

Pengaruh *Human Capital* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah Kota (PEMKOT) Bandar Lampung

Helena Evi Virginia¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bandar Lampung
elenhelenaevi@gmail.com¹

Khairudin²

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bandar Lampung
khairudin@ubl.ac.id²

Informasi Artikel

Tanggal Masuk:
2 Maret 2026

Tanggal Revisi:
11 Maret 2026

Tanggal Diterima:
31 Maret 2025

Publikasi On line:
27 April 2026

Abstract

The performance of local government organizations serves as the main benchmark for assessing the success of providing effective, efficient, and community-focused public services, although various assessments show that this performance still faces various obstacles. Regional Administration of Bandar Lampung. The researchers in this study used a causal associative design and a quantitative approach. All 6,955 Bandar Lampung City Government State Civil Apparatus (ASN) are part of the study population, and 100 respondents were selected using probability sampling techniques and the Slovin algorithm. Use of multiple linear regression in conjunction with IBM SPSS Statistics version 26 allowed for the analysis of primary data gathered via a Likert-scale questionnaire. According to the study's findings, the Bandar Lampung City Government's organisational performance is positively and significantly impacted by both human capital and job satisfaction. Moreover, the study found that both variables had an effect on organisational performance at the same time. The uniqueness of this study lies in its emphasis on organizational performance in the public sector, rather than individual performance, thus providing empirical contributions to the development of human resource management in local government.

Key Words: Human Capital, Job Satisfaction, Organizational Performance.

Abstrak

Kinerja organisasi pemerintah daerah berperan sebagai tolok ukur utama untuk menilai kesuksesan penyediaan layanan publik yang efektif, efisien, dan berfokus pada kepuasan masyarakat, meski berbagai penilaian menunjukkan bahwa kinerja tersebut masih dihadapkan pada berbagai kendala. Penelitian ini bertujuan mengkaji dampak Human Capital dan kepuasan kerja terhadap Kinerja organisasi di Administrasi Daerah Bandar Lampung. Para peneliti dalam studi ini menggunakan desain asosiatif kausal dan pendekatan kuantitatif. Seluruh 6.955 Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Bandar Lampung merupakan bagian dari populasi penelitian, dan 100 responden dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel probabilitas dan algoritma Slovin. Penggunaan regresi linier berganda bersama dengan IBM SPSS Statistics versi 26 memungkinkan analisis data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert. Menurut temuan penelitian, kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh modal manusia dan kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, penelitian ini menemukan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara bersamaan. Keunikan penelitian ini terletak pada penekanan kajian terhadap Kinerja organisasi di sektor publik, bukan kinerja individu, sehingga memberikan kontribusi empiris untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia di pemerintah daerah.

Key Words: Human capital, Kepuasan kerja, Kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi merupakan indikator utama keberhasilan institusi publik dalam mencapai tujuan strategis secara efektif dan efisien. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan lembaga dalam mengelola sumber daya, menjaga produktivitas, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja organisasi berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat. Namun, berbagai laporan menunjukkan bahwa kinerja organisasi pemerintah daerah di Indonesia masih menghadapi tantangan, khususnya pada efektivitas pelayanan publik. Data Ombudsman Republik Indonesia tahun 2023 menunjukkan masih tingginya laporan masyarakat terkait maladministrasi pelayanan publik, sementara hasil Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (EPPD) Tahun 2024 (Keputusan Menteri dalam negeri, 2025). menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bandar Lampung memperoleh skor 2,2778 dengan kategori rendah, sehingga diperlukan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah human capital. Menurut teori human capital yang dikemukakan oleh (Becker, 1964) sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Human capital mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kemampuan yang dimiliki oleh individu yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, semakin baik kualitas human capital yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin besar pula kontribusi yang dapat diberikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain human capital, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga mampu bekerja secara lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja dapat muncul apabila pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan penghargaan yang sesuai, lingkungan kerja yang mendukung, serta adanya kesempatan untuk berkembang.

