

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap *Human Capital Strategy* pada *Start up* Sektor Bisnis *Education Technology* di Indonesia

Mugi Puspita, Rian Japesa

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Email: mugipuspita@unibi.ac.id; japesarian18@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap *human capital strategy* pada *start up education technology* di Indonesia. Teknik penelitian data menggunakan metode deskriptif dan verifikatif dengan aplikasi Smart-PLS. Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian noneksperimen (survei), dimana penelitian survei melakukan kajian terhadap populasi dengan cara menyeleksi sampel yang dipilih dari populasi tersebut. Sampel penelitian berjumlah 53 perusahaan *start up education technology* di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap *human capital strategy*. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *human capital strategy*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Human Capital Strategy*, Pengembangan SDM, *Start up*.

Abstract

This research aims to examine the influence of human resource development and organizational culture on human capital strategy in education technology start-ups in Indonesia. Data research techniques use descriptive and verification methods with the Smart-PLS application. This research is included in non-experimental research (survey), where survey research conducts a study of the population by selecting samples from that population. The research sample consisted of 53 start-up education technology companies in Indonesia. The research results show that HR development has an influence on human capital strategy. Organizational culture has no influence on human capital strategy.

Keywords: Organizational Culture, *Human Capital Strategy*, HR Development, *Start up*.

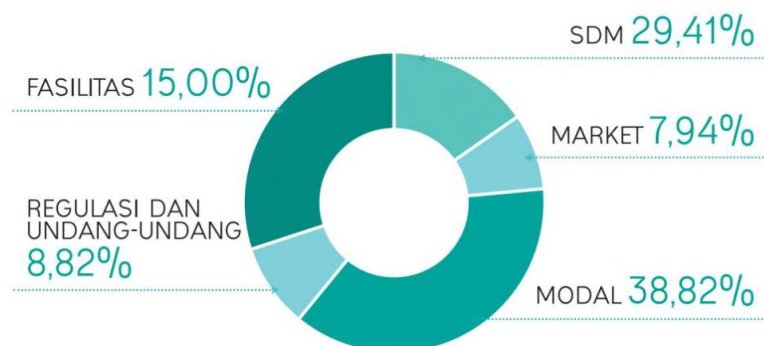
1 PENDAHULUAN

Menurut data dari *Start up* Ranking, pada tahun 2023, Indonesia memiliki 2.483 *start up* (Ventura, 2023). Jumlah ini menempatkan Indonesia sebagai negara dengan jumlah *start up* terbanyak keenam di dunia. Data tersebut menunjukkan bahwa pengembangan dan penciptaan *start up* di Indonesia berjalan dengan baik (*Start up* Ranking, 2023). Hal ini tidak terlepas dari dukungan pemerintah terhadap perkembangan *start up*, seperti pembentukan Gerakan Nasional 1000 *Start up* melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika bekerja sama dengan KIBAR, sebuah perusahaan yang bertujuan untuk membangun ekosistem digital di Indonesia. *Start up* memainkan peran penting dalam meningkatkan perekonomian masyarakat Indonesia, dengan potensi menyebabkan 2% dari total penduduk menjadi wirausaha. *Start up* juga dipandang sebagai sumber penting bagi pendapatan pemerintah, berkontribusi 1% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) (Kominfo, 2019).

Sektor bisnis *start up* yang diproyeksikan akan meraih keuntungan besar seiring dengan pertumbuhan pasar digital di Indonesia adalah *education technology*. *Education technology*

merupakan *platform* pembelajaran dalam jaringan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyampaian pendidikan (Yarrow, 2020). Sektor ini memiliki peluang besar untuk terus berkembang karena potensi bidang pendidikan sangat besar di Indonesia. Sebagai negara dengan jumlah penduduk yang banyak, pendidikan menjadi pasar yang sangat menjanjikan. Hal ini terlihat dari jumlah siswa di Indonesia yang mencapai 52 juta dari total populasi 250 juta (BPS, 2022). Ketidakseimbangan antara kebutuhan pendidikan yang meningkat dengan kapasitas institusi formal yang terbatas mendorong perkembangan *platform* pembelajaran dalam jaringan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kondisi ini terlihat dari menjamurnya *platform* bimbingan belajar digital.

