

ANALYSIS OF THE IMPACT OF HRM STRATEGIES ON MARKETING PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ORGANISATIONAL CULTURE

**ANALISIS DAMPAK STRATEGI MSDM PADA KINERJA PEMASARAN:
PERAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI**

Kristya Damayanti¹, Anisa Rosdiana²

STIE Kesumanegara Blitar, Indonesia¹

STIE Yasa Anggana Garut, Indonesia²

kristyadamayanti@gmail.com¹, anisarosdiana27@gmail.com²

ABSTRACT

Increasingly fierce competition in the retail industry requires companies to not only rely on marketing strategies, but also to integrate human resource management (HRM) and organisational culture. This study aims to analyse the influence of HRM Strategy on Organisational Culture and Marketing Performance, as well as the mediating role of Organisational Culture in retail companies in Blitar. This study is a quantitative study using a survey approach. The research population consisted of retail company employees in Blitar, with purposive sampling techniques producing 70 respondents as samples. Data collection was conducted using questionnaires that had been tested for validity and reliability. Data analysis was performed using the Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) method to test the relationship between variables. The results show that HRM Strategy has a positive effect on Organisational Culture and Marketing Performance. Organisational Culture also has a positive effect on Marketing Performance and is proven to mediate the relationship between HRM Strategy and Marketing Performance. Thus, well-designed HRM practices, such as recruitment, training, and reward systems, can strengthen a customer-oriented organisational culture, ultimately improving marketing performance. The implications of this study emphasise the importance of integrating HRM strategy and organisational culture as key factors in enhancing the competitiveness of retail companies, particularly in the face of ever-changing market dynamics.

Keywords: HRM Strategy, Organisational Culture, Marketing Performance, Retail Companies

ABSTRAK

Persaingan yang semakin ketat di industri ritel menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan strategi pemasaran, tetapi juga mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia (HRM) dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh HRM Strategy terhadap Organizational Culture dan Marketing Performance, serta peran mediasi Organizational Culture pada perusahaan ritel di Kota Blitar. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan ritel di Kota Blitar, dengan teknik purposive sampling yang menghasilkan 70 responden sebagai sampel. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRM Strategy berpengaruh positif terhadap Organizational Culture dan Marketing Performance. Organizational Culture juga berpengaruh positif terhadap Marketing Performance, serta terbukti memediasi hubungan antara HRM Strategy dan Marketing Performance. Dengan demikian, praktik HRM yang dirancang dengan baik, seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan, mampu memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasaran. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya integrasi antara strategi HRM dan budaya organisasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan daya saing perusahaan ritel, khususnya dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

Kata kunci: HRM Strategy, Organizational Culture, Marketing Performance, Perusahaan Ritel

PENDAHULUAN

Dalam era disrupsi digital dan globalisasi, organisasi dituntut untuk beradaptasi secara cepat agar tetap

kompetitif. Dinamika pasar yang fluktuatif, percepatan teknologi, serta meningkatnya tuntutan konsumen menempatkan strategi manajemen

sumber daya manusia (HRM strategy) sebagai elemen kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. HRM tidak lagi dipandang sekadar fungsi administratif, melainkan menjadi instrumen strategis yang dapat mengintegrasikan kapabilitas organisasi dengan kebutuhan pasar melalui penguatan kinerja pemasaran (Georgescu et al., 2024). Sayangnya, keterkaitan langsung antara strategi HRM dan kinerja pemasaran seringkali terhambat oleh lemahnya budaya organisasi yang tidak mendukung implementasi strategi. Kondisi ini menjadikan penelitian terkait hubungan HRM strategy, budaya organisasi, dan kinerja pemasaran sebagai kebutuhan mendesak, terutama untuk merumuskan model HRM yang adaptif dan efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal yang semakin kompleks.