Berdasarkan teori tersebut, organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi yang baik serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi seharusnya mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Namun pada kenyataannya, kondisi yang terjadi di lapangan tidak selalu sejalan dengan teori tersebut. Meskipun organisasi telah memiliki sumber daya manusia dengan berbagai kompetensi dan pengalaman kerja, kinerja organisasi pemerintah daerah masih menunjukkan berbagai permasalahan, seperti tingginya laporan maladministrasi pelayanan publik serta rendahnya nilai evaluasi kinerja pemerintah daerah. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dengan fenomena yang terjadi di lapangan, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara human capital, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (A.Rajak, M.Thahrim, 2018) menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh (Darnawati & Rahwandi, 2021) yang menyatakan bahwa human capital dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Fanggidae, 2022) juga menemukan bahwa human capital dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Usman *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Lelang *et al.*, 2025) menemukan bahwa human capital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Penelitian lain juga menekankan pentingnya kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. (Muda & Naibaho, 2020)) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi pemerintah daerah. Selanjutnya, (Sitorus *et al.*, 2022) menyatakan bahwa peningkatan kompetensi aparatur serta penerapan sistem manajemen berbasis hasil dapat meningkatkan kinerja organisasi publik.

Selain faktor human capital, kepuasan kerja juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Kristanti & Yudiantmaja, 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja aparatur dapat meningkatkan kinerja organisasi publik melalui peningkatan kualitas pelayanan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian (Gazi *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian (Rohman, 2023) juga menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Meskipun berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai maupun organisasi, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada kinerja pegawai secara individu. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh human capital dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada instansi pemerintahan daerah, khususnya pada Pemerintah Kota Bandar Lampung, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh human capital dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada Pemerintah Kota Bandar Lampung.

TINJAUAN PUSTAKA / KAJIAN TEORITIS dan Hipotesis

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Human Capital Theory*. *Human Capital Theory* dikemukakan oleh (Becker, 1964) yang menjelaskan bahwa Kemampuan untuk memperoleh dan mengasah keterampilan baru melalui pendidikan formal, pelatihan di tempat kerja, dan bentuk pengembangan profesional lainnya dikenal sebagai modal manusia. Teori ini digunakan karena menegaskan pentingnya investasi terhadap sumber daya manusia sebagai faktor utama peningkatan kinerja organisasi, sehingga relevan dalam konteks Pemerintah Kota Bandar Lampung di mana keberhasilan organisasi publik sangat bergantung pada kompetensi, profesionalisme, dan kualitas aparatur dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Human capital

Human capital merupakan pengetahuan, kemampuan, pengalaman, serta perilaku kerja seseorang yang secara langsung mendukung peningkatan produktivitas kinerja organisasi (Rohman, 2023). *Human capital* juga mencerminkan kemampuan, kompetensi, serta kreativitas pegawai yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan guna menciptakan keunggulan organisasi (Ramadani et al., 2024). Sejalan dengan hal tersebut, (Aman-Ullah et al., 2022) menunjukkan bahwa *human capital* yang tinggi berdampak positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan inovasi dan kemampuan adaptasi pegawai, sementara (Masyhuri et al., 2024) menegaskan bahwa kualitas *human capital* menjadi faktor penting dalam menentukan keunggulan organisasi di era transformasi digital. Dalam konteks sektor publik, (Yuniarsih, 2022) menyatakan bahwa penerapan *human capital* membantu aparatur meningkatkan profesionalisme kerja, sedangkan (Suhairi, 2020) dan (Mustea et al., 2021) menegaskan bahwa penguatan *human capital* melalui pendidikan, pelatihan, dan manajemen kompetensi mampu meningkatkan daya saing serta efektivitas kinerja organisasi publik. Dengan demikian, *human capital* dapat dipahami sebagai modal intelektual yang mencerminkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman aparatur dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Lampung.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat dimana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, promosi, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja (rahman et al, 2024), dan muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi aktual di tempat kerja (Utami & Yuliani, 2022). Dalam konteks organisasi publik, kepuasan kerja dipahami sebagai reaksi emosional positif pegawai terhadap sistem manajemen dan iklim organisasi yang mendorong motivasi pelayanan publik (Kristanti & Yudiatmaja, 2022). Penelitian (Gazi et al., 2024) dan (Tri Lestira, 2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan, loyalitas, dan perilaku kerja positif, serta mampu menekan perilaku negatif dalam organisasi. Hal ini diperkuat oleh (Sari et al., 2021), (Putri & Sembiring, 2023), serta (Rahayu & Pratama, 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja pegawai, sedangkan (R. Sitorus & Manurung, 2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang baik dapat menekan tingkat absensi dan pergantian pegawai serta memperkuat citra organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang mendorong profesionalisme, tanggung jawab, dan efektivitas kinerja aparatur dalam organisasi pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Lampung.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas lembaga dalam memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Demeke & Chen, 2020), serta menggambarkan efektivitas pengelolaan dan budaya kerja organisasi (Setyawan et al., 2021). (Gutterman, 2023) menambahkan bahwa kinerja organisasi menunjukkan kemampuan lembaga dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk

