



Hubungan Human Capital dan Employee Productivity: Peran Leader-Member Exchange Dan Employee Creativity Sebagai Mediasi Dalam Lingkungan Perusahaan Manufaktur Di Solo Raya

Desiana Jati Rahayuningsih^{1, *}, Sidiq Permono Nugroho²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220505@student.ums.ac.id

ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi korelasi antara human capital (HC) dan employee productivity, dengan Leader-Member Exchange (LMX) serta employee creativity berperan sebagai mediator, pada konteks industri manufaktur di Solo Raya. Mengadopsi positivistic quantitative lens, data primer dihimpun melalui kuesioner tertutup Likert scale 5-point. Sampel ditetapkan minimal 150 partisipan menggunakan purposive sampling. Analisis dijalankan via PLS-SEM dengan dukungan SmartPLS 3.0, mencakup evaluasi outer model (validitas & reliabilitas konstruk) serta inner model melalui R^2 coefficient. Pendekatan ini memungkinkan penelusuran mekanisme mediasi HC terhadap produktivitas melalui LMX dan kreativitas karyawan, predictive relevance, dan pengujian hipotesis dengan teknik bootstrapping. Temuan penelitian ini diarahkan untuk mengonstruksi bukti empiris mengenai pengaruh human capital terhadap employee productivity, baik secara langsung maupun mediated melalui peningkatan leader-member exchange quality dan ekspresi kreativitas karyawan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data persepsi responden dan ruang lingkup penelitian yang terbatas pada sektor manufaktur di Solo Raya, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 20
November 2025

First Revised 20 Desember 2025

Accepted 26 Desember 2025

First Available online 27
Desember 2025

Publication Date 27 Desember
2025

Keyword:

employee creativity, human
capital, leader-member
exchange, produktivitas
karyawan.

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang intensif dan kompetisi korporasi yang tajam, efisiensi kinerja karyawan muncul sebagai determinan utama pencapaian organisasi, yang secara signifikan ditopang oleh kapabilitas human capital (Karimi et al., 2022). Modal manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi individu yang berperan sebagai aset strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan (Dami et al., 2022; Fang et al., 2025; Grigorescu et al., 2021; Yikllmaz & Sürücü, 2023). Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga mendorong perilaku kerja inovatif melalui kemampuan berpikir kreatif dan implementasi ide di tempat kerja (Pitafi & Xie, 2024). Interaksi sinergis antara pimpinan dan subordinat melalui mekanisme Leader–Member Exchange (LMX), beserta kapasitas inovatif karyawan, secara signifikan mengakselerasi terciptanya ekosistem kerja yang produktif dan adaptif, khususnya dalam konteks manufaktur yang dihadapkan pada fluktuasi dinamis dan tekanan inovasi intens (Leoni et al., 2022; Moulia Putri Utami, 2024; Riyadi, 2021; Zhao et al., 2025).

Dalam kerangka Leader–Member Exchange (LMX), kualitas interaksi dua arah antara atasan dan bawahan bertindak sebagai enabler utama untuk meningkatkan trust, keterlibatan, komitmen, serta motivasi kerja, yang secara simultan mendorong peningkatan performance dan produktivitas individu (Bijalwan et al., 2024; Kasmawati, 2017; Mizwar1, 2024; Pratiwi & Parahyanti, 2022). Produktivitas karyawan sendiri dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk pengembangan keterampilan, pemberian pelatihan, tugas yang menantang, serta pengakuan atas kinerja, yang memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, kreatif, dan menghasilkan output berkualitas (Mincer, 1996; Solichin et al., 2024; Tarigan et al., 2022; Tune, 2024). Dalam konteks industri manufaktur, hubungan pemimpin karyawan yang sehat menjadi krusial untuk memotivasi karyawan, meningkatkan efisiensi lintas departemen, serta mendorong kreativitas sebagai faktor penting dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi, terutama melalui dukungan organisasi yang kondusif terhadap inovasi (Alianto et al., 2008; Hana et al., 2023).

Kreativitas karyawan memiliki peran strategis dalam menghasilkan ide dan solusi inovatif yang mendukung peningkatan produktivitas serta keberlanjutan organisasi, termasuk dalam menyeimbangkan kebutuhan ekonomi dan konservasi lingkungan (Ahmad & Schroeder, 2003; Anakpo et al., 2023). Kreativitas terbentuk dari keterampilan, pengalaman, dan pendidikan formal, serta terbukti mampu meningkatkan produktivitas terutama ketika didukung oleh kebijakan manajemen yang memberi ruang inovasi dan apresiasi terhadap hasil kreatif (Mutegi et al., 2023). Dalam ranah manufaktur, efektivitas organisasi tidak semata ditentukan oleh mesin atau teknologi produksi, melainkan juga oleh manajemen human capital yang strategis (Yuan et al., 2023). Kualitas interaksi atasan–bawahan melalui LMX dan kapabilitas kreatif karyawan berperan sebagai mediator yang memperkuat kontribusi human capital terhadap produktivitas (Adu et al., 2025; Nurcahyo S A, 2024; Umi Mita, 2024). Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh human capital terhadap produktivitas karyawan di perusahaan manufaktur Solo Raya, dengan LMX dan employee creativity sebagai variabel mediasi, demi menyediakan insight teoretis sekaligus rekomendasi praktis bagi manajer dalam optimisasi SDM secara berkelanjutan (Cahyono & Nugroho, 2023).

