



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2025) pp: 1558-1563

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

## Pengaruh *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (PT BRI KC Pattimura)

Ifa Nurhana, Kristin Violinda, Sutrisno

Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang

[ifanurhana28@gmail.com](mailto:ifanurhana28@gmail.com), [qviolinda@upgris.ac.id](mailto:qviolinda@upgris.ac.id), [sutrisno@upgris.ac.id](mailto:sutrisno@upgris.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Human Resource Flexibility (HR Flexibility)* dan *Strategic Human Capability (SHC)* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT BRI KC Pattimura Semarang. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena penurunan kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir, yang diduga berkaitan dengan kurang optimalnya fleksibilitas sumber daya manusia dan rendahnya kemampuan strategis karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* dan pengolahan data melalui *SmartPLS 4.0*. Populasi penelitian berjumlah 102 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik *saturated sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR Flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, *SHC* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *HR Flexibility* dan *SHC* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan peningkatan fleksibilitas kerja dan pengembangan kemampuan strategis karyawan memiliki kontribusi penting dalam memperkuat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** *HR Flexibility, Strategic Human Capability, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, BRI KC Pattimura.*

### 1. Latar Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi yang semakin cepat menuntut organisasi, termasuk sektor perbankan, untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih strategis. Di tengah meningkatnya kompleksitas pekerjaan perbankan dan tuntutan pelayanan yang tinggi, karyawan dituntut untuk mampu beradaptasi, bekerja fleksibel, serta memiliki kompetensi strategis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun, kondisi kinerja karyawan BRI KC Pattimura dalam tiga tahun terakhir menunjukkan kecenderungan menurun, ditandai dengan meningkatnya jumlah karyawan yang berada pada kategori kinerja “cukup”. Tren ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas pengelolaan SDM, khususnya terkait kemampuan adaptasi kerja dan kapabilitas strategis karyawan. Dalam manajemen sumber daya manusia modern, *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* merupakan dua faktor penting yang berpengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi. *HR Flexibility* mencerminkan kemampuan karyawan beradaptasi dengan perubahan tugas, jam kerja, dan beban kerja, sedangkan *Strategic Human Capability* terkait dengan kapabilitas kolektif tenaga kerja dalam mendukung tujuan strategis organisasi (Ulrich et al., 2024). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tidak hanya berdampak pada peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap kepuasan serta performa karyawan (Sabuhari et al., 2020)). Meskipun demikian, peningkatan fleksibilitas maupun kapabilitas strategis tidak selalu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai. Kepuasan kerja sering kali menjadi penghubung penting antara kebijakan SDM dan hasil kinerja, sebab karyawan yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan termotivasi dalam menjalankan tugas. (Hasani et al., 2024).

Dalam konteks BRI KC Pattimura, penurunan kinerja yang teridentifikasi pada data internal menunjukkan adanya kemungkinan kesenjangan antara tuntutan organisasi dengan kemampuan adaptif dan strategis karyawan. Selain itu, belum optimalnya kepuasan kerja dapat memperlemah pengaruh kebijakan SDM terhadap kinerja.

Pengaruh *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (PT BRI KC Pattimura)

Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang memiliki potensi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* berkontribusi pada pencapaian kinerja karyawan. Namun, penelitian yang menguji keterkaitan variabel ini secara simultan dalam konteks industri perbankan Indonesia masih terbatas. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BRI KC Pattimura Semarang. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi manajemen SDM berbasis kapabilitas dan fleksibilitas, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menjelaskan pengaruh *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian menguji hubungan kausal antarvariabel serta menggunakan data yang diperoleh melalui instrumen terstruktur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Kantor Cabang Pattimura Semarang yang berjumlah 102 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh karena seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh hasil yang lebih akurat mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan homogen.

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Instrumen kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persetujuan terhadap pernyataan terkait setiap variabel: *HR Flexibility*, *Strategic Human Capability*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal bank dan literatur pendukung. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan BRI KC Pattimura melalui *Google Form* maupun distribusi langsung. Pengisian dilakukan secara sukarela dan dijamin kerahasiaannya.

