

## Analisis Dampak Strategi MSDM pada Kinerja Pemasaran: Peran Moderasi Budaya Organisasi

Helendra<sup>1</sup>, Haderah<sup>2</sup>, Andis Febrian<sup>3</sup>, Zulvaruri Sintia Putri<sup>4</sup>

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi El Hakim, Indonesia

<sup>3,4</sup> UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, Indonesia

Corresponding Author: [helendra.ira@gmail.com](mailto:helendra.ira@gmail.com)

Published: January, 2026

---

### ABSTRAK

The increasingly fierce competition in digital marketing requires MSMEs and startups to not only rely on promotional strategies, but also on human resources and a work culture that supports rapid adaptation. In practice, many digital businesses face limitations in human resource management and organisational culture that are not yet well-defined, resulting in unstable marketing performance. This research is important to explain the internal factors that can strengthen marketing success in digital-based MSMEs and startups. This study aims to analyse the influence of HRM strategies on marketing performance and to examine the moderating role of organisational culture in digital-based MSMEs and startups in Padang and Bukittinggi. This is an explanatory quantitative study with a cross-sectional survey design. The research population consists of digital-based MSMEs and startups in Padang and Bukittinggi that carry out marketing activities through digital channels. The sampling technique used purposive sampling with a sample size of 250 respondents, namely business owners or managers who understand HRM practices, work culture, and marketing activities. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analysed using PLS SEM through SmartPLS. The results of the study indicate that HRM strategies have a positive effect on marketing performance, organisational culture has a positive effect on marketing performance, and organisational culture has been proven to strengthen the effect of HRM strategies on marketing performance. The implications of this study confirm that improving the marketing performance of digital businesses needs to be supported by strategic human resource management and an adaptive, collaborative, and customer-oriented organisational culture.

Keywords: organisational culture moderation, HRM strategy, marketing performance, digital SMEs, startups.

---

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licence, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

### PENDAHULUAN

Dalam lanskap persaingan yang semakin digital dan dinamis, kinerja pemasaran tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas produk dan promosi, tetapi juga oleh kualitas manusia yang menjalankan strategi pemasaran, mulai dari kemampuan membaca kebutuhan pasar, konsistensi layanan, hingga kecepatan merespons perubahan pelanggan. Literatur pemasaran menegaskan bahwa kapabilitas pemasaran berhubungan kuat dengan pertumbuhan dan kinerja bisnis (Vorhies & Morgan, 2005; Morgan et al., 2009; Krasnikov & Jayachandran, 2008). Namun, penguatan kapabilitas tersebut sangat bergantung pada strategi MSDM yang mampu membentuk kompetensi, motivasi, dan perilaku karyawan secara terarah (Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996). Di saat yang sama, perubahan pola kerja dan percepatan transformasi digital menuntut organisasi, termasuk pelaku usaha skala kecil, untuk segera membangun sistem MSDM yang adaptif agar tidak tertinggal dalam kompetisi pasar (Alexandro, 2025). Karena itu, penelitian mengenai dampak strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran perlu segera dilakukan untuk menjawab kebutuhan praktis organisasi yang sedang berjuang menjaga kinerja pemasaran di tengah turbulensi pasar dan perubahan perilaku konsumen.

Objek penelitian yang relevan untuk konteks tersebut adalah UMKM dan startup berbasis digital di Indonesia, karena segmen ini menghadapi tekanan kompetisi yang tinggi, perubahan preferensi pelanggan yang cepat, serta ketergantungan pada aktivitas pemasaran yang intensif namun seringkali tidak ditopang praktik MSDM yang matang. Bukti empiris terbaru menunjukkan strategi MSDM digital pada MSME dan startup di Indonesia berkaitan dengan produktivitas dan kinerja organisasi (Alexandro, 2025). Dibandingkan organisasi besar, UMKM dan startup memiliki karakteristik pembeda yang kuat, yakni struktur kerja cenderung lincah tetapi informal, sumber daya terbatas, ketergantungan pada kompetensi individu kunci, serta budaya organisasi yang sangat dipengaruhi pendiri sehingga nilai dan norma kerja terbentuk lebih cepat namun tidak selalu stabil. Perbedaan ini membuat efektivitas strategi MSDM menjadi sangat kontekstual, sehingga dampaknya terhadap kinerja pemasaran berpotensi berbeda dari perusahaan mapan yang prosedur dan budayanya telah terlembagakan. Dengan demikian, memilih UMKM dan startup digital memberi nilai penting karena menyediakan konteks yang kritis untuk menguji apakah strategi MSDM benar benar mampu mendorong kinerja pemasaran pada organisasi dengan keterbatasan sumber daya dan dinamika budaya yang kuat.

Secara konseptual, strategi MSDM dipahami sebagai praktik praktik terencana seperti rekrutmen selektif, pelatihan, sistem penghargaan, dan desain kerja yang membangun kualitas modal manusia dan perilaku karyawan sehingga berdampak pada output organisasi (Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996). Dalam kerangka resource based view, sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan termasuk manusia dan sistem pengelolaannya menjadi fondasi keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991). Kinerja pemasaran banyak dijelaskan melalui orientasi pasar dan kapabilitas pemasaran yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai pelanggan secara konsisten (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Morgan et al., 2009). Hubungan ini mengarah pada logika bahwa strategi MSDM yang efektif memperkuat kompetensi dan perilaku market facing, misalnya customer orientation, kemampuan komunikasi, serta koordinasi lintas fungsi, sehingga meningkatkan kinerja pemasaran. Namun, dampak tersebut tidak selalu linear karena implementasi strategi MSDM berlangsung di dalam sistem nilai dan norma bersama yaitu budaya organisasi yang dapat memperkuat atau justru melemahkan efektivitas strategi MSDM (Denison & Mishra, 1995; Yilmaz & Ergun, 2008).