Kajian ini menelaah korelasi antara human capital (HC) dengan produktivitas karyawan dalam konteks industri manufaktur di Solo Raya, yang fokus pada kreasi produk berkualitas

serta persaingan di pasar nasional dan global (Situmorang et al., 2023). Di sektor manufaktur, efisiensi output bukan sekadar produk teknologi semata, melainkan juga sangat ditopang oleh kapabilitas dan penguatan modal manusia, kualitas hubungan LMX, serta kreativitas karyawan dalam mendorong inovasi (Gupta, 2020). Produktivitas karyawan merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi, sehingga integrasi human capital, LMX, dan kreativitas menjadi elemen strategis dalam pengelolaan SDM (Dewi, 2021). Namun, penelitian terdahulu masih cenderung menguji pengaruh langsung human capital terhadap produktivitas, sementara peran LMX dan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam konteks industri manufaktur, khususnya di wilayah Solo Raya, masih terbatas. Penelitian ini memfasilitasi eksplorasi gap empiris dengan menelaah peran mediasi Leader–Member Exchange (LMX) dan employee creativity dalam memperkuat nexus antara human capital dan employee productivity.

1.2. Tinjauan Pustaka

Theory Resource-Based View (RBV)

Teori Resource-Based View (RBV), awalnya dirumuskan oleh Wernerfelt (1984) dan diperdalam oleh Barney (1991), memandang bahwa superioritas kompetitif dan kinerja organisasi bersandar pada pengelolaan sumber daya internal yang bernilai, langka, sukar ditiru, serta unik (VRIN). Dalam kerangka ini, human capital, yang mencakup know-how, keterampilan, pengalaman, serta kapabilitas individu, dianggap aset strategis yang esensial untuk mendorong employee productivity (Volmer et al., 2012). Efektivitas pemanfaatannya meningkat ketika human capital terintegrasi dengan kapabilitas organisasi, salah satunya melalui Leader-Member Exchange (LMX), yang menekankan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, menciptakan trust, emotional support, serta pertukaran informasi yang bernilai (Shi et al., 2023). Lebih lanjut, employee creativity merupakan aktualisasi human capital yang memberdayakan karyawan untuk menghasilkan ide dan solusi inovatif, sehingga RBV memandang produktivitas karyawan sebagai hasil interaksi antara sumber daya manusia, kapabilitas internal seperti LMX, dan kreativitas karyawan (Amalia et al., 2024). Dengan demikian, perusahaan tidak hanya perlu memiliki human capital unggul tetapi juga sistem kepemimpinan dan budaya kerja yang memungkinkan potensi tersebut berkembang maksimal demi mencapai produktivitas tinggi.

Human Capital

Human capital dianggap sebagai elemen pivotal dalam eskalasi performa organisasi, terutama pada sektor manufaktur, karena mencakup akumulasi know-how, skill set, serta experiential insight individu yang berpotensi generate value ekonomis (Becker, 1993; Solichin et al., 2024). Empirical evidence menegaskan bahwa kualitas human capital, tercermin melalui tingkat edukasi dan exposure terhadap training, memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap corporate productivity dan operational efficacy (Seclen-Luna et al., 2020; Hasibuan et al., 2025). Teori human capital menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan meningkatkan keterampilan individu, yang berdampak pada efisiensi, inovasi, dan kemampuan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Yeung, 2024; Mincer, 1996; Tune, 2024; Journal & Economics, 2024). Perusahaan yang mengembangkan human capital pekerjanya melalui pelatihan berbasis teknologi atau proses produksi yang efisien dapat mempercepat inovasi, meningkatkan motivasi, kepuasan,

dan loyalitas karyawan, sehingga mendorong produktivitas yang lebih tinggi dan daya saing organisasi di pasar global (Okunade et al., 2022).

Employee Productivity

. Produktivitas karyawan, sebagai rasio antara output dan input kerja, berfungsi sebagai indikator utama efisiensi operasional dan daya saing perusahaan (Ulum et al., 2020). Kualitas human capital, sistem manajemen, dan pelatihan menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas; peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman melalui pelatihan terstruktur dapat mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi kesalahan (Indrati et al., 2022; Thaib et al., 2022). Selain itu, sistem manajemen berbasis motivasi, penghargaan, komunikasi efektif, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja (Swandana et al., 2024). Dengan demikian, pengembangan human capital yang terencana dan penerapan sistem manajemen yang tepat secara signifikan mendorong produktivitas karyawan dan efisiensi operasional perusahaan manufaktur.

Leader Member Exchange (LMX)

Leader–Member Exchange (LMX) merepresentasikan spektrum kualitas interaksi antara leader dan anggota tim, menekankan variasi relasional yang potensial memengaruhi motivation, kreativitas, dan performance karyawan (Pertiwi et al., 2019). Koneksi LMX yang superior ditandai dengan trust, mutual respect, dan reciprocal obligation, sehingga anggota merasa acknowledged, terlibat, dan accountable terhadap tujuan organisasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Evidence empiris mengindikasikan bahwa LMX yang solid menciptakan ekosistem kerja suportif dan memberikan fleksibilitas lebih besar bagi individu untuk menyalurkan ide-ide inovatif, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kreativitas, motivation, dan output performa (Yuan et al., 2023; Ahmed et al., 2024; Nikudemus, 2023; Fang et al., 2025; Mutegi et al., 2023). Dengan demikian, hubungan LMX yang positif mendorong peningkatan kinerja dan inovasi organisasi melalui keterlibatan yang lebih tinggi dan kebebasan dalam berkontribusi.