## 3. Hasil dan Penelitian

**Tabel 1 Convergent Validity**

Variabel	Butir Pernyataan	Human Resource Flexibility (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Strategic Human Capability (X2)	Ket
Human Resource Flexibility (X1)	HR.10	0,704				Valid
	HR.6	0,762				Valid
	HR.7	0,733				Valid
	HR.8	0,764				Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK.1		0,722			Valid
	KK.10		0,761			Valid
	KK.2		0,715			Valid
	KK.3		0,709			Valid
	KK.5		0,758			Valid
	KK.6		0,762			Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KW.10			0,731		Valid
	KW.6			0,769		Valid
	KW.7			0,783		Valid
	KW.8			0,752		Valid
	KW.9			0,722		Valid

Strategic Human Capability (X2)	SHR.5				0,702	Valid
	SHR.6				0,756	Valid
	SHR.7				0,764	Valid
	SHR.8				0,729	Valid

Sumber : Data diolah penulis 2025

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel 1 menunjukkan bahwa uji validitas terhadap 40 pernyataan yang diajukan kepada respondent, terdapat 16 item atau indikator yang tidak valid, yaitu: HR 1, HR 2, HR 3, HR 4, HR 5, HR 9, KK 4, KK 7, KK 8, KK 9, KW 1, KW 2, KW 3, KW 4, KW 5, SHR 1, SHR 2, SHR 3, SHR 4, SHR 9, dan SHR 10. Dari Item-item tersebut dinyatakan tidak valid karena nilai yang dihasilkan lebih kecil dari 0,70, sehingga tidak memenuhi syarat kriteria validitas konstruk. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut harus didrop (dikeluarkan) dari model pengukuran sebelum dilakukan uji selanjutnya, seperti uji reliabilitas atau analisis model struktural.

**Tabel 2 Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Human Resource Flexibility (X1)	0,727	0,732	0,830	0,549
Kepuasan Kerja (Z)	0,833	0,834	0,878	0,545
Kinerja Karyawan (Y)	0,807	0,807	0,867	0,565
Strategic Human Capability (X2)	0,721	0,720	0,827	0,545

Sumber : Data diolah penulis 2025

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 2 yang menunjukkan bahwa, didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,7 serta *Composite Reliability* yang melebihi 0,6. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap reliabel, sehingga semua variabel memenuhi persyaratan uji reliabilitas. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel terkait valid dan telah memenuhi standar uji validitas.

**Tabel 3 Discriminant Validity**

Variabel	Human Resource Flexibility (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Strategic Human Capability (X2)
Human Resource Flexibility (X1)	0,741			
Kepuasan Kerja (Z)	0,609	0,738		
Kinerja Karyawan (Y)	0,592	0,747	0,752	
Strategic Human Capability (X2)	0,618	0,643	0,740	0,738

Sumber : Data diolah penulis 2025

Berdasarkan tabel 3 hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel tersebut, semua nilai HTMT berada di bawah 0,90. Oleh karena itu, setiap konstruk memiliki karakteristik yang jelas berbeda, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan tidak saling tumpang tindih.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan t-statistik atau t-hitung yang sudah ditentukan. Untuk standar eror 5% atau p-value dibawah 0,05, t hitung *one tail* yaitu 1,66.

Tabel 4 Hasil Uji hipotesis

Hubungan Antar Variabel	T-Statistic	P-Value	Keterangan
HR Flexibility → Kepuasan Kerja	2.738	0.006	Signifikan
HR Flexibility → Kinerja Karyawan	1.502	0.133	Tidak Signifikan
Strategic Human Capability → Kepuasan Kerja	3.650	0.000	Signifikan
Strategic Human Capability → Kinerja Karyawan	3.125	0.002	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	4.890	0.000	Signifikan
HR Flexibility → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.859	0.004	Mediasi Signifikan
Strategic Human Capability → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.776	0.006	Mediasi Signifikan

Sumber: Data diolah penulis 2025

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### 1. Pengaruh HR Flexibility terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR Flexibility* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin besar fleksibilitas yang dimiliki karyawan dalam hal waktu, lokasi, dan cara kerja, semakin tinggi pula rasa puas mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hasil ini memperkuat studi yang dilakukan oleh (Sabuhari et al., 2020) yang menyatakan bahwa fleksibilitas dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan cara meningkatkan kemampuan beradaptasi dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keselarasan teori ini juga sejalan dengan Teori Work Adjustment (Dawis dan Lofquist, 1984), yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja akan tercapai bila kondisi di tempat kerja sesuai dengan kebutuhan individu pekerja.