menghasilkan output yang bernilai dan berdampak bagi para pemangku kepentingan, sehingga tidak hanya menilai hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas proses, kemampuan adaptasi, dan nilai strategis organisasi. Dalam konteks sektor public (Mustea et al., 2021) menegaskan bahwa kinerja organisasi berperan penting dalam memperkuat prinsip good governance melalui efisiensi penggunaan sumber daya dan hasil kerja yang terukur, sementara (R. Sitorus et al., 2022) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang tinggi mampu meningkatkan kepercayaan publik dan kualitas pelayanan melalui koordinasi kerja serta budaya organisasi yang adaptif. Hal ini diperkuat oleh (Muda & Naibaho, 2020) yang menemukan bahwa peningkatan kinerja organisasi berdampak langsung pada profesionalisme aparatur dan produktivitas lembaga pemerintah, sehingga kinerja organisasi dapat dipahami sebagai tolok ukur keberhasilan lembaga publik dalam mencapai tujuan secara efisien, efektif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Organisasi

Human capital berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi karena kompetensi, keterampilan, dan pengalaman pegawai menentukan efektivitas pelaksanaan tugas di sektor publik. *Human Capital Theory* oleh Becker (1964) menjelaskan bahwa investasi organisasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan pegawai akan meningkatkan kemampuan kerja serta produktivitas mereka. Semakin tinggi kualitas *human capital*, semakin besar kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian (Rohman, 2023) menemukan bahwa peningkatan kompetensi pegawai *berpengaruh* positif terhadap efektivitas kinerja aparatur. (Mustea et al., 2021) juga menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja organisasi sektor publik. Temuan (Fanggidae, 2022) memperkuat bahwa *human capital* yang baik meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai. (Usman et al., 2025) juga menyatakan bahwa kompetensi dan pengetahuan pegawai berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: *Human Capital* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Kepuasan kerja merupakan faktor psikologis yang memengaruhi motivasi, komitmen, dan kualitas kinerja pegawai dalam organisasi publik. Pegawai yang merasa puas akan bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan. *Human Capital Theory* yang dikemukakan (Becker, 1964) menjelaskan bahwa investasi organisasi pada modal manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan pegawai, tetapi juga meningkatkan rasa dihargai dan kesejahteraan psikologis mereka, yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, pegawai cenderung menunjukkan perilaku kerja positif yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Temuan penelitian (Rini et al., 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik. (Putra et al., 2023) juga menyatakan bahwa penghargaan dan pengembangan diri sebagai bagian dari investasi *human capital* meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. (Muda & Naibaho, 2020) memperkuat bahwa pegawai yang puas menghasilkan pelayanan publik yang lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Pengaruh Human Capital dan Kepuasan kerja secara Simultan Terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kombinasi kualitas kompetensi pegawai dan kondisi psikologis kerja yang mendukung produktivitas. *Human Capital Theory* yang dikemukakan (Becker, 1964) menjelaskan bahwa investasi organisasi pada peningkatan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja pegawai tidak hanya memperkuat kemampuan teknis dan profesional mereka, tetapi juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang memadai dan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Penelitian (R. Sitorus et al., 2022) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja organisasi pemerintah. (Usman et al., 2025) juga menemukan bahwa sinergi antara *human capital* dan kepuasan kerja meningkatkan produktivitas serta kualitas pelayanan pada instansi pemerintah daerah. (Lelang et al., 2025) memperkuat bahwa kedua variabel ini merupakan faktor penting