Employee Creativity

Kreativitas karyawan, yang didefinisikan sebagai kemampuan individu menghasilkan ide dan solusi inovatif dalam pekerjaan (Aldabbas, Pinnington, Lahrech, et al., 2023), menjadi faktor penting dalam industri manufaktur yang kompetitif untuk mendorong inovasi dan peningkatan proses produksi. Koneksi berkualitas tinggi dalam Leader–Member Exchange (LMX) terbukti merangsang employee creativity melalui mekanisme motivasi intrinsik serta emotional support dari pimpinan (Pitafi & Xie, 2024). Dengan memberikan perhatian intensif, feedback yang membangun, dan fasilitasi pengembangan karier, leader berpotensi memicu peningkatan innovative performance di level tim (Zheng & Ahmed, 2024; Tetteh et al., 2024). Motivasi intrinsik yang timbul dari hubungan LMX positif juga meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, serta memperkuat loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendorong kreativitas lebih tinggi (Pitafi & Xie, 2024), menjadikan penerapan prinsip LMX strategi efektif untuk mengembangkan budaya kerja inovatif dan proaktif di organisasi manufaktur (Sweiss & Yamin, 2024).

1.3. Hipotesis Penelitian

Keterkaitan Human Capital dengan Employee Productivity

Human Capital merepresentasikan asset strategis organisasi yang memanifestasikan cognition, skillset, experiential know-how, dan kapasitas individu, yang secara langsung mengakselerasi organizational goal attainment serta augmentasi work productivity (Becker, 1993; Huselid, 1995). Investasi pada pendidikan dan pelatihan karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas, khususnya pada industri jasa di era Industri 4.0, dengan inovasi dan pembelajaran organisasi berperan sebagai faktor pendukung penting (Ani et al., 2024). Sejalan dengan Teori Human Capital, Becker (1993) menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia memberikan return berupa peningkatan kinerja, efisiensi kerja, kualitas output, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, hubungan positif antara human capital dan employee productivity menjadi relevan dan layak untuk diuji secara empiris:

H1: Human Capital berpengaruh positif terhadap Employee Productivity

Pengaruh Human Capital terhadap Leader-Member Exchange (LMX)

Karyawan dengan tingkat human capital yang tinggi cenderung dipersepsikan lebih kompeten, andal, dan berinisiatif, sehingga lebih dipercaya oleh atasan dan mampu membangun hubungan kerja yang suportif dan terbuka. Penelitian Ummah (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memediasi hubungan antara human capital dan kualitas Leader-Member Exchange (LMX), sementara Riyadi (2021) menegaskan bahwa kompetensi dan tanggung jawab karyawan mempermudah terbentuknya hubungan positif dengan atasan. Teori LMX menyatakan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan bergantung pada karakteristik individu dan kontribusi bawahan, di mana karyawan dengan human capital tinggi lebih berpeluang memperoleh kepercayaan, dukungan, dan kesempatan dari pemimpin. Dengan demikian, semakin tinggi human capital karyawan, semakin baik kualitas hubungan kerja dengan atasan melalui mekanisme LMX, sehingga dirumuskan hipotesis:

H2: Human Capital berpengaruh positif terhadap Leader-Member Exchange (LMX).

Pengaruh Human Capital terhadap Employee Creativity

Karyawan yang mengusung *human capital* tinggi cenderung memanifestasikan kreativitas kerja yang superior, sebab *domain-relevant skills* komponen integral dari *human capital* menjadi katalisator perilaku inovatif (Leoni et al., 2022). Pengetahuan dan keterampilan yang luas memungkinkan individu menghasilkan solusi inovatif dalam pemecahan masalah (Kessler, 2013), sejalan dengan temuan yang menegaskan peran penting human capital dalam mendorong kreativitas di tempat kerja (Mouliia Putri Utami, 2024). Berdasarkan teori sumber daya berbasis pengetahuan, semakin tinggi human capital yang dimiliki, semakin kaya kerangka berpikir dan referensi yang dapat digunakan untuk mengembangkan ide-ide baru, terutama dalam lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran. Oleh karena itu, human capital dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kreativitas karyawan

H3: Human Capital berpengaruh positif terhadap Employee Creativity.

Keterkaitan Leader-Member Exchange (LMX) dengan Employee Creativity

Hubungan pemimpin-anggota (LMX) yang superior menstimulasi ekosistem kerja yang suportif terhadap kreativitas, motivasi, dan performa karyawan. Studi menunjukkan bahwa LMX positif catalyzes inisiatif individu dan memfasilitasi eksplorasi gagasan serta inovasi,

terutama ketika leader bersikap transparan dan mempercayai bawahannya (Khalili, 2018). Hubungan kerja yang sehat, komunikasi terbuka, dan rasa saling percaya membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga lebih termotivasi, proaktif, dan bertanggung jawab dalam bekerja. Dengan demikian, kualitas LMX menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan, sehingga dirumuskan hipotesis penelitian:

H4: Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap Employee Creativity.