#### 2. Pengaruh HR Flexibility terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR Flexibility* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja tidak secara langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya dukungan dari faktor lain seperti kepuasan di tempat kerja dan motivasi. Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al., (2021) yang menekankan bahwa dampak fleksibilitas hanya akan terasa pada kinerja jika karyawan merasa puas dan terikat secara emosional dengan pekerjaan mereka.

#### 3. Pengaruh Strategic Human Capability terhadap Kepuasan Kerja

*Strategic Human Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, peningkatan kemampuan strategis, pelatihan, dan pengembangan karier yang dilakukan oleh manajemen berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian Fauziah & Rachmawati (2020) yang menemukan bahwa pengembangan talenta dan keadilan distributif meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan manusia strategis. Secara teoretis, hasil ini memperkuat *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang strategis menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### 4. Pengaruh Strategic Human Capability terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Strategic Human Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan sumber daya manusia yang terarah secara strategis mampu meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, dan tanggung jawab. Penelitian ini konsisten dengan temuan Ulrich et al. (2024) yang menyatakan bahwa kapabilitas manusia strategis merupakan pendorong utama peningkatan kinerja organisasi.

#### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Susanti & Aesah (2022) dan Abdul Rahman et al., (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan, sehingga berimplikasi pada peningkatan produktivitas.

#### 6. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap kinerja karyawan. Ini berarti kedua variabel independen meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat konsep Job Satisfaction Mediation Theory, bahwa kepuasan kerja menjadi jalur penting yang menghubungkan kebijakan manajemen SDM dengan hasil kinerja. Dengan demikian, manajemen PT BRI KC Pattimura perlu memperkuat strategi pelatihan dan kebijakan fleksibilitas agar berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan performa organisasi.

## 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan artikel ini, maka dapat disimpulkan bahwa: 1). *Human Resource Flexibility* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, fleksibilitas dalam pengaturan waktu, tempat, dan perilaku kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi peningkatan kinerja baru terjadi apabila kepuasan kerja karyawan juga meningkat. 2). *Strategic Human Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan strategis sumber daya manusia, seperti kompetensi, pelatihan, serta pengembangan karier, merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. 3). Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula motivasi dan loyalitas karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai target organisasi. 4). Peran mediasi kepuasan kerja bersifat signifikan dalam hubungan antara *HR Flexibility* dan *Strategic Human Capability* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh fleksibilitas dan kemampuan strategis terhadap hasil kinerja. 5). Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis berupa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kebijakan manajemen SDM yang fleksibel dan strategis.

## Referensi

1. Abdul Rahman, Faizal Nurmatias, & Khairul Azmi. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Baznas Kota Dumai. *Al-Hisbah Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 68–80. <https://doi.org/10.57113/his.v2i2.58>
2. Fauziah, I. M., & Rachmawati, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Usahawan Indonesia* •, 44(1), 17–30.
3. Hasani, S., Handayani, P., Zagladi, A. N., Rahmah, M., Purnama, C., & Fatmah, D. (2024). Strategic Innovation on Job Satisfaction and Employee performance in the Covid-19 Pandemic: Study on Small and medium shoes Industry in East Java Province. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 08(03), 01–14. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8301>
4. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
5. Siregar, L. P., Hetami, A. A., & Bharata, W. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Gojek Indonesia Cabang Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis (JUBIS)*, 1(1), 18. <https://doi.org/10.35194/jubis.v1i1.1518>
6. Sugiyono. Metode penelitian kuantitatif. (alfabeta, Bandung, 2022).
7. Susanti, F., & Aesah, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Rakha Gustiawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 101–104. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.150>

8. Sutrisno, S., Astuti, E. D., Safitri, K., Setrojoyo, S. M., & Wibowo, T. S. (2023). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Interpersonal Communication on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as Mediation Variable at the Tax Office. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 74.
9. Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., Permana, B., & Harahap, M. A. K. (2023). Do Information Technology and Human Resources Create Business Performance: A Review. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(8), 14.
10. Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482.
11. Sutrisno, S., Kurniawan, H., Sari, A. R., Tarwanto, I. B., & Albashori, M. F. (2022). Employee Performance is enhanced by emotional intelligence and job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi*, 11(02), 1545-1548.
12. Ulrich, M. D., Way, S. A., Wright, P. M., Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3341–3373. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026>