dalam membentuk kinerja organisasi yang optimal. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: *Human Capital* dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif melalui desain penelitian kausal asosiatif, yang dirancang untuk mengidentifikasi keterkaitan serta dampak variabel bebas terhadap variabel terikat. Kajian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, dengan fokus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bertugas di instansi tersebut, di mana variabel bebas mencakup modal manusia dan kepuasan pekerjaan, sementara variabel terikat adalah performa organisasi. Jumlah populasi penelitian mencapai 6.955 PNS, dan penentuan ukuran sampel dilakukan dengan formula Slovin pada margin error 10%, menghasilkan 100 partisipan yang dipilih melalui teknik sampling probabilitas untuk memastikan setiap individu populasi memiliki peluang setara menjadi bagian sampel. Informasi yang dikumpulkan bersifat primer, diperoleh lewat distribusi angket dengan skala Likert, serta instrumen penelitian yang dibangun sesuai indikator dari masing-masing variabel. Pengolahan data menggunakan analisis statistik kuantitatif dengan dukungan software IBM SPSS Statistics versi 26, yang mencakup pemeriksaan validitas, reliabilitas, asumsi klasik, dan regresi linier ganda, sedangkan verifikasi hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) serta uji simultan (uji F) guna menilai pengaruh modal manusia dan kepuasan pekerjaan pada performa organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan indikator pengukuran dari masing-masing variabel, sebagaimana disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Human Capital</i>	Kapasitas pegawai yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja untuk mendukung efektivitas organisasi.	1.Kemampuan profesional 2.Kompetensi teknis 3.Pembelajaran berkelanjutan (Rohman, 2023)	Likert 1-5
Kepuasan Kerja	Perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang memengaruhi motivasi dan kinerjanya.	1.Lingkungan kerja 2.Keamanan kerja 3.Hubungan dengan atasan 4.Penghargaan kerja (Rini <i>et al.</i> , 2024)	Likert 1-5
Kinerja Organisasi (Y)	Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan melalui efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik.	1.Efisiensi sumber daya 2.Efektivitas tujuan 3.Kualitas & inovasi layanan 4.Adaptasi organisasi 5.Kepuasan masyarakat (Sitorus <i>et al.</i> , 2022)	Likert 1-5

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Pernyataan	Tingkat Signifikansi	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Human Capital (X1)	X1.1	<0.05	0.632	0.196	Valid
	X1.2	<0.05	0.689	0.196	Valid
	X1.3	<0.05	0.727	0.196	Valid
	X1.4	<0.05	0.694	0.196	Valid
	X1.5	<0.05	0.607	0.196	Valid
	X1.6	<0.05	0.626	0.196	Valid
	X1.7	<0.05	0.641	0.196	Valid
	X1.8	<0.05	0.612	0.196	Valid
	X1.9	<0.05	0.686	0.196	Valid
	X1.10	<0.05	0.654	0.196	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	<0.05	0.483	0.196	Valid
	X2.2	<0.05	0.662	0.196	Valid
	X2.3	<0.05	0.649	0.196	Valid
	X2.4	<0.05	0.620	0.196	Valid
	X2.5	<0.05	0.654	0.196	Valid
	X2.6	<0.05	0.603	0.196	Valid
	X2.7	<0.05	0.617	0.196	Valid
	X2.8	<0.05	0.625	0.196	Valid
	X2.9	<0.05	0.661	0.196	Valid
	X2.10	<0.05	0.643	0.196	Valid
Kinerja Organisasi (Y)	Y1	<0.05	0.633	0.196	Valid
	Y2	<0.05	0.592	0.196	Valid
	Y3	<0.05	0.703	0.196	Valid
	Y4	<0.05	0.732	0.196	Valid
	Y5	<0.05	0.734	0.196	Valid
	Y6	<0.05	0.653	0.196	Valid
	Y7	<0.05	0.644	0.196	Valid
	Y8	<0.05	0.663	0.196	Valid
	Y9	<0.05	0.736	0.196	Valid
	Y10	<0.05	0.719	0.196	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS for windows versi 26.00