Masalah utama yang dihadapi *start up* di Indonesia adalah kurangnya sumber daya manusia yang memiliki pengalaman memadai dalam industri *start up* (Mikti, 2021). Data statistik tahun 2021 dari MRBFinance.com telah menganalisis berbagai kegagalan pertumbuhan bisnis *start up* sektor *education technology* berdasarkan pernyataan *post-mortem* dari *start up* yang gagal. Dalam laporannya, sebanyak 29,41% hambatan pertumbuhan *start up* sektor bisnis *education technology* di Indonesia disebabkan oleh faktor *human capital*. Faktor-faktor kegagalan *start up* pada sektor bisnis *education technology* dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Data Mikti (2021)

Gambar 1. Faktor-Faktor Kegagalan *Start up*

Human capital strategy merupakan elemen krusial yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan *start up*, termasuk dalam sektor *education technology* di Indonesia. Mengingat dinamika dan tuntutan pasar yang terus berubah, strategi pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin penting. *Start up* edtech di Indonesia harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. *Human capital strategy* yang efektif yang mencakup pendekatan fleksibel dalam pengelolaan tim dan proses kerja dapat menciptakan ketahanan bisnis perusahaan. Menurut data LinkedIn yang dirilis pada tahun 2018, sektor teknologi pendidikan memiliki tingkat pengunduran diri karyawan tertinggi dibandingkan dengan sektor lain, mencapai 13,2%. Angka ini diikuti oleh sektor ritel dan produk konsumen sebesar 13%, dan sektor media serta hiburan sebesar 11,4%. Salah satu *start up* teknologi pendidikan, yaitu Zenius, mengumumkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap 25% karyawan (Laporan Tahunan Direktorat Perusahaan Pemula Teknologi Indonesia, 2022). Kondisi ini dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang buruk, perubahan lingkungan yang dinamis, dan apresiasi kerja yang rendah. Aspek *human capital* menghadapi tantangan berupa karyawan dengan masa kerja yang relatif singkat, sehingga membutuhkan waktu tambahan untuk melatih karyawan baru agar dapat mengerjakan tanggung jawab mereka dengan maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengelolaan strategi sumber daya manusia yang baik. *Start up* di sektor teknologi pendidikan masih kurang menyadari pentingnya sumber daya intelektual, yaitu *human capital*, karena cakupan bisnis mereka yang masih kecil dan terbatas. Mereka tidak menyadari

pentingnya memanfaatkan sumber daya intelektual yang merupakan nilai tambah dan berharga bagi kelangsungan bisnis mereka.

Berkaitan dengan budaya organisasi, variabel tersebut sangat penting bagi *start up*. Hal ini terkait dengan bagaimana *start up* dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk bisa mendukung anggota perusahaan agar dapat berinteraksi dan berkomunikasi untuk menjadikan *start up* memiliki tim yang solid. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Taha *et al.* (2016); Uddin dan Hossain (2015); Tseng (2010); Kargas dan Varoutas (2015); Martins dan Teblanche (2013); Obeidat dan Al-Suradi (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti inovasi, kolaborasi, dan orientasi pada pelanggan dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Organisasi dengan budaya yang kuat cenderung dapat meningkatkan produktivitas dan memiliki kemampuan untuk menanggapi perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif.

Berdasarkan beberapa kajian literatur, ditemukan perbedaan temuan (*research gap*) penelitian ini terkait pengaruh pengembangan SDM, dan budaya organisasi, terhadap *human capital* dengan beberapa penelitian sebelumnya. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh pengembangan SDM, dan budaya organisasi terhadap *human capital* pada umumnya meneliti di perusahaan-perusahaan besar dan masih sedikit yang meneliti di *start up*, khususnya pada sektor bisnis *education technology*. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjembatani *empirical gap* dalam beberapa kajian sebelumnya, disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik *start up* tersebut. Dengan tingginya tingkat kegagalan *start up* dan ketahanan bisnisnya yang relatif singkat, serta berdasarkan data dari MRBFinance (2017) sebanyak 29.41% hambatan pertumbuhan *start up* di Indonesia disebabkan karena faktor sumber daya manusia yang begitu besar dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan sudah seharusnya lebih proaktif menjadikan sumber daya manusia sebagai *human capital* yang harus diberi perhatian serta pengembangan secara terus menerus sesuai dengan perubahan dinamis lingkungan bisnis. Oleh karena itu, penurlis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengembangan SDM dan Budaya Organisasi terhadap *Human Capital Strategy* pada *Start up* Sektor Bisnis *Education technology* di Indonesia”.

2 KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini memfokuskan pada masalah *human capital strategy* pada *start up* sektor bisnis *education technology* berbasis pengembangan SDM dan budaya organisasi. *Grand theory* yang digunakan pada penelitian ini adalah teori manajemen. Didukung dengan *middle range theory* dalam cakupan manajemen sumber daya manusia.

