A., Haryono, S., & Pratiwi, N. (2024). Human capital development and inclusive leadership on organizational effectiveness: The mediating effect of employee job performance in Indonesia's outsourcing company. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/384687695>

McKinsey & Company (2022). *The Future of Work: Human Capital's Role in Achieving Business Success*.

Aman-Ullah, A., Khan, F., & Usman, M. (2022). *Transformational leadership and employee innovative behavior: The mediating role of work engagement*. *International Journal of Innovation Management*, 26(5), 1–24.

Alamgir, F. (2024). *Unions and workplace democracy in the digital era*. *Journal of Industrial Relations*, 66(1), 45–63.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 28(1), 4–20.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership*. 3rd Edition. Psychology Press.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.

- Bendig, D. (2024). *The role of human capital in multinational and joint venture companies*. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 221–240.
- Blader, S., & Tyler, T. (2003). *A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a “fair” process*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747–758.
- Sekaran & Bougie (2020), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th Edition).
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Cornell University Press.
- Chughtai, A. (2023). *Internal communication and employee outcomes in hybrid organizations*. *Journal of Business Communication*, 60(2), 210–234.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 6th Edition. Sage Publications.
- Entman, R. M. (1993). *Framing: Toward clarification of a fractured paradigm*. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. Faber & Faber.
- Gautam, R., & Gautam, P. (2023). *Trade unions and employee performance in emerging economies*. *Employee Relations*, 45(1), 112–130.

- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Sage Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Ngah, N. S., & Yaacob, M. A. (2024). *Unveiling the effectiveness of unions: A study from the perspective of union members*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(3), 215–224.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 8th Edition. Wiley.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2022). *Human resource management and organizational performance: Looking forward to looking back*. *Journal of Management*, 48(4), 825–844.
- Zhai, X. (2025). *Human capital management in joint ventures: Challenges and opportunities*. *Journal of International Business Studies*, 56(1), 102–120.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*. Deloitte Insights.
- Kiran, R., et al. (2022). *Impact of Human Capital Management on Organizational Performance with the Mediation Effect of HR Analytics*. *Journal of Human Resource Management*.
- Pfeffer, J. (2023). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). *Towards a Model of Work Engagement*. Career Development International.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (2023). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. *Journal of Applied Psychology*.

- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2022). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of the Literature on Human Resource Management and Organizational Performance.
- Østergaard, P., & Timmermans, B. (2023). Cultural Diversity and Human Capital Management. *Journal of Organizational Culture*.
- Ngah, N. S., & Yaacob, M. A. (2024). Unveiling the Effectiveness of Unions: A Study from the Perspective of Union Members. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(10), 1660–1672.
- Yaacob, M. A., Noor, N. H. M., Ngah, N. S., & Bahari, M. Z. Z. (2024). Examining the Effectiveness of a Trade Union: Role of Union Strength and Union Leadership. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 9(SI20), 245–250.
- Loganathan, B., Sin, T. K., & Ganesan, J. (2022). Factors Affecting Trade Union Effectiveness of Manufacturing Industry in Peninsular Malaysia. ResearchGate.
- Bureau of Labor Statistics. (2025). Union Members Summary - 2024 A01 Results. U.S. Department of Labor.
- International Trade Union Confederation. (2025). Global Rights Index. ITUC.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Sage Publications.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.

LAMPIRAN



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.linkedin.com/company/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/channel/UCumsumedan)

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 899 /II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025

Tentang :

**JUDUL TESIS DAN DOSEN PEMBIMBING MAHASISWA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa : **SUPRIYANTO**
NPM : 2320030096
Prog. Studi / Konst. : Magister Manajemen / Manajemen MSDM
Judul Tesis : *PENGARUH LEADERSHIP DAN PERAN LABOR UNION TERHADAP HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE DENGAN COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA JOINT VENTURE COMPANY*
Pembimbing I : Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.
Pembimbing II : Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D.

Surat persetujuan ini berlaku sampai tanggal 16 JUNI 2026, Apabila hingga batas tersebut yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesisnya, maka Surat Persetujuan ini dinyatakan batal.