Pengaruh Employee creativity terhadap Employee Productivity.

Kreativitas karyawan tidak hanya berkaitan dengan menghasilkan ide, tetapi juga kemampuan mengimplementasikannya untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan inovasi dalam penyelesaian tugas kerja. Dalam konteks organisasi, kreativitas menjadi sumber daya strategis yang memungkinkan karyawan menemukan cara kerja yang lebih efektif, adaptif terhadap perubahan, serta menciptakan nilai tambah pada output kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kinerja (Zhou & George, 2001; Zhao et al., 2025). Uraian sebelumnya memicu perumusan hipotesis yang akan diuji secara sistematis dalam penelitian ini:

H5: Employee Creativity berpengaruh positif terhadap Employee Productivity

Pengaruh Human Capital terhadap Employee Productivity melalui LMX

Pengaruh human capital terhadap produktivitas tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh kualitas hubungan pemimpin–bawahan (LMX), di mana kompetensi karyawan yang tinggi mendorong terbentuknya hubungan kerja yang lebih baik melalui peningkatan kepercayaan, dukungan, dan komunikasi, sehingga berdampak pada motivasi dan produktivitas kerja. Dengan demikian, LMX berperan sebagai mekanisme penghubung antara kemampuan individu dan hasil kerja, di mana human capital yang unggul meningkatkan kualitas LMX yang pada akhirnya memperkuat produktivitas secara signifikan:

H6: Human capital berpengaruh terhadap employee productivity melalui LMX.

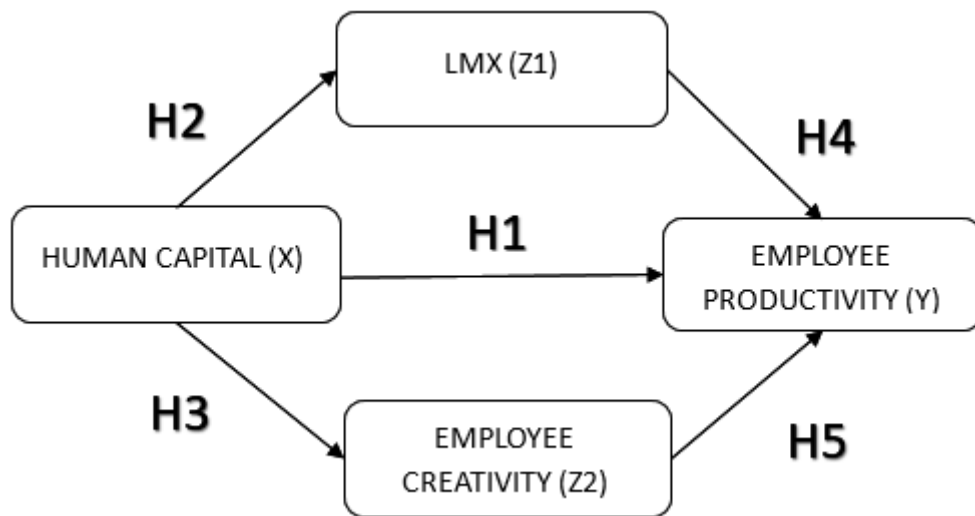
Pengaruh Human Capital terhadap Employee Productivity melalui Employee Creativity

Selain melalui hubungan kerja (LMX), pengaruh *human capital* terhadap produktivitas juga dimediasi oleh kreativitas karyawan, di mana karyawan dengan *human capital* tinggi cenderung memiliki kemampuan berpikir fleksibel dan inovatif. Kreativitas tersebut berperan sebagai mekanisme transformasi yang mengubah potensi pengetahuan dan keterampilan menjadi kinerja nyata melalui solusi kerja yang lebih efektif dan efisien, sehingga berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas. Dalam konteks literatur relevan, employee creativity muncul sebagai mediating conduit yang mengartikulasikan pengaruh human capital terhadap employee productivity:

H7: Human capital berpengaruh terhadap employee productivity melalui employee creativity.

1.4. Kerangka Pemikiran

Sebelum ditampilkan, Gambar 1 memperlihatkan kerangka pemikiran penelitian ini, yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel Human Capital dan Employee Productivity. Model ini mengkaji beberapa hipotesis, yaitu:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Model ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel Human Capital terhadap Employee Productivity H1. Menguji apakah kualitas human capital mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX) H2. H3: Mengkaji sejauh mana human capital berperan dalam mendorong kreativitas karyawan. H4: Menilai apakah interaksi yang harmonis antara atasan dan bawahan meningkatkan kapasitas kreatif karyawan. Menguji pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap produktivitas kerja H5. Menguji apakah kreativitas yang tinggi berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan H6.