2.1 *Human Capital Strategy*

Sebuah elemen penting dari *human capital strategy* adalah untuk mengembangkan proses dalam organisasi yang membantu menyelaraskan kinerja individu karyawan dengan tujuan strategis organisasi. Ketika karyawan memahami prioritas organisasi, mereka lebih baik dapat berkontribusi dengan menerapkan keterampilan mereka untuk memajukan tujuan strategis organisasi. Praktik *human capital strategy* yang mendukung tujuan akhir organisasi meliputi pengembangan karyawan dan sistem penghargaan (Mathis dan Jackson, 2003). Ulrich (2000) menjelaskan bahwa *human resources management* terdapat dalam salah satu proses perkembangan evolusi *human capital*. Menurut Ulrich (2000), dalam *human resources evolution* terdapat empat gelombang perubahan, tiga gelombang pertama adalah yang bersifat umum dan gelombang keempat adalah yang bersifat. Menurut Hall (1980) *human capital strategy* adalah bagaimana suatu organisasi akan menghasilkan ketahanan daya saing berkelanjutan dan cukup untuk meningkatkan kinerja unit bisnis melalui sumber daya manusia. *Human capital strategy* bertindak sebagai sistem untuk meningkatkan kinerja karyawan yang memegang peran penting, yaitu mereka yang berdampak paling besar pada kompetensi inti di perusahaan. Pengukuran *human capital strategy* mengacu pada teori pada teori

Becker (2001), yaitu dimensi *people strategy*, *culture strategy*, *organization strategy*, *HR practice dan metrics*, dan *human capital efferctive communication*.

2.2 Pengembangan SDM

Dessler (2013) mendefinisikan pengembangan adalah usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, perubahan perilaku dan mengembangkan keterampilan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Pengembangan sumber daya manusia tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Mengembangkan keterampilan karyawan adalah usaha dari pimpinan untuk meningkatkan keahlian kerja setiap karyawan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu perusahaan perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi di dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Melalui sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif seperti teknologi alat produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan seharusnya lebih berdaya saing tinggi. Mempertimbangkan karakteristik industri yang menjadi fokus penelitian adalah industri *start up* yang bergerak cepat dan dinamis, sehingga membutuhkan perhatian khusus pada pengembangan sumber daya manusia agar dapat menciptakan sumberdaya manusia yang dapat mengikuti perubahan kebutuhan bisnis. Berdasarkan hal tersebut, maka dimensi pengembangan sumber daya manusia pada penelitian ini dapat diukur dengan memperhatikan indikator yang disarankan oleh Man (2001), yakni perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

2.3 Budaya Organisasi

Perusahaan yang mampu bertahan adalah yang cepat beradaptasi, peka terhadap peluang pasar yang tersedia, dan mampu merespons peluang tersebut dengan tangkas. Salah satu elemen yang dapat mendukung kelangsungan suatu perusahaan adalah budaya yang kuat di dalamnya. Budaya dianggap sebagai elemen penting yang membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan serta menjaga kinerja untuk mencapai kesuksesan ekonomi jangka panjang (Kotter dan Heskertt, 1992).

Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diterima bersama oleh sekelompok individu saat menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini terbukti efektif dan diterima sebagai norma, serta diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami dan mengatasi tantangan yang ada. Definisi Schein (1985) ini menyatakan bahwa kunci pemahaman budaya organisasi adalah pengertian yang benar tentang sosialisasi sebagai proses pembelajaran nilai-nilai bersama dan pola perilaku. Menurut Schein (1985), budaya terdiri dari *artifacts*, *espoused values*, dan *basic underlying assumptions*. Istilah *artifacts* menunjuk pada dimensi fisik yang terlihat seperti struktur organisasi, proses kerja, rerelasi, bangunan, ruang kerja, maupun benda-benda lainnya yang dianggap penting. *Espoused values* menunjuk pada nilai-nilai pegangan yang dinyatakan secara eksplisit, seperti strategi, tujuan, filosofi, dan landasan kebijakan organisasi. *Basic underlying assumptions* adalah asumsi-asumsi fundamental yang membentuk dasar budaya organisasi, yang umumnya tidak disadari secara

eksplisit oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini mencakup pandangan bersama tentang realitas, nilai-nilai yang dipegang, dan keyakinan tentang bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan di dalam organisasi.