Pemilihan perusahaan yang menjadi objek penelitian didasarkan pada perannya sebagai aktor utama dalam inovasi produk dan pelayanan pelanggan. Perusahaan-perusahaan, baik di sektor manufaktur maupun jasa, tidak hanya bergantung pada strategi pemasaran formal, tetapi juga pada kekuatan budaya organisasi yang menopang kolaborasi dan penciptaan nilai. Objek penelitian ini dipilih karena mampu merepresentasikan bagaimana HRM strategy dapat secara nyata memengaruhi kinerja pemasaran melalui pembentukan budaya kerja yang adaptif. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih menekankan pada HRM atau pemasaran secara terpisah, penelitian ini mengkaji keterpaduan ketiganya. Pendekatan holistik ini memberikan nilai tambah karena dapat menyingkap mekanisme internal yang membedakan perusahaan berdaya saing tinggi dengan perusahaan lain yang sejenis namun

stagnan dalam menghadapi perubahan (Harris & Ogbonna, 2001).

Secara konseptual, penelitian ini mengangkat tiga variabel utama: HRM strategy sebagai variabel independen, organizational culture sebagai variabel mediasi, dan marketing performance sebagai variabel dependen. Hubungan antarvariabel didasarkan pada argumentasi bahwa strategi HRM yang efektif dapat memperkuat budaya organisasi, misalnya dalam bentuk nilai kebersamaan, inovasi, dan orientasi pada pelanggan (Tawfig & Kamarudin, 2021). Budaya organisasi yang solid selanjutnya berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh HRM terhadap pencapaian kinerja pemasaran. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai “jembatan” yang mentransfer dampak HRM strategy menuju peningkatan efektivitas pemasaran. Tanpa kehadiran budaya yang kohesif, strategi HRM yang canggih sekalipun cenderung tidak mampu menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya HRM strategy dalam meningkatkan kinerja organisasi secara umum. Misalnya, Khan et al. (2022) menemukan bahwa HRM practices berkontribusi positif terhadap inovasi organisasi, tetapi penelitian tersebut belum menggali lebih dalam peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Sementara itu, Georgescu et al. (2024) menunjukkan bahwa hubungan antara HRM dan budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan resiliensi organisasi, namun fokus mereka belum menyentuh aspek kinerja pemasaran. Di sisi lain, penelitian klasik seperti Harris dan Ogbonna (2001) lebih menyoroti orientasi pasar sebagai mediator antara HRM dan kinerja organisasi. Celah inilah yang menjadi dasar penelitian ini,

yakni untuk menguji secara empiris apakah budaya organisasi benar-benar berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan HRM strategy dan kinerja pemasaran dalam konteks perusahaan modern.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dalam bentuk integrasi HRM strategy, organizational culture, dan marketing performance ke dalam satu model konseptual yang diuji secara empiris. Berbeda dari studi sebelumnya yang cenderung memisahkan variabel-variabel tersebut, penelitian ini menekankan budaya organisasi sebagai mekanisme mediasi aktif yang menentukan keberhasilan transfer strategi HRM menuju pencapaian pemasaran. Dari sisi manfaat, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur mengenai hubungan lintas-fungsi antara HRM, budaya organisasi, dan pemasaran, serta manfaat praktis berupa rekomendasi strategis bagi manajer HR dan pimpinan organisasi untuk merancang HRM yang lebih berdampak. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh HRM strategy terhadap kinerja pemasaran dengan peran mediasi budaya organisasi, sehingga dapat menyajikan peta jalan implementatif bagi peningkatan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris dengan memanfaatkan data numerik yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik. Sementara itu, penelitian eksplanatori dipilih karena fokus utama

penelitian ini adalah menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, yaitu HRM strategy, variabel mediasi, yaitu organizational culture, serta variabel dependen, yaitu marketing performance (Creswell & Creswell, 2018). Dengan desain ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel yang diuji.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan ritel yang beroperasi di Kota Blitar, Jawa Timur. Pemilihan perusahaan ritel sebagai lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik sektor ini yang memiliki dinamika tinggi dalam mengelola sumber daya manusia, budaya organisasi, dan strategi pemasaran. Perusahaan ritel dituntut untuk mampu mempertahankan kepuasan pelanggan sekaligus menjaga daya saing, sehingga konteks ini sangat relevan dengan tujuan penelitian. Adapun waktu penelitian direncanakan berlangsung selama periode Maret hingga Juni 2025, yang mencakup tahap persiapan penelitian, penyusunan instrumen, pengumpulan data di lapangan, analisis data, hingga penarikan kesimpulan akhir.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan manajer yang bekerja di perusahaan ritel di Kota Blitar, terutama mereka yang terlibat dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia maupun kegiatan pemasaran. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria responden yang dipilih antara lain adalah memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, serta terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung

dalam aktivitas yang berkaitan dengan HRM maupun pemasaran. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 70 responden. Ukuran sampel ini mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019), yang menyebutkan bahwa dalam analisis PLS-SEM jumlah sampel minimum adalah 5–10 kali jumlah indikator variabel. Dengan jumlah indikator dalam penelitian ini sekitar 7–14, maka 70 responden dianggap sudah memenuhi syarat kelayakan sampel (Hair et al., 2021).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan dan manajer perusahaan ritel di Kota Blitar sesuai dengan indikator penelitian yang telah ditetapkan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan internal perusahaan, dokumen pendukung, jurnal ilmiah, serta literatur yang relevan dengan HRM strategy, organizational culture, dan marketing performance. Penggunaan kombinasi antara data primer dan sekunder, sebagaimana disarankan oleh Saunders et al. (2019), diharapkan dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5, di mana skor 1 menunjukkan jawaban “Sangat Tidak Setuju” dan skor 5 menunjukkan jawaban “Sangat Setuju”. Penyusunan indikator dalam kuesioner didasarkan pada teori dan hasil penelitian terdahulu. Untuk variabel HRM strategy, indikator meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta evaluasi kinerja

(Delery & Roumpi, 2017). Variabel organizational culture diukur melalui indikator nilai, norma, praktik kerja, dan tipe budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2011). Sementara itu, variabel marketing performance diukur dengan indikator kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar (Morgan et al., 2019).

Sebelum instrumen kuesioner digunakan dalam pengumpulan data utama, dilakukan uji coba instrumen pada 20 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan sampel penelitian. Uji coba ini bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas konstruk dievaluasi melalui factor loading dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability (Henseler et al., 2016). Dengan langkah ini, instrumen penelitian diharapkan valid dan reliabel untuk mengukur konstruk yang diteliti.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel kecil hingga menengah, mampu menganalisis model penelitian yang kompleks, serta tidak memerlukan asumsi distribusi data normal (Hair et al., 2021).

Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model dilakukan dengan menguji validitas konvergen berdasarkan nilai loading factor ($>0,70$) dan AVE ($>0,50$), serta validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT ($<0,90$). Uji reliabilitas dilakukan melalui Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai yang

dapat diterima adalah di atas 0,70. Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan dengan melihat nilai R^2 untuk mengukur kekuatan penjelasan model, nilai f^2 untuk menilai ukuran efek antarvariabel, serta nilai Q^2 untuk predictive relevance.

Uji hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping menggunakan 5.000 resample. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2019). Dengan teknik analisis ini, penelitian diharapkan mampu menguji secara empiris dan valid hubungan antara HRM strategy, organizational culture, dan marketing performance pada perusahaan ritel di Kota Blitar.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil

Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ini menggambarkan profil dasar partisipan yang memberikan data melalui kuesioner. Sebanyak 70 responden berasal dari karyawan dan manajer perusahaan ritel di Kota Blitar. Pemilihan responden dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas, berikut disajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan/posisi:

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah h (n)	Persentase e (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	54,3
	Perempuan	32	45,7
Usia	< 25 tahun	15	21,4
	25–34 tahun	28	40,0
	35–44 tahun	17	24,3
	≥ 45 tahun	10	14,3
Pendidikan	SMA/SMK	18	25,7
	Diploma	20	28,6

	Sarjana (S1)	32	45,7
Masa Kerja	1–3 tahun	22	31,4
	4–6 tahun	25	35,7
	> 6 tahun	23	32,9
Jabatan/Posisi	Staf Operasional	40	57,1
	Supervisor	18	25,7
	Manajer	12	17,2
Total		70	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (54,3%) dengan kelompok usia dominan berada pada rentang 25–34 tahun (40,0%). Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (45,7%). Sementara itu, masa kerja responden relatif bervariasi, dengan proporsi terbesar berada pada kelompok 4–6 tahun (35,7%). Dari segi jabatan, responden terbanyak adalah staf operasional (57,1%), disusul supervisor (25,7%) dan manajer (17,2%).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sampel penelitian memiliki keberagaman yang cukup, sehingga dapat mewakili berbagai lapisan karyawan dalam perusahaan ritel di Kota Blitar. Dengan demikian, data yang diperoleh dianggap valid untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Analisis Data

Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Dalam analisis data menggunakan SmartPLS, outer model dinilai melalui tiga kriteria utama yaitu convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Convergent validity memastikan indikator mampu menjelaskan konstruk dengan baik, discriminant validity menegaskan perbedaan antar konstruk agar tidak saling tumpang tindih, sedangkan composite reliability mengukur konsistensi indikator dalam merepresentasikan variabel laten. Ketiga kriteria ini penting untuk menjamin

validitas dan reliabilitas model penelitian sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

Convergent Validity

Convergent validity pada model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai dari seberapa kuat korelasi antara item score atau component score yang diestimasi melalui software PLS dengan konstruk yang diukur. Sebuah indikator reflektif dianggap memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai korelasinya melebihi 0,70. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk secara memadai karena kontribusinya cukup kuat dan konsisten dalam merefleksikan variabel laten.

Tabel 2. Outer Loadings (Measurement Model)

	HRM Strategy (X)	Marketing Performance (Y)	Organizational Culture (Z)
HRMS1	0,828		
HRMS2	0,751		
HRMS3	0,776		
HRMS4	0,753		
HRMS5	0,733		
MP1		0,827	
MP2		0,884	
MP3		0,865	
MP4		0,856	
OC1			0,744
OC2			0,824
OC3			0,856
OC4			0,796
OC5			0,805

Hasil analisis menggunakan SmartPLS yang ditampilkan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai outer model, yakni korelasi antara konstruk dengan indikatornya, telah memenuhi kriteria convergent validity. Hal ini dibuktikan dengan seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen karena setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk

yang diukur secara konsisten dan memadai.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dari variabel laten benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan variabel lainnya. Suatu model dapat dikatakan memiliki discriminant validity yang baik apabila setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel laten yang diukurnya, dibandingkan dengan nilai loading terhadap variabel laten lain. Dengan kata lain, indikator harus lebih merefleksikan konstruk miliknya dibandingkan konstruk yang lain. Adapun hasil pengujian discriminant validity dalam penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

	HRM Strategy (X)	Marketing Performance (Y)	Organizational Culture (Z)
HRM Strategy (X)	0,769		
Marketing Performance (Y)	0,691	0,858	
Organizational Culture (Z)	0,761	0,929	0,806

Composite Reliability.

Validitas dan reliabilitas konstruk juga dapat dievaluasi melalui nilai reliabilitas konstruk serta nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel laten. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai reliabilitasnya mencapai minimal 0,70, sedangkan nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan sebagian besar varians konstruk yang diukurnya. Dengan demikian, kombinasi keduanya memastikan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai serta validitas yang kuat.

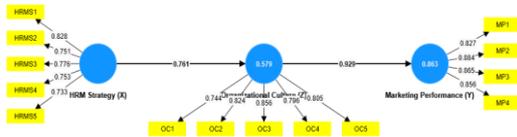
Tabel 4. Nilai Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata variansi diekstraksi (AVE)
HRM Strategy (X)	0,827	0,836	0,878	0,591
Marketing Performance (Y)	0,881	0,883	0,918	0,737
Organizational Culture (Z)	0,864	0,866	0,902	0,649

Berdasarkan Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Hal tersebut terlihat dari nilai composite reliability yang berada di atas 0,70 dan nilai AVE yang melebihi 0,50, sesuai dengan standar yang direkomendasikan. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan konsisten dan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian inner model atau model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk, tingkat signifikansi, serta nilai R-square dari model penelitian. Evaluasi dilakukan dengan melihat besarnya nilai R-square pada konstruk dependen, uji t, serta tingkat signifikansi dari koefisien jalur struktural. Dengan cara ini, dapat diketahui seberapa baik model penelitian mampu menjelaskan variabel dependen serta kekuatan hubungan antar variabel laten.