Berdasarkan hasil uji validitas, setiap item pernyataan dalam variabel modal manusia, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi memiliki nilai r terhitung yang lebih besar daripada nilai r tabel. Ini berarti bahwa semua item pernyataan tersebut valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha Pengukuran	Nilai Cronbach's Alpha Standar	Keterangan
1	Human Capital (X1)	0,853	0,60	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (X2)	0,823	0,60	Reliabel
3	Kinerja Organisasi (Y)	0,870	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SPSS for windows versi 26.00

Semua variabel penelitian memiliki nilai Alpha Cronbach lebih dari 0,60, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian tersebut dapat diandalkan berdasarkan hasil uji reliabilitas.

Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-.7257
	Std. Deviation	1.23575
Most Extreme Differences	Absolute	.163
	Positive	.111
	Negative	-.163
Test Statistic		.163
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS for windows versi 26.00

Dengan hasil Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 ($> 0,05$) dari uji normalitas Kolmogorov-Smirnov Satu Sampel, dapat menyimpulkan bahwa residual mengikuti distribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas model regresi.

Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

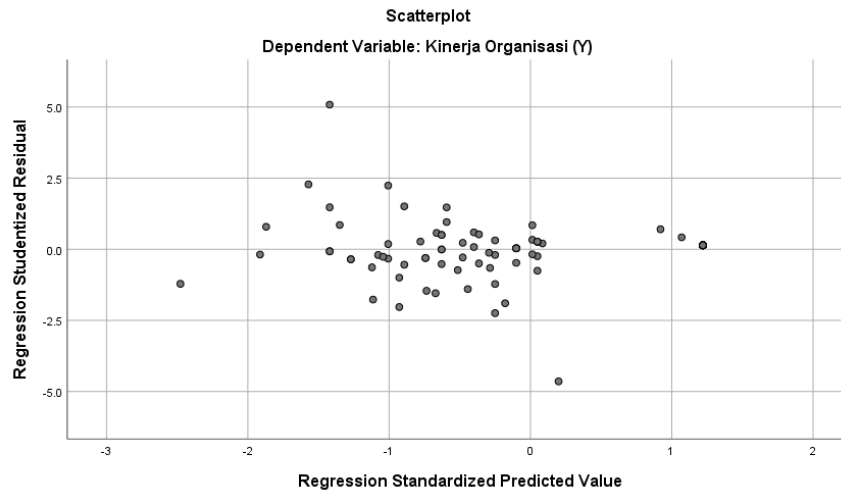
		Coefficients ^a	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	<i>Human Capital (X1)</i>	.157	6.382
	Kepuasan Kerja (X2)	.157	6.382

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Sumber: Hasil Olah Data SPSS for windows versi 26.00

Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance sebesar **0,157** ($> 0,10$) dan VIF sebesar **6,382** (< 10) pada variabel *Human Capital* dan Kepuasan Kerja, yang mengindikasikan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 1. Hasil Uji Scatterplot

Grafik scatterplot menunjukkan bahwa titik residual terdistribusi secara seragam di atas dan di bawah nol, yang mengindikasikan bahwa residual konstan telah terpenuhi, sehingga meniadakan kemungkinan heteroskedastisitas dan varians.

Uji Hipotesis

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.792	2.381		.753	.453
	Human Capital (X1)	.415	.129	.391	3.221	.002
	Kepuasan Kerja (X2)	.544	.130	.508	4.188	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan adanya pengaruh *human capital* dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,415 poin persentase untuk setiap peningkatan satu unit modal manusia, menurut nilai koefisien regresi positif sebesar 0,415. Modal manusia secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja organisasi, menurut nilai signifikansi 0,002 (kurang dari 0,05). Sebagai bonus tambahan, kepuasan kerja berhubungan positif dengan nilai koefisien regresi 0,544 dan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja karyawan.