Dengan mempertimbangkan definisi budaya organisasi dari berbagai ahli yang disesuaikan dengan kondisi budaya organisasi bisnis *start up* di Indonesia, konsep budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai keyakinan dasar suatu organisasi yang terdiri dari nilai-nilai inti yang menjadi pegangan bagi para pemimpin dan karyawan. Nilai-nilai inti ini menjadi karakteristik organisasi dan terlihat nyata dalam perilaku utama para pemimpin dan karyawannya. Dimensi budaya organisasi yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori Cameron dan Quinn (2011), yaitu dimensi *people culture*, *process culture*, *strategy culture*, dan *operation culture* mencerminkan pendekatan untuk memahami berbagai aspek yang mempengaruhi bagaimana budaya organisasi dijalankan dan diimplementasikan dalam konteks organisasi.

3 METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Penelitian yang dikaji dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis yaitu variabel dependen dan variabel independen. Human capital strategy (Y) sebagai variabel dependen, sedangkan variabel independent terdiri dari pengembangan SDM (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Subjek penelitian adalah perusahaan *start up* pada sektor bisnis *education technology*.

3.2 Desain dan Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian noneksperimen (suvei), dimana penelitian survei melakukan kajian terhadap populasi dengan cara menyeleksi sampel yang dipilih dari populasi tersebut. Metode penelitian deskriptif dilakukan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan objek penelitian (Sekaran, 2013). Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, peneliti berupaya untuk mendapatkan informasi yang aktual dan berharga tentang perusahaan *start up* sektor bisnis *education technology* di Indonesia. Metode penelitian verifikatif yang akan dilakukan berikutnya berupaya untuk menemukan dan menganalisis hubungan yang terjadi antara pengembangan SDM dan budaya organisasi terhadap human capital strategy pada *start up* sektor bisnis *education technology*

3.3 Model Pengukuran

Analisis kuantitatif pada penelitian ini analisis kuantitatif dengan model *Structural Equation Modeling* (SEM), yang merupakan metode multivariat kuantitatif untuk menggambarkan hubungan antara variabel yang diamati. Teknik tersebut memfasilitasi peneliti dalam menguji atau memvalidasi model teoritis untuk pengujian teori dan perluasan konsep. Pendekatan ini mengintegrasikan analisis jalur dan model faktor konfirmatori dengan menggabungkan baik variabel laten maupun variabel yang diamati (Thakkar, 2020).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik untuk mengumpulkan data pada penelitian ini yaitu pengumpulan kuesioner menggunakan googleform berupa pernyataan kepada *founder/co-founder* sektor bisnis *start up education technology* di Indonesia. Sebelum didistribusikan kepada responden, kuesioner tersebut diuji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Uji validitas dilakukan guna memastikan bahwa bahwa item dalam instrumen relevan dan sesuai dengan tujuan pengukuran, sehingga hasil yang diperoleh dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan. Uji reliabilitas dilakukan guna menentukan sejauh mana hasil pengukuran konsisten ketika pengukuran diulang dalam kondisi yang sama.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah *start up education technology* yang terdaftar di <https://databoks.katadata.co.id> tahun 2022 sebanyak 53 perusahaan. Sumber data diperoleh dari founder atau co-founder dari masing-masing *start up*. Untuk mendapatkan data yang memadai, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai unit analisis. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen dikembangkan dengan mengacu pada definisi operasional dan operasionalisasi variabel. Instrumen penelitian yang telah tersusun terlebih dahulu disebarakan kepada sejumlah responden, dalam rangka menguji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Apabila dari jawaban responden hasilnya diperoleh item pernyataan/pertanyaan yang tidak valid, maka item tersebut direvisi atau tidak dipakai lagi. Begitu pula apabila terdapat pernyataan yang tidak reliabel, maka item instrument/kuesioner penelitian tersebut direvisi kembali. Kuesioner yang sudah direvisi serta hasil uji cobanya dinyatakan valid dan reliabel, kemudian dijadikan dasar dalam menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden.

Reliabilitas dan validitas merupakan aspek penting dalam proses penelitian, terutama untuk menguji instrumen penelitian seperti kuesioner pada penelitian kuantitatif. Pengujian reliabilitas dan validitas diperlukan untuk menguji suatu hipotesis asosiatif yang menggambarkan hubungan antar variabel penelitian

3.7 Analisis Data Deskriptif, Verifikatif, dan Pengujian Hipotesis

3.7.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis data deskriptif dilakukan untuk menggambarkan profil, karakteristik, atau aspek-aspek yang relevan dari variabel-variabel yang diamati dalam penelitian, baik yang berkaitan dengan manusia, organisasi, industri, atau lainnya (Sekaran, 2013). Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik responden yang diteliti serta deskripsi frekuensi jawaban dari hasil kuesioner. Data yang dikumpulkan dari responden ditabulasi dalam bentuk tabel dan kemudian dilakukan pembahasan secara deskriptif.