2. METODE

Pendekatan riset ini bersifat kuantitatif dengan landasan epistemologi positivistik, dirancang untuk mengeksplorasi inter-relasi antar variabel melalui prosedur analitik statistik. Sumber data berupa angka/metric yang dikumpulkan dari partisipan menggunakan instrumen kuesioner tertutup berformat Likert lima tingkat, kemudian dianalisis secara kuantitatif guna menguji hipotesis penelitian. Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, dependen, dan mediasi. Variabel independen adalah human capital yang mencakup pendidikan, keterampilan, kesehatan, serta potensi kreatif dan intelektual individu, sedangkan variabel dependen adalah produktivitas karyawan yang merefleksikan kemampuan menghasilkan output secara efektif dan efisien melalui kualitas kerja, efisiensi, semangat kerja, serta pengembangan diri. Selain itu, penelitian ini menggunakan LMX dan employee creativity sebagai variabel mediasi, di mana LMX merepresentasikan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, Employee creativity menandai kapasitas karyawan untuk merumuskan dan mengeksekusi gagasan inovatif bernilai operasional. Sampel minimum sebanyak 150 individu diambil dari populasi karyawan manufaktur Solo Raya melalui purposive sampling. Analisis memanfaatkan PLS-SEM via SmartPLS 3.0, dengan evaluasi meliputi: outer model untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk, serta inner model untuk menakar R^2 , predictive relevance, dan menguji hipotesis menggunakan bootstrapping, termasuk pemeriksaan mediation effect.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

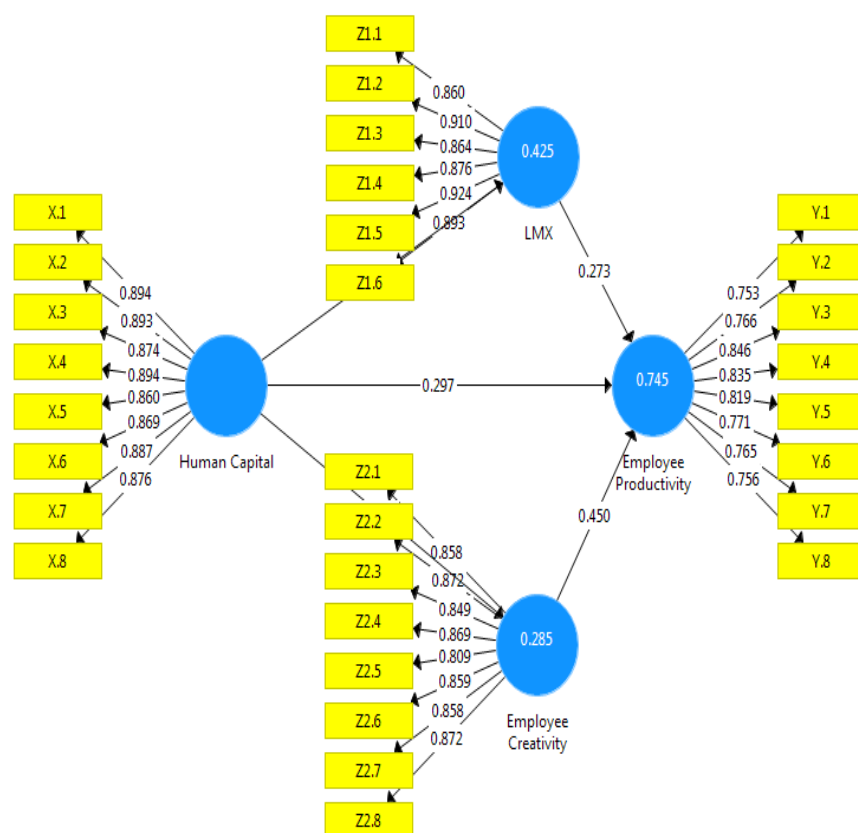
Mayoritas sampel karyawan menempati rentang usia produktif 26–35 tahun, dengan dominasi pada subkelompok 26–30 dan 31–35 tahun (masing-masing 36%), sedangkan individu di atas 35 tahun tergolong minoritas. Berdasarkan jabatan, responden tersebar relatif merata di berbagai fungsi, dengan dominasi pada bidang SDM, IT, Legal dan fungsi pendukung, produksi dan operasional, serta pemasaran dan customer relation, yang mencerminkan keterwakilan lintas fungsi dalam perusahaan manufaktur. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari dua tahun (66,67%), menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memahami proses kerja dan budaya organisasi secara memadai.

Spesifikasi Model

Berdasarkan ilustrasi tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan model konseptual untuk menguji pengaruh langsung Human Capital terhadap Employee Productivity, LMX, dan Employee Creativity, serta pengaruh langsung LMX dan Employee Creativity terhadap Employee Productivity, sebagaimana dirumuskan dalam kerangka penelitian (sesuai sitasi yang digunakan).

Hasil Analisis *Outer Model*

Hasil analisis outer model ditunjukkan pada Gambar 2, yang menggambarkan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya dalam model penelitian



Gambar 2. Outer Model

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki loading factor yang memenuhi standar validitas ($>0,7$), menunjukkan bahwa konstruk laten masing-masing variabel terukur dengan baik. Hal ini menegaskan bahwa indikator yang digunakan dapat merepresentasikan variabel konstruksi dalam model penelitian.