Meski hubungan MSDM dan kinerja telah lama diteliti, banyak studi klasik menekankan kinerja organisasi secara umum seperti produktivitas dan kinerja keuangan atau persepsi performa dan belum secara spesifik menempatkan kinerja pemasaran sebagai outcome utama (Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996). Di sisi lain, riset pemasaran menunjukkan kapabilitas pemasaran berkontribusi kuat terhadap performa perusahaan, tetapi sering belum menguji secara memadai bagaimana strategi MSDM menjadi mekanisme internal yang membentuk kapabilitas tersebut secara konsisten (Vorhies & Morgan, 2005; Krasnikov & Jayachandran, 2008; Morgan et al., 2009). Selain itu, budaya organisasi kerap diposisikan sebagai faktor langsung atau mediator, padahal bukti menunjukkan budaya juga dapat berperan sebagai moderator yang mengubah kekuatan hubungan antar variabel strategi dan performa (Bazzy, 2017; Borodako et al., 2022). Temuan terbaru juga memperlihatkan budaya organisasi memoderasi dampak praktik MSDM berperforma tinggi terhadap respons karyawan seperti identifikasi organisasi dan komitmen, yang secara teoritis berkaitan dengan perilaku layanan dan orientasi pelanggan yang mempengaruhi hasil pemasaran (Yang & Mostafa, 2024). Dengan demikian, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara eksplisit memodelkan budaya organisasi sebagai moderator pada hubungan strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran, khususnya pada konteks UMKM dan startup digital di Indonesia yang memiliki dinamika pengelolaan SDM dan budaya yang khas (Alexandro, 2025).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengujian terintegrasi pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam konteks UMKM dan startup digital di Indonesia. Kebaruan lainnya adalah penekanan bahwa kinerja pemasaran sebagai outcome yang dekat dengan penciptaan nilai pelanggan dan daya saing pasar perlu dijelaskan dari sisi mekanisme internal organisasi, sejalan dengan literatur orientasi pasar dan kapabilitas pemasaran (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Vorhies & Morgan, 2005) serta logika resource based view bahwa SDM dan sistem

pengelolaannya merupakan sumber keunggulan bersaing (Barney, 1991). Manfaat teoritis penelitian ini adalah memperjelas kondisi batas kapan strategi MSDM efektif bagi kinerja pemasaran melalui peran budaya, sekaligus memperkaya integrasi perspektif MSDM dan pemasaran. Manfaat praktisnya adalah menyediakan rekomendasi bagi pengelola UMKM dan startup untuk menyelaraskan praktik MSDM dengan budaya organisasi agar mendorong perilaku market facing yang konsisten, adaptif, dan relevan bagi pelanggan (Denison & Mishra, 1995; Borodako et al., 2022; Yang & Mostafa, 2024). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran, menguji peran moderasi budaya organisasi pada hubungan tersebut, serta merumuskan implikasi pengelolaan SDM yang selaras budaya untuk meningkatkan kinerja pemasaran UMKM dan startup digital.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan pengaruh antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Desain yang digunakan adalah survei potong lintang atau cross sectional karena pengukuran strategi MSDM, budaya organisasi, dan kinerja pemasaran dilakukan pada satu periode waktu yang sama sehingga dapat menggambarkan kondisi aktual responden saat data dikumpulkan (Setia, 2016).

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan di Kota Padang dan Kota Bukittinggi, Provinsi Sumatera Barat. Pemilihan Kota Padang didasarkan pada perannya sebagai pusat pemerintahan dan aktivitas ekonomi provinsi yang membuat intensitas persaingan, variasi sektor usaha, serta dinamika pasar relatif tinggi. Kondisi tersebut relevan untuk menilai kinerja pemasaran karena pelaku usaha dituntut terus memperkuat kemampuan pemasaran agar bertahan dan tumbuh. Pemilihan Kota Bukittinggi didasarkan pada karakter kota perdagangan dan pariwisata yang kuat, sehingga keberhasilan pemasaran sangat dipengaruhi kualitas layanan, pengalaman pelanggan, reputasi, serta kecepatan adaptasi terhadap preferensi konsumen yang berubah mengikuti tren kunjungan. Kombinasi Padang dan Bukittinggi juga memberi variasi konteks pasar sehingga pengujian pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran menjadi lebih kaya, sekaligus memungkinkan pengamatan yang lebih tajam atas peran budaya organisasi sebagai moderator dalam dua karakter lingkungan bisnis yang berbeda namun masih berada dalam satu lanskap sosial budaya Minangkabau.

Waktu penelitian mengikuti kalender akademik dengan rentang pelaksanaan yang mencakup penyusunan instrumen, uji coba instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, analisis, dan pelaporan. Pengumpulan data direncanakan berlangsung sekitar empat sampai delapan minggu agar jumlah responden mencukupi, proses verifikasi data dapat dilakukan dengan baik, serta meminimalkan bias periode tertentu pada aktivitas pemasaran.

### Sumber Data, Jenis Data, dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur kepada responden kunci yang memahami praktik MSDM dan kondisi pemasaran usaha. Data sekunder digunakan sebagai pendukung, misalnya informasi profil usaha, lama berdiri, jumlah karyawan, jenis kanal pemasaran digital yang digunakan, dan kategori industri. Pengumpulan data dilakukan secara daring dan luring untuk memperluas jangkauan responden, meningkatkan respons rate, serta meminimalkan bias kelompok responden tertentu. Untuk menjaga kualitas data dan mengurangi risiko common method bias pada survei sumber tunggal, penelitian menerapkan langkah prosedural seperti anonimitas responden, kejelasan instruksi, dan perancangan item yang tidak mengarahkan jawaban (Podsakoff et al., 2003).