Medan, 19 Dzulhijjah 1446 H
16 Juni 2024 M



Direktur

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Tembusan:

1. Ketua Prodi MM UMSU;
2. Dosen Pembimbing I dan II;
3. Pertinggal.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
SEKOLAH PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [f umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [i umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [t umsumedan](https://www.twitter.com/umsumedan) [y umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

Nomor : 1720/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2025
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 19 Rabi'ul Akhir 1447 H
11 Oktober 2025 M

Kepada Yth. :
Director Of Human Capital
PT. Angkasa Pura Aviassi, Bandara Internasional Kualanamo
di
Tempat.-

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Manajemen Program Magister pada Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **SUPRIYANTO**
NPM : 2320030096
Prodi : Manajemen
Judul Tesis : **PENGARUH LEADERSHIP DAN PERAN LABOR UNION TERHADAP HUMAN CAPITAL DEPARTEMENT PERFORMANCE DENGAN COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA JOINT VENTURE COMPANY.**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Direktur,

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Cc. File



Deli Serdang, 24 November 2025

Nomor : AVI.02.06.01/24/11/2025/A.3406
Lampiran : 1 Berkas
Perihal : Konfirmasi Izin Riset Penelitian An. Supriyanto

Kepada Yth.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Di-

TEMPAT

Dengan hormat,

1. Menindaklanjuti surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor :17 20/II.3.AU NMSU-PPsff /2025 tanggal 11 Oktober 2025 Perihal Permohonan Izin Riset, disampaikan bahwa PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu **menyetujui** permohonan tersebut dengan rincian sebagai berikut :

NO	NAMA	NIM	PRODI/ BIDANG
1	SUPRIYANTO	2320030096	Manajemen

2. Adapun ketentuan dalam melaksanakan Riset/Penelitian di lingkungan PT Angkasa Pura Aviasi Bandara Internasional Kualanamu dengan persyaratan sebagai berikut:
 - a. Wajib patuh terhadap Peraturan Perusahaan yang berlaku;
 - b. Apabila terjadi kecelakaan kerja pada waktu melaksanakan Praktek Kerja/Magang/Riset, PT Angkasa Pura Aviasi tidak bertanggung jawab secara materil, dan merupakan tanggung jawab sekolah/kampus pengirim. Untuk itu, siswa/mahasiswa Praktek Kerja/Magang disarankan agar diasuransikan terlebih dahulu;
 - c. Wajib menandatangani *Non-Disclosure Agreement* (NDA) sesuai dengan format yang telah disediakan PT Angkasa Pura Aviasi.
 - d. Wajib menyerahkan laporan Kerja Praktik/Magang atau menyerahkan Laporan penelitian/Skripsi sebelum waktu Kerja Praktik/Magang/Riset berakhir;
 - e. PT Angkasa Pura Aviasi tidak memungut biaya apapun selama proses kegiatan Praktek Kerja Kerja/Magang;
 - f. Untuk Informasi lebih lanjut, dapat berkoordinasi dengan Sdri. Agung Prayogi melalui nomor telepon: 061 88880300 – ext 8449.
3. Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PLT. SENIOR MANAGER OF
HUMAN CAPITAL





VARIABEL LEADERSHIP

NO	PERNYATAAN	FREKUENSI				
		SS	S	KS	TS	STS
Kemampuan analitis						
1	Saya merasa atasan saya mampu menguasai manajemen risiko diunitnya atas sasaran perusahaan					
2	Saya merasa atasan saya mampu memahami profil secara utuh bawahannya					
Keterampilan Berkomunikasi						
3	Saya merasa atasan saya mampu untuk menjelaskan informasi secara jelas sehingga dipahami bawahannya					
4	Saya merasa atasan saya mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan.					
Keberanian						
5	Saya merasa atasan saya berani membuat pembaharuan dalam percepatan tercapainya sasaran perusahaan					
6	Saya merasa atasan saya berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan					
Kemampuan untuk mendengar						
7	Saya merasa atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan gagasan baru					
8	Saya merasa atasan saya memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendalakendala yang dihadapi					
Ketegasan						
9	Saya merasa atasan saya memberikan penilaian secara bijaksana kepada seluruh karyawan					
10	Saya merasa atasan saya tegas dalam bersikap jika menemukan ketidaksesuaian dalam proses kerja pada unitnya					



VARIABEL PERAN LABOR UNION

NO	PERNYATAAN	FREKUENSI				
		SS	S	KS	TS	STS
Employee Voice						
1	Saya merasa Serikat pekerja secara aktif menyalurkan aspirasi karyawan kepada manajemen perusahaan					
2	Saya merasa Karyawan merasa memiliki saluran yang efektif melalui serikat pekerja untuk menyampaikan permasalahan kerja					
Employee Participation						
3	Saya merasa Serikat pekerja dilibatkan dalam pembahasan kebijakan yang berdampak pada karyawan					
4	Saya merasa Karyawan melalui serikat pekerja memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tertentu					
Labor-Management Partnership						
5	Saya merasa Hubungan antara serikat pekerja dengan manajemen perusahaan berjalan secara konstruktif					
6	Saya merasa Serikat pekerja dengan manajemen mampu bekerja sama dalam mendukung tujuan perusahaan					
Conflict Prevention & Mediation						
7	Saya merasa Serikat pekerja berperan aktif dalam mencegah terjadinya konflik hubungan industrial.					
8	Saya merasa Serikat pekerja mampu membantu penyelesaian permasalahan hubungan kerja secara bijaksana					
Advocacy for Employee Welfare						
9	Saya merasa Serikat pekerja secara konsisten memperjuangkan kesejahteraan karyawan					
10	Saya merasa Keberadaan serikat pekerja memberikan dampak positif terhadap kondisi kerja					