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1304.639	2	652.320	168.123	.000 ^b
	Residual	376.361	97	3.880		
	Total	1681.000	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X₂), Human Capital (X₁)

Kinerja Organisasi (Y) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Modal Manusia (X₁) dan Kepuasan Kerja (X₂), menurut temuan uji ANOVA, yang menghasilkan nilai F sebesar 168,123 pada tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil ini, kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung dapat ditingkatkan secara signifikan dengan menggabungkan kedua faktor independen tersebut. Model regresi penelitian ini berhasil menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen, serta fluktuasi kinerja organisasi secara bersamaan.

Uji Regresi Parsial t

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Parsial t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.792	2.381			.753	.453
Human Capital (X ₁)	.415	.129	.391		3.221	.002
Kepuasan Kerja (X ₂)	.544	.130	.508		4.188	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi (Y)

Sumber: Data Diolah 2025

Hipotesis bahwa Modal Manusia (X₁) memengaruhi Kinerja Organisasi diterima berdasarkan hasil analisis regresi, yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel (nilai koefisien regresi 0,415 dengan tingkat signifikansi 0,002 < 0,05). Studi ini menunjukkan bahwa ketika kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan aparatur ditingkatkan, kinerja organisasi juga akan meningkat. Sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi 0,544 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05, hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi diterima. Selain itu, Kepuasan Kerja (X₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Kepuasan kerja, bukan modal manusia, adalah faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi, menurut kesimpulan studi ini.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.881 ^a	.776	.771	1.96977

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X2), Human Capital (X1)

Sumber: Data Diolah 2025

Nilai R sebesar 0,881 dalam hasil Ringkasan Model menunjukkan korelasi yang sangat signifikan antara modal manusia dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Kedua variabel ini menjelaskan 77,6% varians dalam kinerja organisasi (R Kuadrat = 0,776), sedangkan faktor lain menjelaskan 22,4% (R Kuadrat yang Disesuaikan = 0,771, Std. Kemampuan prediksi model yang baik dan akurat ditunjukkan oleh Kesalahan Estimasi sebesar 1,96977.

PEMBAHASAN

Temuan studi ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Human Capital. temuan ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aparatur yang memiliki pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman kerja yang baik cenderung mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, pegawai yang memiliki kompetensi yang baik juga lebih mampu memahami tugas organisasi serta mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan maupun tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang.

Dalam organisasi sektor publik, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Aparatur yang memiliki kompetensi yang baik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih profesional, responsif, dan akuntabel kepada masyarakat. Sebaliknya, apabila kualitas sumber daya manusia rendah, maka hal tersebut dapat berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi pemerintah. Temuan penelitian ini sejalan dengan Human Capital Theory yang dikemukakan oleh (Becker, 1964), yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki. Investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi menjadi strategi utama dalam meningkatkan kualitas human capital. Dalam konteks organisasi pemerintah daerah, pengembangan human capital dapat dilakukan melalui peningkatan kapasitas aparatur, seperti pelatihan teknis, pendidikan lanjutan, dan pengembangan karier.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kualitas human capital yang dimiliki oleh aparatur Pemerintah Kota Bandar Lampung, maka semakin meningkat pula kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Temuan ini didukung oleh penelitian (Rohman, 2023), (Mustea *et al.*, 2021), dan (Fanggidae, 2022) yang menyatakan bahwa human capital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian (Usman *et al.*, 2025) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan pengetahuan pegawai berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Saragih, 2017) yang menemukan bahwa human capital berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, serta (Arifin, 2023) yang menunjukkan bahwa human capital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian, di mana penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada sektor swasta atau manufaktur yang berfokus pada efisiensi produksi, sedangkan penelitian ini dilakukan pada sektor publik yang lebih berorientasi pada pelayanan. Selain itu, perbedaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta karakteristik responden juga dapat memengaruhi hubungan antara human capital dan kinerja organisasi.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan tingkat perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dalam