### Populasi, Unit Analisis, Unit Observasi, dan Kriteria Responden

Populasi penelitian adalah UMKM dan startup berbasis digital di Kota Padang dan Kota Bukittinggi yang menjalankan aktivitas pemasaran, khususnya melalui media sosial, marketplace, website, atau kanal digital lainnya. Unit analisis adalah organisasi atau usaha karena strategi MSDM dan budaya organisasi merupakan karakteristik yang melekat pada organisasi. Unit observasi adalah individu kunci yang memiliki pengetahuan memadai tentang pengelolaan SDM dan hasil pemasaran usaha,

seperti pemilik, manajer, supervisor, atau pengelola yang menangani operasional sekaligus pemasaran. Responden dipilih dengan kriteria usaha telah beroperasi minimal satu tahun, aktivitas pemasaran berjalan secara rutin, dan responden terlibat dalam keputusan pengelolaan SDM atau kebijakan kerja.

### Teknik Pengambilan Sampel dan Jumlah Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah non probability sampling dengan pendekatan purposive sampling karena penelitian membutuhkan responden yang benar benar memahami implementasi strategi MSDM, budaya kerja internal, dan capaian pemasaran. Mengingat model penelitian melibatkan konstruk laten dan pengujian moderasi, penelitian ini menggunakan PLS SEM yang memerlukan kecukupan sampel agar estimasi stabil dan uji signifikansi melalui bootstrapping andal. Pedoman pelaporan PLS SEM menekankan pentingnya justifikasi ukuran sampel, pelaporan metrik evaluasi model secara transparan, serta kecukupan power analisis (Hair et al., 2019). Sebagai dasar kecukupan sampel, penelitian ini mengacu pada prinsip power yang dijelaskan Cohen (1992) serta metode estimasi minimum sampel khusus PLS SEM yang dikembangkan Kock dan Hadaya (2018). Dengan mempertimbangkan kompleksitas model moderasi dan kebutuhan ketelitian estimasi, penelitian ini menargetkan minimal 200 responden valid dan lebih disarankan 250 sampai 300 responden valid agar hasil model lebih kuat, lebih stabil, dan lebih tahan terhadap penghapusan data yang tidak memenuhi kualitas.

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri atas tiga variabel utama. Strategi MSDM sebagai variabel independen didefinisikan sebagai praktik terencana pengelolaan SDM yang mencakup seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan, serta sistem penghargaan yang diarahkan untuk membangun kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi (Huselid, 1995; Delaney & Huselid, 1996). Budaya organisasi sebagai variabel moderasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, dan pola kerja bersama yang membentuk cara organisasi beradaptasi, berkoordinasi, dan mengeksekusi strategi; pengukuran dapat mengacu pada kerangka budaya organisasi dan efektivitas yang menekankan dimensi seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi (Denison & Mishra, 1995). Kinerja pemasaran sebagai variabel dependen didefinisikan sebagai capaian pemasaran usaha yang tercermin pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan, efektivitas promosi, dan pencapaian target pasar; pengukuran kinerja pemasaran dapat diadaptasi dari pendekatan kapabilitas pemasaran dan benchmarking kapabilitas pemasaran yang berhubungan dengan keunggulan bersaing (Vorhies & Morgan, 2005).

### Instrumen Penelitian, Skala Pengukuran, dan Uji Coba Instrumen

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Item kuesioner disusun melalui adaptasi dari penelitian terdahulu yang kredibel agar validitas konseptual terjaga, kemudian disesuaikan dengan konteks UMKM dan startup digital di Padang dan Bukittinggi. Sebelum penyebaran utama, dilakukan uji coba terbatas untuk memastikan kejelasan bahasa, keterbacaan, relevansi konteks, serta durasi pengisian. Setelah data terkumpul, konsistensi internal dinilai menggunakan koefisien alpha (Cronbach, 1951) dan reliabilitas komposit sesuai praktik umum evaluasi konstruk pada SEM.

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan PLS SEM karena sesuai untuk model prediktif dengan beberapa konstruk laten, mampu mengakomodasi pengujian moderasi, dan banyak digunakan dalam penelitian manajemen dan pemasaran. Pelaksanaan dan pelaporan analisis mengikuti pedoman PLS SEM yang menekankan evaluasi model pengukuran dan model struktural secara sistematis (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2016).

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui reliabilitas indikator dan reliabilitas konstruk, validitas konvergen, serta validitas diskriminan. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria

Fornell dan Larcker (1981) serta HTMT yang dinilai lebih ketat untuk memastikan perbedaan antar konstruk (Henseler et al., 2015).

#### Evaluasi Model Struktural

Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur dan signifikansinya menggunakan bootstrapping, nilai koefisien determinasi, ukuran efek, serta evaluasi kemampuan prediksi. Untuk menambah ketajaman evaluasi prediktif, penelitian dapat melaporkan penilaian prediksi menggunakan prosedur PLSpredict sesuai pedoman yang dikembangkan Shmueli et al. (2019). Jika konstruk reflektif dominan dan peneliti ingin memperkuat konsistensi estimasi, dapat dipertimbangkan pelaporan tambahan menggunakan consistent PLS atau PLSc (Dijkstra & Henseler, 2015).

#### Pengujian Moderasi Budaya Organisasi

Pengujian moderasi dilakukan dengan membentuk konstruk interaksi antara strategi MSDM dan budaya organisasi, kemudian menguji apakah interaksi tersebut signifikan dalam memengaruhi kinerja pemasaran. Metode pengujian interaksi dalam PLS SEM dapat menggunakan pendekatan product indicator atau pendekatan dua tahap sesuai rekomendasi metodologis dalam studi interaksi PLS (Chin et al., 2003).