VARIABEL HUMAN CAPITAL DEPARTEMEN PERFORMANCE



NO	PERNYATAAN	FREKUENSI				
		SS	S	KS	TS	STS
Strategic HR Alignment						
1	Saya merasa program Human Capital selaras dengan tujuan perusahaan					
2	Saya merasa Human Capital berperan sebagai mitra strategis dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan					
Talent Management Effectiveness						
3	Saya merasa pengembangan karyawan dilaksanakan secara efektif					
4	Saya merasa Human Capital mampu menyiapkan karyawan untuk pengembangan karier					
Employee Engagement & Retention						
5	Saya merasa Program Human Capital mendorong keterlibatan motivasi kerja karyawan					
6	Saya merasa Kebijakan Human Capital berkontribusi dalam mempertahankan karyawan berkinerja baik					
HR Service Quality						
7	Saya merasa Layanan Human Capital responsif terhadap kebutuhan karyawan					
8	Saya merasa Human Capital memberikan pelayanan yang profesional					
HR KPI Achievement						
9	Saya merasa Human Capital mampu mencapai target kinerja (KPI) yang telah ditetapkan					
10	Saya merasa Kinerja Human Capital memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perusahaan					



VARIABEL COMMUNICATION

NO	PERNYATAAN	FREKUENSI				
		SS	S	KS	TS	STS
Pemahaman						
1	Saya merasa, saya mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja					
2	Saya merasa, saya memahami secara utuh (bahasa) dari gagasan rekan kerja					
Pengaruh pada sikap						
3	Saya merasa, saya selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya, dalam memberikan Solusi keputusan dalam pemecahan masalah					
4	Saya merasa, saya selalu memberi respon yang baik dalam berkomunikasi satu sama lain.					
Kesenangan						
5	Saya merasa, saya mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi					
6	Saya merasa, saya nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja					
Hubungan yang baik						
7	Saya merasa, saya senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja					
8	Saya merasa, saya terbuka menerima masukan dari rekan kerja					
Tindakan						
9	Saya merasa, saya menanggapi dengan baik setiap gagasan rekan kerja					
10	Saya merasa, saya menggunakan bantuan teknologi dalam mendukung kelancaran berkomunikasi dengan rekan kerja					

KETERANGAN :

- 1 : Jika pernyataan SANGAT TIDAK SETUJU
- 2 : Jika pernyataan TIDAK SETUJU
- 3 : Jika pernyataan KURANG SETUJU
- 4 : Jika pernyataan SETUJU
- 5 : Jika pernyataan SANGAT SETUJU

PROFIL PENULIS

DATA PRIBADI

1. Nama Lengkap : **SUPRIYANTO, S.H., M.M**
2. Tempat Tanggal Lahir : Lampung, 06 Oktober 1993
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Agama : Islam
5. Pendidikan Terakhir : S2 - Magister Manajemen
6. Pekerjaan : PT Angkasa Pura Aviassi
7. Status : Menikah
8. Alamat : Lubuk Pakam - Deli Serdang, Sumatera Utara



RIWAYAT PENDIDIKAN

FORMAL

1. Sarjana Hukum (S1) : Universitas Amir Hamzah Medan
2. Magister Manajemen (S2) : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

NON-FORMAL

- ✓ Certified BNSP Human Capital Manager (C.HCM)
- ✓ Certified BNSP Rekrutmen & Selection Officer (C.RSO)
- ✓ Certified BNSP Risk Management Officer (C.RMO)
- ✓ Certified Human Resources Management Professional (C.HRMP)
- ✓ Certified Excellent Leadership Management (C.ELM)
- ✓ Certified People Development Specialist (C.PDS)
- ✓ Certified Excellent HR Practitioner (C.EHRP)
- ✓ Certified Human Capital Analyst (C.HCA)
- ✓ Human Resources & Development Course
- ✓ Leadership Management Program Course
- ✓ Mind Power: Overcome Your Mental Barrier With NLP
- ✓ Capacity Building Training On Risk Management
- ✓ Feasibility Study Training
- ✓ General Instructor Course

CONTACT PERSON

- ✓ No HP / WA : 085374908085
- ✓ Email : supriyantokno@gmail.com