Gambar 1. Model struktural yang telah diuji

Dalam evaluasi model menggunakan PLS, langkah awal yang dilakukan adalah menilai nilai R-square pada setiap variabel laten dependen. Nilai R-square memberikan informasi mengenai seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen. Semakin

tinggi nilai R-square, semakin baik pula model dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Tabel berikut menyajikan hasil estimasi nilai R-square yang diperoleh melalui pengolahan data dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang menjadi dasar dalam menilai kekuatan prediktif model penelitian.

Tabel 5. Nilai R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Marketing Performance (Y)	0,863	0,861
Organizational Culture (Z)	0,579	0,573

Tabel 5 memperlihatkan bahwa nilai R-Square untuk variabel Organizational Culture adalah sebesar 0,579. Artinya, sebesar 57,9% variasi pada Organizational Culture dapat dijelaskan oleh HRM Strategy, sedangkan sisanya 42,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square untuk variabel Marketing Performance tercatat sebesar 0,863. Hal ini menunjukkan bahwa 86,3% variasi Marketing Performance dapat dijelaskan oleh HRM Strategy, dengan hanya 13,7% yang dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai R-Square yang tinggi ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya prediktif yang kuat dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dengan baik.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Parsial)

Pengaruh langsung (parsial) dalam SmartPLS adalah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Pengaruh ini diukur melalui koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistik, dan p-value. Jika nilai $t > 1,995$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka pengaruh

langsung tersebut signifikan. Analisis ini menunjukkan sejauh mana masing-masing variabel independen dapat

memengaruhi variabel dependen secara mandiri.

Tabel 6. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ((O/STDEV))	Nilai P (P values)	Alpha	Kesimpulan
HRM Strategy (X) -> Organizational Culture (Z)	0,761	0,766	0,045	16,836	0,000	0.05	Berpengaruh Positif Signifikan
Organizational Culture (Z) -> Marketing Performance (Y)	0,929	0,930	0,015	63,304	0,000	0.05	Berpengaruh Positif Signifikan

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa hasil uji parsial dari variabel-variabel yang diteliti, seluruhnya memiliki nilai $t > 1,995$ dan $p\text{-value} < 0,05$.

Pengaruh Organizational Culture (Z) terhadap Marketing Performance (Y)

Hasil analisis menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap marketing performance, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,929. Nilai t hitung tercatat 63,304 lebih besar dibandingkan t tabel 1,995, serta $p\text{-value}$ sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat organizational culture yang dimiliki perusahaan, maka semakin tinggi pula marketing performance yang dapat dicapai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik mampu memperkuat strategi pemasaran, meningkatkan efektivitas kerja tim, serta mendorong pencapaian target pemasaran secara optimal.

Pengaruh HRM Strategy (X) terhadap Organizational Culture (Z)

Hasil analisis menunjukkan bahwa HRM strategy berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational culture, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,761. Nilai t hitung sebesar 16,836 lebih tinggi dibandingkan t tabel

1,995, serta $p\text{-value}$ 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Strategi HRM yang efektif, seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta sistem penghargaan yang adil, mampu mendorong terciptanya nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja positif dalam organisasi.

Pengaruh Mediasi

Dalam analisis ini, pengujian dilakukan untuk melihat besarnya koefisien pengaruh, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Uji mediasi digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi mampu menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Apabila nilai P value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Hal ini dapat dilihat pada output indirect effect yang menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung. Dengan demikian, jika pada jalur mediasi nilai P value kurang dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh mediasi dalam model penelitian (Sofyani, 2013:27).

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDE V)	Nilai P (P values)	Keterangan
HRM Strategy (X) -> Organizatio nal Culture (Z) -> Marketing Performance (Y)	0,707	0,713	0,048	14,599	0,000	Memediasi

Pengaruh HRM Strategy (X) terhadap Marketing Performance (Y) melalui Organizational Culture (Z)

Hasil analisis menunjukkan bahwa HRM strategy (X) berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap marketing performance (Y) melalui organizational culture (Z). Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,707, dengan nilai t hitung 14,599 yang lebih besar dari t tabel 1,995, serta p-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang baik tidak hanya berdampak langsung pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi inilah yang kemudian menjadi faktor mediasi penting dalam meningkatkan kinerja pemasaran, karena mampu menciptakan sinergi, komitmen, dan pola kerja yang selaras dengan tujuan pemasaran perusahaan.