Interpretasi moderasi dilakukan berdasarkan arah dan besaran koefisien interaksi, serta dapat diperkaya dengan visualisasi hubungan pada tingkat budaya organisasi rendah dan tinggi agar makna praktis temuan lebih jelas.

#### Pengendalian Common Method Bias dan Uji Robustness

Karena penelitian menggunakan kuesioner sebagai sumber utama, potensi common method variance perlu dikelola melalui kombinasi tindakan prosedural dan statistik. Tindakan prosedural mengikuti rekomendasi Podsakoff et al. (2003), sedangkan pengujian statistik dapat menggunakan pendekatan marker atau koreksi pasca hoc sesuai Lindell dan Whitney (2001) serta evaluasi teknik post hoc yang dibahas Richardson et al. (2009). Sebagai pelengkap yang kompatibel dengan PLS SEM, penelitian dapat menerapkan full collinearity assessment untuk mendeteksi indikasi bias metode umum (Kock, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 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 1. Outer Loadings (Measurement Model)

|       | HRM<br>Strategi<br>y (X) | Marketing<br>Performanc<br>e (Y) | Organizational<br>Culture (M) | Organizational<br>Culture (M) x<br>HRM Strategy<br>(X) |
|-------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| HRMS1 | 0,939                    |                                  |                               |                                                        |
| HRMS2 | 0,953                    |                                  |                               |                                                        |

|                                                  |       |       |       |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| HRMS3                                            | 0,945 |       |       |
| HRMS4                                            | 0,952 |       |       |
| HRMS5                                            | 0,943 |       |       |
| MP1                                              |       | 0,960 |       |
| MP2                                              |       | 0,953 |       |
| MP3                                              |       | 0,957 |       |
| MP4                                              |       | 0,962 |       |
| OC1                                              |       |       | 0,934 |
| OC2                                              |       |       | 0,948 |
| OC3                                              |       |       | 0,938 |
| OC4                                              |       |       | 0,946 |
| Organizational Culture (M) x<br>HRM Strategy (X) |       |       | 1,000 |

Berdasarkan hasil analisis dengan SmartPLS pada Tabel 1, diperoleh bahwa nilai outer model, yaitu korelasi antara konstruk dan indikatornya, telah memenuhi syarat convergent validity. Hal ini ditunjukkan dengan seluruh indikator memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan valid secara konvergen, karena setiap indikator mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara konsisten dan memadai. Nilai loading sebesar 1,000 pada konstruk interaksi menunjukkan bahwa variabel Organizational Culture  $\chi$  HRM Strategy dibentuk menggunakan pendekatan product indicator atau two-stage approach, di mana konstruk interaksi direpresentasikan oleh satu indikator komposit. Secara metodologis, nilai loading 1,000 adalah wajar dan dapat diterima dalam PLS-SEM untuk variabel moderasi, karena konstruk interaksi tidak dimaksudkan untuk diuji validitas konvergenya seperti konstruk reflektif biasa. Fokus utama dari konstruk ini adalah pada signifikansi pengaruh moderasi, bukan pada kualitas pengukuran indikatornya.

### *Discriminant Validity*

Discriminant validity bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk pada variabel laten benar-benar memiliki perbedaan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Suatu model dapat dinyatakan memenuhi kriteria discriminant validity apabila setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel laten yang diukur, dibandingkan dengan loading terhadap variabel laten lain. Dengan kata lain, indikator harus lebih mampu merepresentasikan konstruk miliknya sendiri daripada konstruk lain. Hasil pengujian discriminant validity dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai Discriminant Validity (Fornell-Larker)

|                            | HRM<br>Strategy<br>(X) | Marketing<br>Performance (Y) | Organizational<br>Culture (M) |
|----------------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| HRM Strategy (X)           | 0,946                  |                              |                               |
| Marketing Performance (Y)  | 0,948                  | 0,958                        |                               |
| Organizational Culture (M) | 0,973                  | 0,945                        | 0,941                         |

### *Composite Reliability*

Evaluasi terhadap validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilakukan dengan melihat nilai reliabilitas konstruk serta nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap variabel laten. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilai reliabilitasnya mencapai setidaknya 0,70, sedangkan nilai AVE di atas 0,50 menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan sebagian besar varians dari konstruk yang diukur. Oleh karena itu, pencapaian kedua kriteria tersebut menandakan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik sekaligus validitas yang kuat.