Convergent Validity & Reliability

Hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk ditampilkan pada Tabel 1

Tabel 1. Hasil Validity & Reliability

Contracts	Validity		Reliability		
	Indikator	Outer Loading	CA	CR	AVE
Employee Creativity (X1)	X.1	0.894	0.948	0.956	0.733
	X.2	0.893			
	X.3	0.874			
	X.4	0.894			
	X.5	0.860			
	X.6	0.869			
	X.7	0.887			
	X.8	0.876			
Employee Productivity (Y)	Y.1	0.753	0.913	0.930	0.623
	Y.2	0.766			
	Y.3	0.846			
	Y.4	0.835			
	Y.5	0.819			
	Y.6	0.771			
	Y.7	0.765			
	Y.8	0.756			
Human Capital (Z1)	Z1.1	0.860	0.959	0.965	0.776
	Z1.2	0.910			
	Z1.3	0.864			
	Z1.4	0.876			
	Z1.5	0.924			
	Z1.6	0.893			
LMX (Z2)	Z2.1	0.858	0.946	0.957	0.789
	Z2.2	0.872			
	Z2.3	0.849			
	Z2.4	0.869			
	Z2.5	0.809			
	Z2.6	0.859			
	Z2.7	0.858			
	Z2.8	0.872			

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS, 2025

Mengacu pada Hair et al. (2014), sebuah indikator dapat dikategorikan sah apabila skor *outer loading* melewati threshold 0,70; sedangkan tingkat konsistensi internal (*reliability*) tercapai ketika *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ dan *composite reliability* $> 0,70$. Dengan acuan tersebut, semua item dalam penelitian ini terbukti memenuhi kriteria sah dan andal. Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 2:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

	Employee Creativity	Employee Productivity	Human Capital
Employee Productivity	0.800		
Human Capital	0.557	0.755	
LMX	0.567	0.758	0.680

Persyaratan uji validitas diskriminan juga dapat dilihat dari HTMT. Nilai batas yang diterima dalam HTMT yaitu $< 0,9$ (Hair et al., 2014). Berdasarkan kriteria ini, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi.

Hasil Analisis Inner Model

Coefficient Of Determination (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mencerminkan proporsi variabilitas variabel laten endogen yang mampu dijelaskan oleh eksogen. Interpretasi R^2 mengikuti pedoman Hair et al. (2014): 0,75 $\rightarrow$ kuat, 0,50 $\rightarrow$ moderat, 0,25 $\rightarrow$ lemah. Tabel 3 berikut menampilkan output R^2 dari model ini:

Tabel 3. Hasil Uji Coefficient Of Determination (R^2)

	R Square	Adjusted
Employee Creativity	0.285	0.280
Employee Productivity	0.745	0.740
LMX	0.425	0.421

Tabel 3 memperlihatkan bahwa Employee Creativity mencatat $R^2=0,285$, yang dapat dikualifikasi sebagai level moderat; ini menandakan bahwa 28,5% fluktuasi dalam kreativitas karyawan dapat di-capture oleh konstruk model yang diusulkan. Untuk Employee Productivity, $R^2=0,745$ tergolong substantial, mengindikasikan bahwa hampir tiga perempat varians produktivitas karyawan dijelaskan oleh model ini. Sedangkan Leader–Member Exchange (LMX) menunjukkan $R^2=0,425$, dikategorikan moderat, yang berarti 42,5% variasi LMX terakomodasi oleh model.

Lebih lanjut, analisis Cross-Validated Redundancy (Q^2) mengonfirmasi prediktabilitas yang positif untuk seluruh variabel endogen; misalnya, Employee Creativity tercatat $Q^2 = 0,199$, menegaskan kemampuan model dalam merepresentasikan data di luar sampel, Employee Productivity (0,440), dan LMX (0,324), yang menandakan bahwa model mampu memprediksi variabel-variabel tersebut dengan baik. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2014), hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang memadai.

Effect Size (F^2)

Hasil uji effect size (F^2) ditampilkan pada Tabel 4

Tabel 4. Hasil Uji Effect Size (F^2)

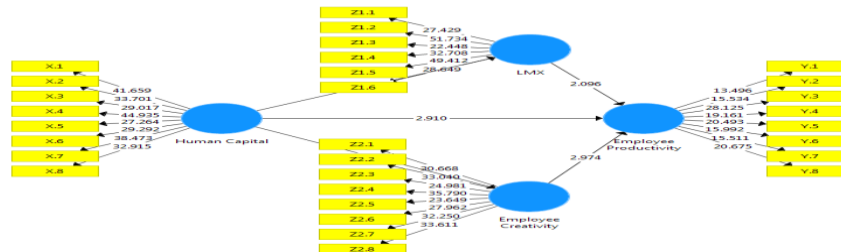
	Employee Creativity	Employee Productivity	LMX
Employee Creativity		0.517	
Human Capital	0.399	0.183	0.739
LMX		0.153	

Dalam Tabel 4. menunjukkan bahwa, nilai F^2 Human Capital terhadap Employee Creativity memiliki dampak besar pada level struktural. Employee Creativity terhadap Employee Productivity memiliki dampak besar pada level struktural. Human Capital dan LMX terhadap

Employee Productivity memiliki dampak sedang pada level struktural. Sedangkan Human Capital terhadap LMX memiliki dampak besar pada level struktural.