Effect Size (f square)

Effect size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh spesifik dari variabel independen terhadap kemampuan prediktif variabel dependen. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan perubahan nilai R Square ketika suatu variabel independen dikeluarkan dari model. Interpretasi nilai f^2 adalah sebagai berikut: $f^2 < 0,02$ menunjukkan efek yang sangat kecil atau

tidak signifikan, $0,02 \leq f^2 < 0,15$ menunjukkan efek kecil, $0,15 \leq f^2 < 0,35$ menunjukkan efek sedang, dan $f^2 \geq 0,35$ menunjukkan efek besar. Dengan demikian, ukuran ini membantu mengetahui seberapa kuat kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen di dalam model penelitian. Dari hasil analisis didapat effect size sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi

	f-square
HRM Strategy (X) -> Organizational Culture (Z)	1,375
Organizational Culture (Z) -> Marketing Performance (Y)	6,293

Berdasarkan hasil tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh organizational culture (Z) terhadap marketing performance (Y)

Nilai f^2 sebesar 6,293 menunjukkan bahwa organizational culture memberikan efek yang sangat besar terhadap marketing performance. Artinya, budaya organisasi memiliki kontribusi dominan dalam meningkatkan keberhasilan pemasaran perusahaan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi tim, serta membangun komitmen karyawan dalam mendukung strategi pemasaran. Hal ini menjadikan marketing performance perusahaan

semakin optimal dan berdaya saing tinggi.

2. Pengaruh HRM strategy (X) terhadap organizational culture (Z)

Nilai f^2 sebesar 1,375 yang termasuk kategori efek besar menandakan bahwa HRM strategy memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk organizational culture. Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, serta sistem reward yang adil, dapat memperkuat nilai-nilai, norma, dan perilaku positif dalam organisasi. Dengan demikian, HRM strategy menjadi pondasi utama terbentuknya budaya organisasi yang solid, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pembahasan

Pengaruh HRM Strategy terhadap Organizational Culture

Secara teoritis, strategi manajemen sumber daya manusia (HRM Strategy) dipandang sebagai mekanisme organisasi untuk membentuk perilaku, nilai, dan norma kerja yang konsisten di antara karyawan. Praktik seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi, dan evaluasi kinerja dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan, tetapi juga untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi (Delery & Roumpi, 2017).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa HRM Strategy berpengaruh positif terhadap Organizational Culture. Artinya, semakin baik strategi pengelolaan SDM yang diterapkan perusahaan ritel, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana kebijakan HRM mendukung disiplin kerja, kolaborasi, serta orientasi pada pelayanan pelanggan.

Temuan ini konsisten dengan studi Puchalska-Kamińska et al. (2021) yang menegaskan bahwa praktik HRM berperan penting dalam membentuk perilaku kreatif melalui internalisasi nilai organisasi. Al-Dmour et al. (2024) juga menemukan bahwa HRM Strategy meningkatkan adaptabilitas strategis yang pada akhirnya memperkuat budaya inovatif pada sektor perbankan.

Namun, temuan Harney dan Dundon (2006) berbeda, di mana praktik HRM sering kali bersifat administratif sehingga kurang berdampak pada budaya organisasi. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui konteks penelitian: pada sektor ritel di Indonesia, koordinasi dan keseragaman perilaku karyawan merupakan kebutuhan mendesak sehingga strategi HRM lebih cepat terinternalisasi menjadi budaya organisasi.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah menunjukkan bahwa dalam konteks ritel Indonesia, HRM Strategy mampu memperkuat budaya organisasi berorientasi pelanggan, berbeda dengan hasil beberapa studi terdahulu yang lebih menekankan fungsi administratif HRM.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Marketing Performance

Secara teoritis, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang memengaruhi pola perilaku karyawan, termasuk dalam aktivitas pemasaran. Budaya yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelanggan diyakini mampu meningkatkan kepuasan serta loyalitas konsumen (Cameron & Quinn, 2011).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Marketing Performance. Budaya yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja lebih konsisten, memberikan pelayanan

yang lebih baik, dan beradaptasi dengan kebutuhan konsumen.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam strategi pemasaran relasional UKM. Begitu pula Alrowwad et al. (2020) menemukan bahwa budaya inovatif di sektor telekomunikasi mampu meningkatkan kreativitas pemasaran dan kinerja perusahaan.