3.7.2 Analisis Data Verifikatif

Analisis data verifikatif yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan Struktural *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena paling sesuai pada penelitian yang memiliki tujuan untuk pengembangan teori dan pengujian hubungan prediktif apakah terdapat hubungan atau pengaruh antar konstruk.

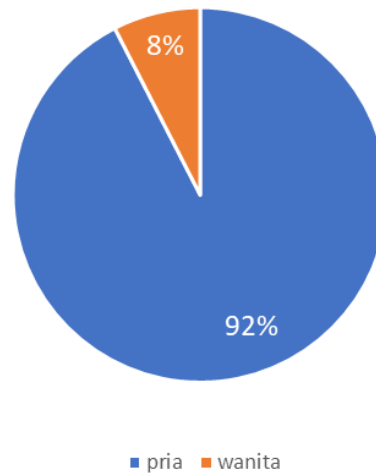
3.7.3 Pengujian Hipotesis

1. Pengembangan SDM berpengaruh kepada *human capital strategy*
 $H_0 : \rho \leq 0$, artinya pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap *human capital strategy*
 $H_a \rho > 0$, artinya pengembangan SDM berpengaruh terhadap *human capital strategy*
2. Budaya organisasi berpengaruh kepada *human capital strategy*
 $H_0 = \rho \leq 0$, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *human capital strategy*
 $H_a \rho > 0$, artinya budaya organisasi berpengaruh terhadap *human capital strategy*

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

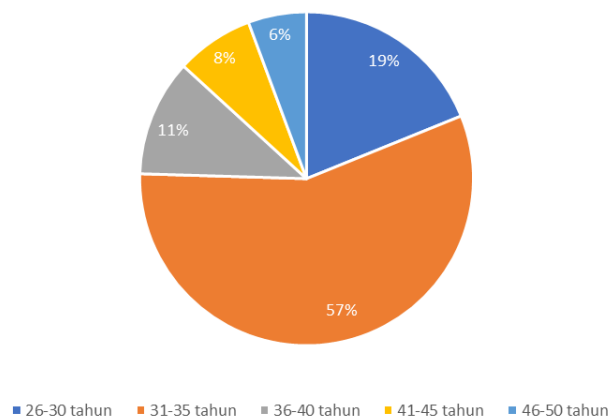
4.1 Analisis Deskriptif

Berdasarkan data penelitian, karakteristik responden dibedakan berdasarkan usia, jenis kelamin, dan riwayat pendidikan terakhir, dengan rincian sebagai berikut.



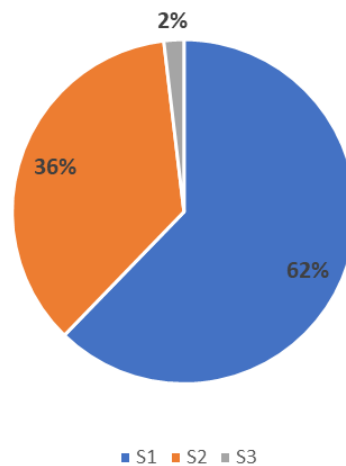
Gambar 2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Profil respon yang berjenis kelamin pria lebih mendominasi dibandingkan jenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa profil responden yang berjenis kelamin pria lebih mendominasi dibandingkan jenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa pendiri *start up* cenderung didominasi oleh pria, karena terdapat kesenjangan gender dalam industri teknologi dan kewirausahaan, di mana pria lebih sering terlibat dan mendapatkan dukungan dalam mendirikan serta mengembangkan *start up*.



Gambar 3. Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum profil responden berdasarkan usia menunjukkan variasi rentang usia yang berbeda pada responden. Rentang usia 31-35 tahun merupakan usia terbanyak dibandingkan rentang usia lainnya. Responden dalam kelompok usia ini biasanya memiliki pengalaman kerja yang lebih matang dan pemahaman yang lebih baik tentang industry dan memiliki pengalaman manajerial dan jaringan profesional yang lebih luas untuk dapat menjadi aset berharga dalam mengembangkan *start up*.



Gambar 4. Profil responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Profil responden berdasarkan latar belakang Pendidikan mayoritas berasal dari S1. Hal ini menunjukkan bahwa Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai untuk memahami dan mengelola berbagai aspek bisnis *start up*. Pendidikan di tingkat S1 sering kali mendorong pemikiran kritis dan keterampilan problem-solving, yang sangat penting dalam lingkungan *start up*.