Tabel 3. Nilai Composite Reliability

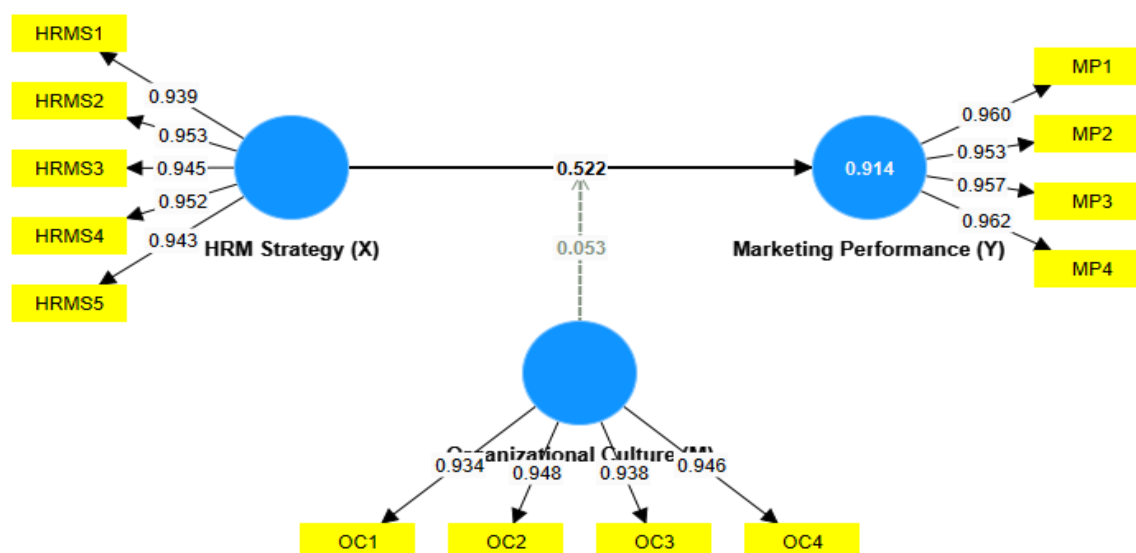
|  | Cronbach's<br>alpha | Keandalan<br>komposit<br>(rho_a) | Keandalan<br>komposit<br>(rho_c) | Rata-rata<br>variens<br>diekstraksi |
|--|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
|  |                     |                                  |                                  |                                     |

|                            | (AVE) |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| HRM Strategy (X)           | 0,971 | 0,971 | 0,977 | 0,896 |
| Marketing Performance (Y)  | 0,970 | 0,970 | 0,978 | 0,918 |
| Organizational Culture (M) | 0,957 | 0,957 | 0,969 | 0,886 |

Merujuk pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai composite reliability yang berada di atas 0,70 serta nilai AVE yang melampaui 0,50, sesuai dengan kriteria yang dianjurkan. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dinilai konsisten dan mampu menggambarkan variabel laten secara tepat dan memadai.

#### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk menilai keterkaitan antar konstruk, tingkat signifikansi, serta nilai R-square pada model penelitian. Proses evaluasi meliputi pemeriksaan besarnya nilai R-square pada variabel dependen, pengujian nilai t, serta signifikansi dari koefisien jalur yang terbentuk. Melalui langkah ini dapat diketahui sejauh mana model penelitian mampu menjelaskan variabel dependen serta menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel laten.



Gambar 1. Model struktural yang telah diuji

Dalam evaluasi model dengan SmartPLS, tahap awal yang dilakukan adalah menilai nilai R-square pada setiap variabel laten dependen. Nilai R-square menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Semakin besar nilai R-square, semakin baik pula model dalam menggambarkan hubungan antar variabel. Hasil estimasi nilai R-square yang diperoleh melalui pengolahan data dengan SmartPLS disajikan pada tabel berikut sebagai dasar untuk menilai kekuatan prediktif model penelitian.

Tabel 4. Nilai R-Square

|                           | R-square | Adjusted R-square | R-square |
|---------------------------|----------|-------------------|----------|
| Marketing Performance (Y) | 0,914    | 0,913             |          |

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diperoleh nilai R-square (R<sup>2</sup>) Kinerja Pemasaran sebesar 0,914 dan Adjusted R-square sebesar 0,913. Nilai ini menunjukkan bahwa 91,4% variasi kinerja pemasaran UMKM dan startup berbasis digital di Kota Padang dan Kota Bukittinggi dapat dijelaskan oleh Strategi MSDM, Budaya Organisasi, serta interaksi antara Strategi MSDM dan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran UMKM dan startup yang mengandalkan media sosial, marketplace, website, dan kanal digital lainnya sangat ditentukan oleh

bagaimana pelaku usaha mengelola sumber daya manusianya secara strategis, serta sejauh mana budaya organisasi mendukung penerapan strategi tersebut.

## Hasil Uji Hipotesis

### Pengaruh Langsung (Parsial)

Pengaruh langsung (parsial) dalam SmartPLS merujuk pada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediasi. Hubungan ini diukur melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistik, dan p-value. Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila  $t > 1,972$  dan  $p\text{-value} < 0,05$ . Melalui analisis ini dapat diketahui sejauh mana masing-masing variabel independen memberikan pengaruh secara langsung terhadap variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Parsial)

|                                                                            | Sampel asli (O) | Rata-rata sampel (M) | Standar deviasi (STDEV) | T statistik ( O/STDEV ) | Nilai P (P values) | Alpha | Kesimpulan                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|-------|--------------------------------|
| HRM Strategy (X) -> Marketing Performance (Y)                              | 0,522           | 0,523                | 0,082                   | 6,339                   | 0,000              | 0.05  | Berpengaruh Positif Signifikan |
| Organizational Culture (M) -> Marketing Performance (Y)                    | 0,480           | 0,477                | 0,087                   | 5,524                   | 0,000              | 0.05  | Berpengaruh Positif Signifikan |
| Organizational Culture (M) x HRM Strategy (X) -> Marketing Performance (Y) | 0,053           | 0,052                | 0,014                   | 3,913                   | 0,000              | 0.05  | Berpengaruh Positif Signifikan |

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji parsial dari variabel-variabel yang diteliti, seluruhnya memiliki nilai  $t > 1,972$  dan  $p\text{-value} < 0,05$ .

#### 1. Pengaruh HRM Strategy terhadap Marketing Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa HRM Strategy memiliki koefisien jalur sebesar 0,522 dengan nilai t-statistik sebesar 6,339 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,972 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka strategi MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan strategi MSDM yang efektif, seperti pengembangan kompetensi digital, pengelolaan tim pemasaran, serta pembagian tugas yang jelas, mampu meningkatkan kinerja pemasaran UMKM dan startup digital, khususnya dalam aktivitas pemasaran melalui media sosial, marketplace, dan kanal digital lainnya.