Path Coefficients (Uji Hipotesis)

Hasil path coefficients dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini :



Gambar 3. Path Coefficients

Hasil pengujian hipotesis ditampilkan pada Tabel 5, yang memperlihatkan koefisien jalur, t-statistik, P-value, dan keterangan penerimaan hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficients (Uji Hipotesis)

	Hipotesis	Koefisien	Std.Dev	t-stat	P Values	Keterangan
H1	HC -> EP	0.297	0.102	2.910	0.004	Diterima
H2	HC -> LMX	0.652	0.088	7.399	0.000	Diterima
H3	HC -> EC	0.534	0.103	5.189	0.000	Diterima
H4	LMX -> EP	0.273	0.130	2.096	0.037	Diterima
H5	EC -> P	0.450	0.151	2.974	0.003	Diterima

Dalam penelitian ini, singkatan digunakan untuk mempersingkat penulisan variabel, yaitu HC untuk Human Capital, EP untuk Employee Productivity, LMX untuk Leader–Member Exchange, dan EC untuk Employee Creativity. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut, dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

Hasil testing mengungkapkan bahwa Human Capital exerts a constructive leverage pada Employee Productivity ($\beta = 0,297$; $p = 0,004$), reinforces LMX ($\beta = 0,652$; $p = 0,000$), dan stimulates Employee Creativity ($\beta = 0,534$; $p = 0,000$), sehingga H1, H2, dan H3 diterima. Selanjutnya, LMX berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Productivity ($\beta = 0,273$; $p = 0,037$) dan Employee Creativity juga berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Productivity ($\beta = 0,450$; $p = 0,003$), sehingga H4 dan H5 diterima.

4. KESIMPULAN

Temuan riset ini menyingkap bahwa equilibrium antara kehidupan personal dan profesional berasosiasi positif dengan performance sekaligus psychological well-being karyawan. Sebaliknya, job load ternyata tidak signifikan dalam memengaruhi output kerja, tetapi tetap memberi dampak pada mental state. Menariknya, fenomena work-induced depression justru berimplikasi pada peningkatan kinerja, tanpa manifestasi nyata pada kesejahteraan psikologis. Kesehatan mental terbukti mendukung kinerja, meskipun tidak menjadi penghubung antarvariabel lain.

4.1. Kontribusi Teori

Penelitian ini menegaskan pentingnya kesejahteraan psikologis karyawan dalam meningkatkan kinerja, serta menunjukkan bahwa tekanan atau stres kerja tidak selalu berdampak buruk. Hasil ini menambah corpus pengetahuan terkait interplay antara work-life integration, workload, mental well-being, dan performance, dengan menekankan mental health sebagai mediator kritis yang mendukung efektivitas kinerja.

4.2. Kontribusi Manajerial

Secara praktik, hasil penelitian memberi arahan bagi perusahaan untuk mengelola beban kerja secara proporsional, mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menyediakan dukungan psikologis bagi karyawan. Karyawan juga disarankan menjaga work-life balance dan kesehatan mental melalui pengaturan waktu, pola hidup sehat, dan dukungan sosial.

4.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini terbatas karena hanya menggunakan data cross-sectional pada satu sektor tertentu, sehingga hasilnya belum tentu berlaku di semua jenis perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk memantau perubahan kondisi dari waktu ke waktu, menambahkan variabel lain seperti dukungan sosial, motivasi, budaya organisasi, atau ketahanan psikologis, serta memperluas sektor penelitian agar temuan lebih mewakili kondisi nyata.

5. REFERENCES

- Adu, I. N., Darko, N. Y., Kyei-Frimpong, M., & Yeboah-Kordee, N. S. (2025). Leader–member exchange and work–family conflict; the moderating role of emotional intelligence and supervisory support. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2023-0644>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00056-6)
- Alianto, A., Adiwilaga, E. M., & Damar, A. (2008). Phytoplankton primary productivity and its relationship to nutrients and light availabilities in Banten Bay. *Jurnal Ilmu-Ilmu Perairan Dan Perikanan Indonesia*, 15(1), 21–26.
- Amalia, Marwa, T., Zunaidah, Isnurhadi, & Hadjri, M. I. (2024). Mindfulness and Employee Performance: Mediating Role of Employee Creativity. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(9). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-147>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a

systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894>

Cahyono, G. T., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Firm Performance Dengan Absorptive Capacity Dan Readiness To Change Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Sistem Informasi Dan Manajemen*, 10(3).

Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7(December), 1–18. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.1036668>

Dewi, L. G. N. (2021). Pengaruh keputusan investasi, struktur modal, profitabilitas, dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA), Analisa 2011*, 1–11. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i1.354>

Fang, J., Zhang, Q., Rao, P., & Ouyang, G. (2025). How leader–member exchange affects university teachers’ scholarship of teaching and learning performance: a comprehensive analysis of psychological capital, LMX differentiation, and traditionality. *Frontiers in Psychology*, 16(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1514700>

Grigorescu, A., Pelinescu, E., Ion, A. E., & Dutcas, M. F. (2021). Human capital in digital economy: An empirical analysis of central and Eastern European countries from the European Union. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su13042020>

Gupta, V. (2020). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), 1363–1379. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hana, H. S. P., Trirahayu, D., & Whisnu Hendratni, T. (2023). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Reasuransi Nasional Indonesia. *JIMP : Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 3(1), 70–83. <https://doi.org/10.35814/jimp.v3i1.3634>

Indrati, B., Abdullah, T., & Retnowati, R. (2022). Meningkatkan Produktivitas Kerja Melalui Penguatan Kepemimpinan Visioner, Iklim Organisasi dan Kreatifitas. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 5(2), 101. <https://doi.org/10.32493/frkm.v5i2.19233>