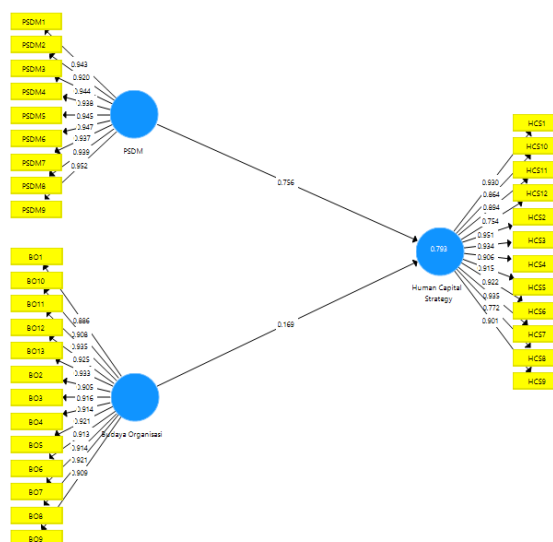
4.2 Analisis Verifikatif

4.2.1 Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model terdiri dari *Convergen Validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, Akar AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten (Fornell-Lacker), dan *Composite Reliability*.

a. *Convergen Validity*

Uji validitas konvergen dalam Smart PLS dengan indikator reflektif seperti dalam model penelitian ini, berdasarkan loading factor indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Suatu indikator dikatakan cukup jika nilai loading factor > 0,7 (Chin, 1988). Berikut adalah hasil uji *loading factor* menggunakan Smart PLS.



Sumber: Data diolah (2024)
 Gambar 5. Nilai *Loading Factor*

Semua indikator memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi dari 0,7 sehingga disimpulkan bahwa Semua indikator divariabel X1, X2, dan Y adalah valid.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikator dalam rata-rata. *Rule of thumb* yang digunakan untuk AVE adalah lebih besar dari 0,5 (Chin, 1988). Nilai *Average Variance extracted (AVE)* menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikator dalam rata-rata.

Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Titik Kritis	Kesimpulan
Pengembangan SDM (X ₂)	0.838	0.5	Baik
Budaya Organisasi (X ₃)	0.788	0.5	Baik
<i>Human Capital Strategy</i> (Z)	0.886	0.5	Baik

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa Semua konstruk masing-masing memiliki nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5 sehingga disimpulkan bahwa Semua konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.

c. Akar AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten (Fornell-Lacker)

Berikut ini adalah hasil uji validitas diskriminan dengan cara membandingkan nilai akar AVE terhadap korelasi antar konstruk laten menggunakan software PLS, jika nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi antar konstruk nya, artinya konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 2. Kriteria Fornell-Lacker pada Level Konstruk

Variabel	Budaya Organisasi	<i>Human Capital Strategy</i>	Pengembangan SDM
Budaya Organisasi	0.916		
<i>Human Capital Strategy</i>	0.739	0.892	
Pengembangan SDM	0.754	0.884	0.941

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Semua konstruk berbeda satu sama lain. Diagonal menunjukkan akar kuadrat dari nilai AVE dari setiap konstruk dan nilai korelasi konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi lainnya diantara konstruk. Nilai yang diharapkan dari beban silang lebih besar dari 0,7 dan korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya.

d. *Composite Reliability*

Composite reliability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu intenal consistency dan *Cronbach's alpha* (Ghozali, 2014). *Cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* tidak mengasumsikan *reliability*, sedangkan *composite reliability* merupakan *close approximation* dengan asumsi estimasi parameter lebih akurat (Ghozali,2014). *Rule of thumb* nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,6 (Chin, 1988).

Tabel 3. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Titik Kritis	Kesimpulan
Pengembangan SDM (X_1)	0.971	0.972	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi (X_2)	0.971	0.972	0.6	Reliabel
<i>Human Capital Strategy</i> (Y)	0.974	0.974	0.6	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang lebih besar dari 0,6 artinya masing-masing konstruk dan dimensi adalah reliabel.

4.2.2 Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model terdiri dari Koefisien Determinasi (R-square), Effect Size, dan Uji Hipotesis.

a. Koefisien Determinasi (R-square)

Nilai ini merupakan cara untuk menilai seberapa besar suatu konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai yang diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R² menunjukkan semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai R square berada pada rentang 0 hingga 1 (Chin, 1988), semakin tinggi nilai R square menunjukkan bahwa semakin besar jumlah varian dari variabel dependen tersebut yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya dengan kriteria:

- Nilai R² sebesar 0,67 dikategorikan sebagai substansial
- Nilai R² sebesar 0,33 dikategorikan sebagai moderate
- Nilai R² sebesar 0,19 dikategorikan sebagai lemah
- Nilai R² sebesar > 0,7 dikategorikan sebagai kuat