#### 2. Pengaruh Organizational Culture terhadap Marketing Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa Organizational Culture memiliki koefisien jalur sebesar 0,480 dengan nilai t-statistik sebesar 5,524 dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,972 serta p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptasi teknologi berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja pemasaran UMKM dan startup berbasis digital di Kota Padang dan Kota Bukittinggi.

#### 3. Pengaruh Moderasi Organizational Culture pada Hubungan HRM Strategy terhadap Marketing Performance

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara HRM Strategy dan Organizational Culture memiliki koefisien jalur sebesar 0,053 dengan nilai t-statistik sebesar

3,913 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistik lebih besar dari 1,972 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara strategi MSDM dan kinerja pemasaran. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran akan semakin kuat apabila didukung oleh budaya organisasi yang kondusif, adaptif, dan terbuka terhadap perubahan, terutama dalam menghadapi dinamika pemasaran digital.

#### Effect Size (f square)

Effect size (f<sup>2</sup>) 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<sup>2</sup> adalah sebagai berikut: f<sup>2</sup> < 0,02 menunjukkan efek yang sangat kecil atau tidak signifikan, 0,02 ≤ f<sup>2</sup> < 0,15 menunjukkan efek kecil, 0,15 ≤ f<sup>2</sup> < 0,35 menunjukkan efek sedang, dan f<sup>2</sup> ≥ 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 6. Effect Size (f square)

|                                                                            | f-square |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|
| HRM Strategy (X) -> Marketing Performance (Y)                              | 0,166    |
| Organizational Culture (M) -> Marketing Performance (Y)                    | 0,135    |
| Organizational Culture (M) x HRM Strategy (X) -> Marketing Performance (Y) | 0,067    |

Berdasarkan hasil tabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh HRM Strategy terhadap Marketing Performance  
Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh HRM Strategy terhadap Marketing Performance memiliki nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,166. Nilai ini berada di atas batas 0,15 dan di bawah 0,35, sehingga dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi MSDM memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM dan startup berbasis digital. Dengan demikian, kualitas pengelolaan sumber daya manusia, seperti pengembangan kompetensi digital, sistem kerja tim, dan pemberdayaan karyawan, memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas aktivitas pemasaran digital.
2. Pengaruh Organizational Culture terhadap Marketing Performance  
Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Organizational Culture terhadap Marketing Performance memiliki nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,135. Nilai ini berada di antara 0,02 dan 0,15, sehingga dikategorikan sebagai pengaruh kecil hingga mendekati sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tetap memberikan kontribusi dalam menjelaskan kinerja pemasaran, meskipun pengaruhnya tidak sebesar strategi MSDM. Dalam konteks UMKM dan startup digital, budaya organisasi berperan sebagai fondasi nilai dan norma kerja yang mendukung inovasi dan adaptasi, namun dampaknya lebih bersifat pendukung dibandingkan sebagai faktor utama.
3. Pengaruh Moderasi Organizational Culture pada Hubungan HRM Strategy terhadap Marketing Performance  
Hasil analisis effect size untuk variabel interaksi antara Organizational Culture dan HRM Strategy menunjukkan nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,067. Nilai ini berada di atas 0,02 namun di bawah 0,15, sehingga dikategorikan sebagai pengaruh kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi terbukti memoderasi hubungan antara strategi MSDM dan kinerja pemasaran secara signifikan, besarnya kontribusi moderasi tersebut relatif terbatas. Artinya, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor penguat yang melengkapi pengaruh strategi MSDM, bukan sebagai faktor dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pemasaran.

#### Pembahasan

##### Pengaruh Strategi MSDM terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi MSDM berhubungan positif dengan Kinerja Pemasaran pada UMKM dan startup digital. Secara konseptual, temuan ini menguatkan pandangan berbasis sumber daya bahwa keunggulan bersaing bukan hanya ditentukan oleh produk atau teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola manusia sebagai aset strategis. Ketika pelaku usaha mengarahkan MSDM secara lebih strategis misalnya melalui pengembangan kompetensi kerja yang relevan, penataan peran, penguatan komitmen, serta pembentukan disiplin eksekusi maka organisasi cenderung lebih mampu menghasilkan aktivitas pemasaran yang konsisten dan adaptif terhadap perubahan pasar. Temuan ini sejalan dengan bukti klasik bahwa praktik MSDM yang kuat berkaitan dengan peningkatan outcome organisasi melalui perbaikan produktivitas dan efektivitas kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil kinerja organisasi yang lebih baik (Huselid, 1995).

Dalam konteks UMKM dan startup berbasis digital, keterkaitan ini menjadi semakin logis karena pemasaran digital bersifat sangat “people driven”: kualitas konten, kecepatan respon pelanggan, kemampuan membaca data sederhana, konsistensi kampanye, hingga inovasi promosi banyak bergantung pada kompetensi dan perilaku SDM yang menjalankannya. Penelitian meta analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh praktik kerja berperforma tinggi terhadap kinerja organisasi cenderung muncul ketika praktik tersebut dipahami sebagai sistem yang saling melengkapi, bukan tindakan yang berdiri sendiri. Dengan kata lain, strategi MSDM lebih efektif ketika berbentuk paket kebijakan yang konsisten dan terintegrasi (Combs et al., 2006).

Penelitian yang lebih baru juga memperkuat narasi bahwa pendekatan MSDM yang selaras dengan kebutuhan kapabilitas pemasaran modern dapat mendorong hasil pasar. Studi di ranah pemasaran industri menekankan bahwa MSDM yang berorientasi keberlanjutan dan pembelajaran dapat mendukung kapabilitas pemasaran dinamis dan berujung pada peningkatan kinerja pasar, khususnya saat organisasi berhadapan dengan perubahan teknologi dan model bisnis (Nayal et al., 2023).

Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa hubungan MSDM dan kinerja tidak selalu otomatis kuat pada semua konteks. Perbedaan temuan dapat terjadi karena variasi kualitas implementasi, keterbatasan sumber daya, atau karena praktik MSDM tidak cocok dengan orientasi dan motivasi individu di dalam organisasi. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa sistem kerja berperforma tinggi dapat menghasilkan outcome yang berbeda bergantung pada orientasi tujuan karier individu, sehingga dampak praktik MSDM dapat “tidak merata” dan tidak selalu langsung tercermin pada performa (Wang & Chen, 2022).

Perbedaan lain yang sering memunculkan temuan yang lebih lemah adalah fokus indikator kinerja. Banyak penelitian MSDM menilai kinerja melalui indikator finansial atau produktivitas organisasi secara umum (Huselid, 1995; Combs et al., 2006), sedangkan penelitian ini secara spesifik menempatkan Kinerja Pemasaran sebagai outcome. Artinya, penelitian ini menegaskan bahwa strategi MSDM tidak hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga “keluar” menjadi kemampuan organisasi membangun pasar, menjaga konsistensi promosi, dan memperkuat hasil pemasaran pada bisnis digital.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berhubungan positif dengan Kinerja Pemasaran. Secara teoritis, budaya organisasi menyediakan kerangka nilai dan norma yang membentuk cara anggota organisasi bekerja, berkolaborasi, serta merespons pelanggan dan perubahan lingkungan. Pada bisnis digital, budaya yang mendorong pembelajaran, keterbukaan terhadap inovasi, disiplin eksekusi, dan orientasi pelanggan cenderung mempercepat proses pemasaran: mulai dari ide konten, koordinasi tim, kecepatan perbaikan layanan, hingga konsistensi komunikasi merek.

Dukungan terhadap temuan ini dapat dilihat pada penelitian yang menunjukkan bahwa kultur organisasi dapat dipetakan ke dalam arketipe budaya dan arketipe tersebut berkaitan dengan hasil kinerja perusahaan. Penelitian ini juga menekankan bahwa temuan kultur dan kinerja sering terlihat “campuran” di literatur karena perbedaan definisi kultur dan tantangan pengukuran lintas organisasi (O'Reilly et al., 2024).

Di sisi lain, literatur juga mengingatkan bahwa klaim hubungan budaya dan kinerja tidak selalu konsisten. Tinjauan berbasis conclusion validity menunjukkan adanya skeptisisme dalam literatur karena

perbedaan definisi budaya, masalah metodologis, serta kerumitan membuktikan hubungan sebab akibat secara kuat (Tan, 2019).

Perbedaan antara temuan penelitian ini dan studi yang lebih skeptis dapat dijelaskan oleh konteks dan fokus budaya yang diukur. Pada UMKM dan startup digital, budaya sering lebih “terlihat” pada praktik harian yang langsung terkait pemasaran: respons cepat, kemampuan beradaptasi, kemauan mencoba strategi baru, serta koordinasi lintas peran yang biasanya tidak birokratis. Dengan demikian, budaya yang kondusif lebih mudah diterjemahkan menjadi tindakan pemasaran nyata. Sementara itu, pada organisasi yang lebih besar, budaya bisa lebih berlapis dan tidak selalu langsung memengaruhi outcome pemasaran karena adanya banyak struktur perantara, sehingga hubungan budaya dan kinerja cenderung tampak lebih kompleks atau tidak konsisten (Tan, 2019; O'Reilly et al., 2024).

### Peran Moderasi Budaya Organisasi pada Hubungan Strategi MSDM terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat keterkaitan Strategi MSDM dengan Kinerja Pemasaran. Artinya, strategi MSDM yang baik akan lebih efektif mendorong kinerja pemasaran ketika berada dalam iklim budaya yang mendukung. Secara konseptual, MSDM menyediakan “mekanisme” dan “arsitektur” pengelolaan manusia, sedangkan budaya menyediakan “energi sosial” dan “penerimaan kolektif” yang menentukan apakah strategi tersebut benar benar dijalankan secara konsisten. Tanpa budaya yang mendukung, strategi MSDM berisiko berhenti pada dokumen kebijakan atau praktik parsial yang tidak membentuk perilaku kerja yang stabil.

Penelitian terdahulu mendukung gagasan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat pengaruh praktik MSDM berperforma tinggi terhadap outcome karyawan dan organisasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh praktik MSDM berperforma tinggi dalam membentuk sikap dan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya relevan untuk kualitas eksekusi kerja organisasi (Yang & Mostafa, 2024).

Namun, temuan moderasi tidak selalu muncul ketika yang diuji adalah budaya pada level yang berbeda. Sebuah studi lintas negara menunjukkan bahwa budaya masyarakat (societal culture) tidak selalu memoderasi hubungan antara sistem kerja berperforma tinggi dan kinerja organisasi, meskipun hubungan langsung MSDM dan kinerja tetap terlihat (Dastmalchian et al., 2020).

Perbedaan ini penting untuk menegaskan kontribusi penelitian. Penelitian Dastmalchian dan rekan menempatkan budaya pada level nasional yang sifatnya makro dan relatif stabil, sehingga efek moderasinya bisa “terserap” oleh variasi lain seperti desain organisasi, industri, atau praktik manajerial spesifik. Sebaliknya, penelitian ini menempatkan budaya pada level organisasi, yaitu nilai dan kebiasaan kerja yang langsung mengatur bagaimana strategi MSDM diterjemahkan menjadi perilaku pemasaran sehari-hari. Di UMKM dan startup digital, pengaruh budaya organisasi cenderung lebih terasa karena proses kerja lebih dekat dengan pemilik, struktur lebih ramping, dan perubahan strategi pemasaran terjadi cepat. Karena itu, budaya organisasi menjadi “konteks penguat” yang membuat strategi MSDM lebih mudah menghasilkan output pemasaran yang konsisten.