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., & Yaghoubi Farani, A. (2022). The relationship between proactive personality and employees’ creativity: the mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 4500–4519. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>

Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i4.1781>

Leoni, L., Cristofaro, M., Chirumalla, K., & Dobson, S. (2022). Guest editorial: Creativity

- management and manufacturing firms' performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 645–655. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2022-506>
- Mincer, J. (1996). Economic Development, Growth of Human Capital, and the Dynamics of the Wage Structure. *Journal of Economic Growth*, 1(1), 29–48. <https://doi.org/10.1007/BF00163341>
- Mizwar1, A. (2024). Pengaruh leader member exchange dan budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor bppmpv kptk kemendikbudristek. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1226–1235.
- Moulia Putri Utami, rahmat salam. (2024). Peran Divisi Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Corporate Social. *Student Scientific Creativity Journal*, 2(5), 144–158. <https://doi.org/10.55606/sscj-amik.v2i5.4064>
- Mutegi, T. M., Joshua, P. M., & Maina, J. K. (2023). Workplace safety, Employee safety attitudes and employee productivity of manufacturing firms. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(2019), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1989>
- Nurchahyo S A. (2024). Peningkatan Innovative Work Behavior Melalui Quality of Work Life Dan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Mediasi. *Ekobis*, 25(1), 20–35.
- Okunade, S. O., Alimi, A. S., & Olayiwola, A. S. (2022). Do human capital development and globalization matter for productivity growth? New Evidence from Africa. *Social Sciences and Humanities Open*, 6(1), 100291. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100291>
- Pertiwi, S. B., Sustikarini, A., & Paramitaningrum, P. (2019). The Impacts of E-Commerce to Regional Integration in Southeast Asia. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 15(2), 165–183. <https://doi.org/10.26593/jihi.v15i2.3291.165-183>
- Pitafi, A. H., & Xie, W. (2024). Exploring how enterprise social media usage affects employee creativity: Based on self-determination theory. *Heliyon*, 10(5), e27632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27632>
- Pratiwi, B. R., & Parahyanti, E. (2022). Peran leader member exchange (LMX), kepribadian openness to experiences, dan harmonious passion dalam membentuk perilaku kerja yang inovatif. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 10(1), 238–250. <https://doi.org/10.22219/jipt.v10i1.16820>
- Riyadi, moh havis. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bento Kopi Yogyakarta. *JHeS (Jurnal Studi Kesehatan), Lmx*.
- Shi, K., Zhang, Z., & Zhang, H. (2023). Does sense of work gain predict team creativity? The mediating effect of leader-member exchange and the moderating effect of work smoothness. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1043376>
- Situmorang, J., Sembiring, R., & Sianturi, J. A. T. P. (2023). Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX (Maret 2023 – Agustus 2023). *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 6, 1–13.
- Solichin, S., Faridah, F., & Azuwandri, A. (2024). Analisis Rancangan Struktur Organisasi Pada Peran Divisi Human Capital Dalam Meningkatkan Produktifitas Perusahaan

PT.Metropolitan Multi Sarana TBK, Prioritas Bengkulu. *Jurnal STIA Bengkulu : Committe to Administration for Education Quality*, 10(1), 75–84.
<https://doi.org/10.56135/jsb.v10i1.156>

- Swandana, R. A., Ekowati, D., & Daulay, P. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi, Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban dan Motivasi Serta Employee Engagement Sebagai Variabel Mediating. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 648–659. <https://doi.org/10.38035/rrj.v6i4.866>
- Tarigan, W. J., Girsang, R. M., & Martina, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Produktifitas Karyawan PT Astra Honda Pematangsiantar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 363–371. <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/7764/3840>
- Thaib, S., Alam, H. V., Prihatini, F., & Tui, D. (2022). Pengaruh Human Capital, Structural Capital dan Customer Capital Terhadap Produktivitas Perusahaan Sumber Usaha Karawo Gorontalo. *Jambura*, 5(1), 387–396. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Tune, S. M. (2024). The Influence of Human Capital and Spiritual Capital on Employee Performance in the District Head Office. *Jurnal Ekonomi Manajemen, Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(3), 148–158. <https://doi.org/10.69623/j-emspol.v1i3.22>
- Ulum, M., Mansur, M., & Rahman, F. (2020). Pengaruh Human Capital dan Employee Enggement Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 9(12), 49–64.
- Umi Mita, W. E. P. (2024). Leader Member Exchange To Individual Productivity and Individual Performance: Moderation Effect of Seniority. *Journal of Applied Management Studies*, 5(2), 238–259. <https://doi.org/10.51713/jamss.2024.5217>
- Volmer, J., Spurr, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Ylklmaz, I., & Sürücü, L. (2023). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management and Organization*, 29(1), 159–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23>
- Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the Same Page Matters: A Meta-Analytic Investigation of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 108, Issue 9). <https://doi.org/10.1037/apl0001089>
- Zhao, K., Lin, Y., & Yang, B. (2025). Is a creative leader always helpful? A dependency perspective on the relationship between leader creativity and follower creativity. *Applied Psychology*, 74(1). <https://doi.org/10.1111/apps.12601>