bekerja. Dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja memiliki kaitan erat dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat, di mana pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih responsif, ramah, dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian (Gazi *et al.*, 2024), (Kristanti & Yudiantmaja, 2022), dan (Rohman, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi maupun kinerja pegawai. Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti (Arifin, 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta tingkat motivasi pegawai pada masing-masing organisasi.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang saling melengkapi. Human capital berperan dalam menyediakan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan aparatur, sedangkan kepuasan kerja mendorong aparatur untuk memanfaatkan kemampuan tersebut secara optimal dalam melaksanakan tugas.

Kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi pegawai, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai dengan kompetensi tinggi namun tidak memiliki kepuasan kerja cenderung tidak dapat bekerja secara optimal. Sebaliknya, pegawai yang merasa puas tetapi tidak didukung oleh kompetensi yang memadai juga akan mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja yang baik. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola human capital dan kepuasan kerja secara seimbang untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0,776, yang menunjukkan bahwa sebesar 77,6% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel human capital dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 22,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung. Sementara itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi di luar penelitian ini antara lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, sistem pengelolaan organisasi, serta faktor lingkungan kerja yang ada dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa human capital dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (A.Rajak, M.Thahrim, 2018) menunjukkan bahwa human capital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Darmawati & Rahwandi, 2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian (Darmawati & Rahwandi, 2021) menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan kepuasan kerja mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam organisasi. Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Usman *et al.*, 2025) yang menyatakan bahwa pengelolaan human capital yang baik serta peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat bukti empiris bahwa kualitas sumber daya manusia serta tingkat kepuasan kerja pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam organisasi sektor publik.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat motivasi dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi. Selain itu, human capital dan kepuasan kerja secara bersama-sama juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Pemerintah Kota Bandar Lampung. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi pemerintah daerah dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas serta didukung oleh tingkat kepuasan kerja pegawai yang baik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi serta memperluas objek penelitian pada instansi atau organisasi lain, baik di sektor publik maupun sektor swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rajak, M.Thahrim, M. P. (2018). Pengaruh Human Capital Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate. *Jurnal Manajemen Sinergi (JMS)*, 5(2), 1–20.
- Aman-Ullah, A., Abid, G., & Rasheed, M. (2022). Human capital and organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100–111.
- Arifin, S. (2023). Pengaruh human capital, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Setda Polewali Mandar. *Teknologi Manajemen Jurnal*, 22(2), 45–53.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. University of Chicago Press.
- Darmawati, & Rahwandi, A. (2021). Pengaruh human capital dan kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(2), 125–134.
- Demeke, B., & Chen, T. (2020). Organizational performance measurement. *IJAMR*.
- Diani, L. (2024). Human capital efficiency. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*.
- Fanggidae, M. L. (2022). Human capital and job satisfaction. *JSHS*.
- Frimayasa, R., & Lawu, S. (2020). Human capital dan komitmen organisasi. *JIMB*.
- Gazi, M. A. I., Rahman, M. M., & Rahaman, M. A. (2024). Job satisfaction and performance. *Heliyon*.
- Guterman, A. (2023). *Organizational performance and effectiveness*.
- Hambali, M., & Idris, I. (2020). Transformational Leadership, Organizational Culture, Quality Assurance, and Organizational Performance: Case Study in Islamic Higher Education Institutions (Iheis). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572–587. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.18>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa publik di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 8(2), 101–110.
- Imam Ghozali. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 26. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2025). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 900.1-2850 Tahun 2025 tentang perubahan klasifikasi, kodefikasi, dan nomenklatur perencanaan pembangunan dan keuangan daerah.
- Kristanti, D., & Yudiatmaja, W. E. (2022). Antecedents of work outcomes of local government employees: The mediating role of public service motivation. *Policy & Governance Review*, 6(3), 247–263.
- Lelang, T., Marampa, A. M., Ramba, D., Kristen, U., & Toraja, I. (2025). *The Effect Of Human Capital On Employee Performance At The North Toraja Social Service Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Toraja Utara*. 6(2), 653–660.
- Masyhuri, Sudiro, A., Prabandari, S. P., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of human capital on organizational performance in the service industry 4.0: Mediation analysis from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 80–92.
- Muda, I., & Naibaho, R. (2020). Human resource competence and its impact on organizational performance in local governments. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(9), 417–432.
- Mustea, L., Mihiț, D., & Lobonț, O. (2021). Public sector performance: A systemic perspective on governance and efficiency. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 94–110.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2023). *Penilaian kepatuhan Ombudsman, seluruh Pemda di Provinsi Lampung zona kuning*. <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkmedia--penilaian-kepatuhan-ombudsman-seluruh-pemda-di-provinsi-lampung-zona-kuning>
- Putra, I. G., Sara, I. M., & Sitiari, N. W. (2023). Job satisfaction analysis and its impact on employee performance in government institutions. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 6(1), 55–65.
- Putri, N., & Sembiring, F. (2023). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(3), 233–245.
- Rahayu, D., & Pratama, A. (2024). The effect of job satisfaction on employee performance in regional public organizations. *International Journal of Human Capital and Organizational Development*, 11(1), 19–32.
- Rahman, A., Putri, D., & Nugraha, A. (2024). Job satisfaction and employee performance in government institutions. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 66–80.
- Ramadani, N., Wahyudi, T., & Fitria, H. (2024). Human capital management and its impact on organizational performance in Indonesian public institutions. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 7(1), 55–67.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards

- methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rini, E., Santoso, D., & Wijayanti, A. (2024). Work environment and job satisfaction as drivers of employee productivity in local government institutions. *Jurnal Manajemen Dan Kinerja Aparatur Negara*, 5(1), 88–99.
- Rohman, A. (2023). Human capital as a determinant of organizational performance in local governments. *Jurnal Riset Manajemen Terapan Indonesia*, 5(3), 145–158.
- Saragih, A. E. (2017). *Pendahuluan 1*. 3(1), 1–24.
- Sari, E., Anggraini, D. K., & Dharmawan, Y. Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lampung Timur. *Visionist*, 10(1), 20. <https://doi.org/10.36448/jmv.v10i1.2030>
- Setyawan, A., Nelson, A., Budaya, P., Praktivk, P., & Organisasi, K. (2021). *The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices , Knowledge Management , and Talent Management on Organizational Performance*. 12(85), 275–284.
- Sitorus, R., & Manurung, E. (2022). Job satisfaction and employee retention in government organizations: Evidence from Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 115–128.
- Sitorus, R. S., Wahyuni, S., & Samosir, A. (2022). The influence of workload and competency on organizational performance with organizational culture mediation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 141–151.
- Sitorus, R., Sutrisno, A., & Ningsih, D. (2022). Organizational performance measurement in public institutions: An empirical study in Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(2), 341–356.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhairi, A. (2020). Pengaruh human capital dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada sektor pemerintahan daerah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 89–99.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Arifin, Z. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in Indonesian state-owned enterprises: The roles of open innovation and organizational inertia. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 85–103.
- Tri Lestira. (2015). Peranan Kepuasan Kerja Dalam Mengendalikan Perilaku Prokrastinasi Melalui Loyalitas Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informasi Kota Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 174–195. <https://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmb/article/view/794>
- Usman, D., Apriyani, N., Sumber, M., Manusia, D., Capital, H., Kerja, K., Indonesia, A., Kepuasan, D., Terhadap, K., Karyawan, K., Bulog, D., Inggris, A., Satisfaction, J., Capital, H., & Satisfaction, J. (2025). *PENGARUH HUMAN CAPITAL DAN KEPUASAN KERJA*. 1(1), 1–6.
- Utami, D. A., & Yuliani, S. (2022). The role of job satisfaction in improving organizational commitment among public servants. *Jurnal Psikologi Dan Organisasi*, 10(1), 56–67.
- Yuniarsih, T. (2022). Implementasi human capital dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 9(1), 43–52.