### KE S I M P U L A N

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi MSDM berperan penting dalam mendorong kinerja pemasaran UMKM dan startup berbasis digital di Kota Padang dan Kota Bukittinggi. Praktik pengelolaan SDM yang dirancang secara strategis mendorong peningkatan kemampuan organisasi dalam menjalankan aktivitas pemasaran digital secara lebih terarah, konsisten, dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja pemasaran melalui pembentukan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, serta orientasi pada pelanggan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memperkuat efektivitas strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran, sehingga strategi MSDM akan memberikan dampak yang lebih optimal ketika diterapkan dalam budaya kerja yang kondusif, adaptif, dan mendukung perubahan, khususnya dalam dinamika pemasaran digital. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh strategi MSDM terhadap kinerja pemasaran serta menjelaskan peran moderasi budaya organisasi telah tercapai.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kinerja pemasaran pada bisnis digital tidak hanya ditentukan oleh strategi pemasaran, tetapi juga oleh sistem pengelolaan SDM dan konteks budaya organisasi yang melingkupinya. Temuan penelitian menegaskan bahwa strategi MSDM merupakan faktor internal yang dapat membentuk kemampuan organisasi dalam menghasilkan performa pemasaran, sementara budaya organisasi berfungsi sebagai kondisi yang menentukan seberapa kuat strategi tersebut diterjemahkan menjadi perilaku kerja dan eksekusi pemasaran. Secara praktis, penelitian ini memberi implikasi bahwa pelaku UMKM dan startup digital perlu menempatkan MSDM sebagai investasi strategis untuk mendukung pemasaran, misalnya melalui penguatan kompetensi digital, penataan peran dan tanggung jawab, pengembangan kerja tim, serta sistem evaluasi yang mendorong kinerja. Pada saat yang sama, pelaku usaha perlu membangun budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, disiplin dalam eksekusi, dan berorientasi pada pelanggan agar penerapan strategi MSDM dapat berjalan konsisten dan mampu menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian berfokus pada UMKM dan startup berbasis digital di Kota Padang dan Kota Bukittinggi, sehingga generalisasi temuan ke wilayah lain atau pada jenis usaha yang berbeda perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Kedua, data diperoleh melalui kuesioner persepsi responden, sehingga hasilnya sangat bergantung pada pemahaman dan kejujuran responden serta berpotensi mengandung bias persepsi. Ketiga, penelitian menggunakan desain potong lintang sehingga hubungan yang ditemukan menggambarkan kondisi pada satu periode waktu tertentu dan belum sepenuhnya menangkap perubahan strategi MSDM, budaya organisasi, maupun kinerja pemasaran secara dinamis dalam jangka panjang. Keempat, variabel yang diuji terbatas pada strategi MSDM, budaya organisasi, dan kinerja pemasaran, sehingga masih terbuka kemungkinan adanya faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pemasaran tetapi belum dimasukkan ke dalam model.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas wilayah penelitian serta membandingkan karakteristik UMKM dan startup di daerah yang berbeda agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran strategi MSDM dan budaya organisasi dalam berbagai konteks. Peneliti masa depan juga disarankan menggunakan desain longitudinal atau pengukuran berulang untuk menangkap dinamika perubahan strategi MSDM, budaya organisasi, dan kinerja pemasaran dari waktu ke waktu, sehingga arah hubungan dapat dipahami lebih mendalam. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kapabilitas pemasaran digital, orientasi pasar, inovasi, kualitas layanan, atau pemanfaatan teknologi, agar mekanisme bagaimana strategi MSDM berdampak pada kinerja pemasaran dapat dijelaskan lebih rinci. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan campuran, misalnya menambahkan wawancara atau studi kasus pada beberapa usaha, untuk memperkaya penjelasan tentang bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagaimana strategi MSDM diterjemahkan menjadi tindakan pemasaran dalam praktik sehari-hari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bazzy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260–1269. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., Łapczyński, M., Kuziak, M., & Kapera, K. (2022). Market orientation and technological orientation in business services: The moderating role of organizational culture and human resources on performance. *PLOS ONE*, 17(6), e0270737. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270737>
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an

- electronic mail emotion adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Kumar, M. S., & Bayraktar, S. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 353–388. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00295-9>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hansen, J. M., Choudhury, A., Shrestha, Y. R., & Natarajan, A. (2025). The impact of high-performance work systems on marketing performance: The mediating role of marketing capability and the moderating role of digital orientation. *PLOS ONE*, 20(4), e0320818. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320818>
- 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>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nayal, K., Raut, R. D., Mangla, S. K., Kumar, M., Tulek, D., & Gavurova, B. (2023). Achieving market performance via industry 4.0-enabled dynamic marketing capability and sustainable human resource management in circular economy. *Industrial Marketing Management*, 115, 86–98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.010>
- O'Reilly, C. A., Cao, X., & Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 175, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762–800. <https://doi.org/10.1177/1094428109332834>
- Setia, M. S. (2016). Methodology series module 5: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(3), 261–264. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wang, L., & Chen, Y. (2022). Success or growth? Distinctive roles of extrinsic and intrinsic career goals in high-performance work systems, job crafting, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 103714. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103714>
- Yang, Y., & Mostafa, A. M. S. (2024). High-performance human resource practices, organizational identification and employee commitment: The moderating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1494186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1494186>
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>