Namun, berbeda dengan temuan Tseng (2010) yang menunjukkan bahwa budaya yang kaku justru menghambat pemasaran. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efek budaya organisasi sangat ditentukan oleh tipenya: budaya adaptif dan fleksibel memperkuat pemasaran, sedangkan budaya birokratis dapat menjadi hambatan.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah menegaskan bahwa pada sektor ritel Indonesia, budaya organisasi yang menekankan kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pemasaran, sesuatu yang belum banyak diulas pada penelitian terdahulu.

Pengaruh HRM Strategy terhadap Marketing Performance

HRM Strategy secara teoritis dipandang sebagai instrumen organisasi untuk mendukung strategi bisnis, termasuk pemasaran. Rekrutmen yang tepat, pelatihan yang relevan, dan sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan kualitas layanan, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan serta loyalitas pelanggan (Wright & McMahan, 2011).

Penelitian ini menemukan bahwa HRM Strategy berpengaruh positif terhadap Marketing Performance. Artinya, praktik HRM di perusahaan ritel tidak hanya memengaruhi budaya internal, tetapi juga berdampak langsung

pada keberhasilan pemasaran melalui peningkatan kualitas pelayanan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Chand dan Katou (2007) di sektor perhotelan India yang menemukan bahwa praktik HRM berhubungan erat dengan kualitas layanan dan performa pemasaran. Studi terbaru Mura et al. (2023) juga mendukung hasil ini, menunjukkan bahwa HRM practices mendorong orientasi pasar dan inovasi sehingga meningkatkan kinerja pemasaran.

Sebaliknya, penelitian Kuo (2011) menunjukkan bahwa HRM tidak selalu signifikan terhadap pemasaran, terutama jika strategi HRM tidak selaras dengan strategi bisnis. Perbedaan ini dapat dijelaskan karena pada sektor ritel, HRM strategy memiliki peran langsung pada karyawan frontliner yang berinteraksi dengan konsumen, sehingga dampaknya lebih nyata dibandingkan sektor lain.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dengan menegaskan bahwa HRM Strategy dalam konteks ritel Indonesia memiliki keterkaitan langsung dengan Marketing Performance, berbeda dengan penelitian di sektor lain yang hasilnya masih beragam.

Peran Mediasi Organizational Culture dalam Hubungan HRM Strategy dan Marketing Performance

Secara teoritis, organizational culture dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani antara strategi HRM dengan outcome organisasi. HRM Strategy yang baik akan lebih efektif apabila didukung budaya yang konsisten dengan tujuan organisasi (Denison, 1990).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Culture memediasi pengaruh HRM Strategy terhadap Marketing Performance. Hal ini menegaskan bahwa strategi HRM tidak serta-merta meningkatkan kinerja

pemasaran, melainkan harus terlebih dahulu membentuk budaya kerja yang mendukung.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara strategi pemasaran relasional dengan kinerja UKM. Alrowwad et al. (2020) juga menegaskan bahwa budaya inovatif menjadi faktor kunci yang menjembatani praktik manajemen dan pencapaian pemasaran.

Namun, berbeda dengan Katou (2012) yang menyatakan bahwa HRM dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa peran mediasi budaya, penelitian ini justru membuktikan bahwa pada sektor ritel, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme penting yang memperkuat dampak HRM terhadap pemasaran.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah memperluas pemahaman bahwa peran budaya organisasi sebagai mediator bersifat kontekstual. Pada sektor ritel Indonesia, budaya organisasi menjadi faktor kritis yang memastikan efektivitas HRM Strategy dalam meningkatkan Marketing Performance.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara HRM Strategy, Organizational Culture, dan Marketing Performance pada perusahaan ritel di Kota Blitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HRM Strategy berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, di mana praktik pengelolaan sumber daya manusia yang terencana, seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan, berhasil memperkuat nilai-nilai serta norma organisasi. Selain itu, budaya organisasi

terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, karena nilai dan praktik kerja yang adaptif serta berorientasi pada pelanggan mampu meningkatkan kualitas layanan, loyalitas konsumen, dan efektivitas pemasaran. Penelitian ini juga menemukan bahwa HRM Strategy berpengaruh langsung terhadap Marketing Performance, serta pengaruh tersebut semakin kuat ketika dimediasi oleh budaya organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian telah tercapai, yaitu membuktikan bahwa strategi HRM dan budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pemasaran di sektor ritel.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan pemasaran dengan menegaskan bahwa keterkaitan ketiga variabel tersebut saling memperkuat, terutama dalam konteks industri ritel di Indonesia. Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa HRM Strategy tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pemasaran, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang menjadi mekanisme penting dalam mendukung strategi pemasaran. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi manajer perusahaan ritel untuk lebih serius mengintegrasikan strategi HRM dengan upaya pemasaran. Praktik HRM yang berkualitas, seperti seleksi karyawan yang tepat, pelatihan berkelanjutan, serta pemberian kompensasi yang adil, perlu dikembangkan karena terbukti memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Budaya organisasi yang kuat kemudian dapat meningkatkan daya saing perusahaan melalui pelayanan yang

konsisten dan strategi pemasaran yang efektif.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada perusahaan ritel di Kota Blitar, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasi pada sektor atau wilayah lain. Kedua, jumlah sampel terbatas pada 70 responden sehingga meskipun memenuhi syarat analisis PLS-SEM, cakupan generalisasi masih relatif sempit. Ketiga, data dikumpulkan melalui kuesioner dengan metode self-report, yang memiliki potensi bias subjektivitas dari responden. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama, sehingga masih banyak faktor lain seperti teknologi digital, inovasi produk, atau kepemimpinan yang dapat memengaruhi kinerja pemasaran namun belum diteliti.

Berdasarkan batasan yang ada, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor lain, seperti perbankan, manufaktur, atau jasa pendidikan, agar hasilnya lebih komprehensif dan dapat dibandingkan lintas industri. Peneliti di masa depan juga dapat memperbesar jumlah sampel dengan melibatkan lebih banyak responden dari berbagai daerah untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penelitian berikutnya sebaiknya memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan, inovasi, atau teknologi digital untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pemasaran. Dari sisi metodologi, penggunaan pendekatan mixed-method dengan wawancara atau observasi lapangan dapat memberikan data yang lebih mendalam dan mengurangi potensi bias kuesioner. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian mendatang diharapkan dapat menghasilkan temuan yang lebih kaya

dan relevan dengan kebutuhan praktik manajemen modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Dmour, H., Al-Dmour, A., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2024). The effect of human resource management practices on strategic adaptability: Evidence from the banking sector in Jordan. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331167. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331167>
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. (2020). The impact of organizational culture on marketing innovation: Evidence from Jordanian telecommunication companies. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 1–13. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n4p1>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576–594. <https://doi.org/10.1108/01425450710826096>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.

- <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48–73. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00057-0)
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134–156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., & Malik, O. F. (2022). Linking HRM practices and organizational performance: The mediating role of innovation. *European Management Journal*, 40(2), 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.05.004>
- Kuo, Y. F. (2011). The impact of human resource management practices on service quality in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3), 321–333. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.532332>
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2019). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 36(4), 473–489. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.05.001>
- Mura, L., Ključnikov, A., & Žufan, J. (2023). Human resource management practices and their impact on market orientation and innovation in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 24(3), 485–502. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18585>
- Puchalska-Kamińska, M., Rodrigues, R., & Guest, D. (2021). HRM and the

- creativity of employees: The mediating role of the internalization of organizational values and norms. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 1034–1052. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>
- Rahman, M., Hossain, M., & Uddin, M. J. (2023). Organizational culture as a mediator between relationship marketing strategy and performance: Evidence from SMEs in Bangladesh. *Journal of Relationship Marketing*, 22(1), 45–63. <https://doi.org/10.1080/15332667.2022.2054245>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Tawfig, N. F., & Kamarudin, S. (2021). Role of strategic human resource management practices on the achieving of sustainable competitive advantages: The mediation role of strategic leadership and organizational culture. *Review of International Geographical Education Online*, 11(5), 583–604.
- 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>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>