Berikut merupakan hasil R² dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel persepsi nilai digital yang diperoleh dengan menggunakan SmartPLS 4.0.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

Hubungan	R-Square
<i>Human Capital Strategy</i>	0,793

Pada Tabel 4 menunjukkan nilai R-Square untuk variabel *human capital strategy* diperoleh nilai sebesar 0,793. Hasil ini menunjukkan bahwa 79,3% variabel *human capital strategy* dapat dipengaruhi oleh pengembangan SDM dan budaya organisasi, sedangkan 20,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Menurut Savitri *et al.* (2021), bahwa nilai R square 0,70 termasuk kategori kuat, nilai R square 0,59 termasuk kategori moderate, dan nilai R square 0,25 termasuk kategori lemah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa R square pada penelitian ini termasuk kategori kuat.

b. Effect Size

Tabel 5. Nilai Effect Size

	Human Capital Strategy
Budaya Organisasi	0,060
PSDM	1,193

Menurut Savitri *et al.* (2021), nilai Effect size 0,35 termasuk kategori kuat, 0,15 termasuk kategori moderate, dan 0,02 termasuk kategori lemah. Pada penelitian ini pengaruh budaya organisasi terhadap *human capital strategy* sebesar 0,060 termasuk kategori lemah. Sedangkan pengaruh

pengembangan sumber daya manusia terhadap human capital strategy sebesar 1,193 termasuk kategori kuat

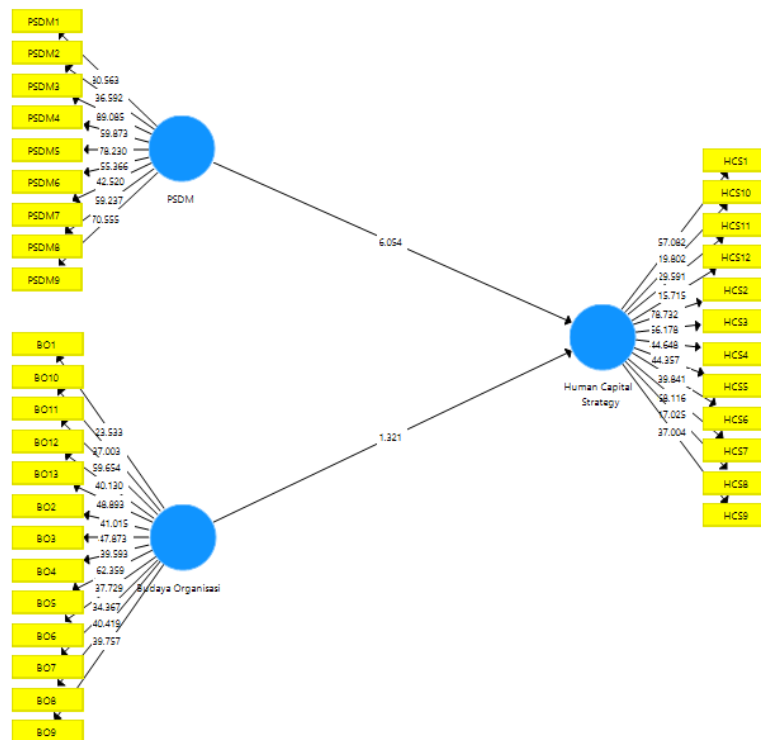
c. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memerhatikan nilai original sample estimates (O) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta t-statistics (T), dan p-values (P) untuk mengetahui tingkat signifikansi dari hubungan tersebut. Nilai original sample yang mendekati +1 mengindikasikan hubungan yang positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 mengindikasikan hubungan yang negatif (Sarstedt *et al.*, 2017). Nilai t-statistics lebih dari 1,96 atau p-value yang lebih kecil dari taraf signifikansi (antar variabel adalah signifikan). Berikut ini merupakan hasil perhitungan path coefficient dan t-value pada penelitian yang ditunjukkan pada tabel 4.7 dibawah ini.

Tabel 6. Path Coefficient dan T-Statistics

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Human Capital Strategy	0,169	0,173	0,128	1,321	0,187	Tidak berpengaruh
Pengembangan SDM -> Human Capital Strategy	0,756	0,754	0,125	6,054	0,000	Berpengaruh

Berdasarkan tabel di atas, hubungan antar variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 6. Model Struktural dengan Nilai t Hitung

- **Pengujian hipotesis 1: Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap *human capital strategy*.**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM diperoleh nilai statistic sebesar $6,054 > 1,96$ atau nilai p values $0,000$, maka pengembangan SDM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *human capital strategy*. Hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima**. Artinya, semakin baik pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, maka semakin kuat dan efektif pula *human capital strategy* yang diterapkan. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kompetensi karyawan secara langsung memperkuat kemampuan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusianya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- **Pengujian hipotesis 2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *human capital strategy*.**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi diperoleh nilai t statistic sebesar $1,321 < 1,96$ atau nilai p values $0,187 > 0,05$, maka budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *human capital strategy*. Hal ini berarti bahwa **Hipotesis 2 ditolak**. Artinya, dalam konteks penelitian ini, elemen-elemen budaya organisasi seperti nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam perusahaan tidak memiliki hubungan yang signifikan atau tidak memberikan kontribusi langsung terhadap bagaimana *human capital strategy* dirancang dan diimplementasikan. Dengan kata lain, meskipun budaya organisasi memainkan peran penting dari operasional perusahaan, pengaruhnya terhadap *human capital strategy* tidak terbukti dalam penelitian ini.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap *human capital strategy*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *human capital strategy*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Al-Tit *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa praktik pengembangan karyawan yang terstruktur secara signifikan meningkatkan modal manusia, yang pada gilirannya memperkuat strategi modal manusia untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Didukung oleh penelitian dari Thakkar (2020) yang menyoroti efek positif dari pengembangan modal manusia strategis terhadap kinerja organisasi. Studi ini menekankan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan meningkatkan kompetensi individu dan berkontribusi pada efektivitas dan inovasi organisasi secara keseluruhan.

4.3.2 Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *human capital strategy*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *human capital strategy*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berperan signifikan dalam mempengaruhi *human capital strategy*. Penelitian oleh Gupta dan Singhal (2017) mengungkapkan bahwa dalam beberapa kasus, budaya organisasi tidak berhubungan langsung dengan *human capital strategy*, tetapi lebih terkait dengan faktor-faktor lain seperti struktur organisasi dan proses bisnis. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Schroeder (2015) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *human capital strategy* dapat berbeda tergantung pada konteks industri dan ukuran perusahaan.

5 SIMPULAN

Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *human capital strategy*. Artinya, semakin tinggi upaya pengembangan SDM, semakin baik strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan. Implementasi program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif sangat penting untuk meningkatkan efektivitas *human capital strategy*. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *human capital strategy*. Ini berarti nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam perusahaan tidak memberikan kontribusi langsung terhadap bagaimana *human capital strategy* dirancang dan diimplementasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2015). The impact of organizational culture on human capital strategy: An industry-specific perspective. *Intentional Journal of Human Resource Management*, 27(5), 784-803.
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Ali Taha, V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 66-78. doi:10.7441/joc.2016.01.05
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The Relationship Between Human Capital and Firm Performance: A Review of Empirical Studies. Dalam *The Strategic Management of Human Resources: Organizational Practices for Performance Improvement* (pp. 27-48). Harvard Business Review Press.
- BPS. (2020). Ekonomi Indonesia 2019 Tumbuh 5,02 Persen. *Badan Pusat Statistik*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson.
- Ghozali, 2014. *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gupta, V., & Singhal, A. (2017). Organizational culture and human capital strategy: A review of their relationship. *Journal of Business Management*, 45(3), 245-263.
- Hall, R. (1980). *Innovation, Economics, and Evolution: A Study of Biological Analogy in the Development of Economic Theory*. Harvester Press.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. A. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical study. *Intentional Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 30-39. <https://doi.org/10.33844/ijol.2015.60287>
- Kerlinger, D. (2006). *Foundations of Behavioral Research*. Cengage Learning.
- Kominfo. (2019). *Start up berkontribusi 1% terhadap produk domestik bruto (PDB)*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Man, T. W. Y. (2001). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector. *Intentional Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(3), 123-130.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2013). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 16(4), 409-427. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2013-0038>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. Thomson/South-Western.
- Nugraha, A. (2020). *Challenges faced by start ups in Indonesia*. Jakarta: PT Entrepreneur Press.

- Obeidat, S. M., & Al-Suradi, M. M. (2016). The impact of organizational culture on organizational commitment: A study on the telecommunications sector in Jordan. *Journal of Management Research*, 8(1), 70-86. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i1.8682>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Dalam *Handbook of Market Research*
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th Ed). United Kingdom: Wiley.
- Thakkar, A. (2020). Impact of Strategic Human Capital Development on Organizational Performance. *Intentional Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 120-137. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16557>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Uddin, M. J., & Hossain, F. M. A. (2015). The impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *Intentional Journal of Business and Management*, 10(1), 62-77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p62>
- Ulrich, D. (2000). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ventura. (2023). *Start up Ranking*.