

Akselerasi *Human Resource Scorecard*: Kontribusi Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Organisasi sebagai Katalis

Desi Qurani Kholid, Nuraeni

Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

dessy.qurani@gmail.com, nur.aini@umj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Organizational Culture and Leadership Style on the Human Resource Scorecard (HRS) through Organizational Culture among employees of PT SMRA, particularly in the Education unit. The study examines the role of Organizational Culture as a mediating variable in the relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, and the Human Resource Scorecard. A descriptive and explanatory research design with a quantitative approach was employed. Data were collected through questionnaires distributed to 92 employees and analyzed using SmartPLS with the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. The results indicate that the Human Resource Scorecard is directly influenced by Organizational Commitment, Leadership Style, and Organizational Culture. Furthermore, Organizational Culture is proven to fully mediate the effects of organizational commitment and leadership style on HRS. These findings emphasize the synergy between employee commitment, leadership style, and organizational culture, which must be strengthened to generate a significant impact on the achievement of HRS. Improving HRS also plays a crucial role in sustaining organizational success. Therefore, regular evaluation of Human Resource Scorecard performance is necessary to ensure that human resource policies and practices remain aligned with the company's strategic objectives.

Keywords: *Organizational Commitment, Leadership Style, Organizational Culture, Human Resource Scorecard (HRS), Organizational Performance, SmartPLS, SEM-PLS*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Human Resource Scorecard (HRS) melalui Budaya Organisasi pada karyawan PT SMRA, khususnya di unit Education. Penelitian ini menguji peran Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Human Resource Scorecard. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 92 karyawan, kemudian diolah menggunakan SmartPLS dengan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Resource Scorecard dapat dipengaruhi secara langsung oleh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi. Selain itu, Budaya Organisasi terbukti mediasi penuh pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap HRS. Temuan ini menekankan sinergi antara komitmen karyawan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang harus diperkuat untuk menghasilkan dampak signifikan terhadap pencapaian HRS. Peningkatan HRS juga menjadi faktor kunci dalam menjaga keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi rutin kinerja Human

Resource Scorecard guna memastikan kebijakan dan praktik SDM selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Human Resource Scorecard (HRS), Kinerja Organisasi, SmartPLS, SEM-PLS

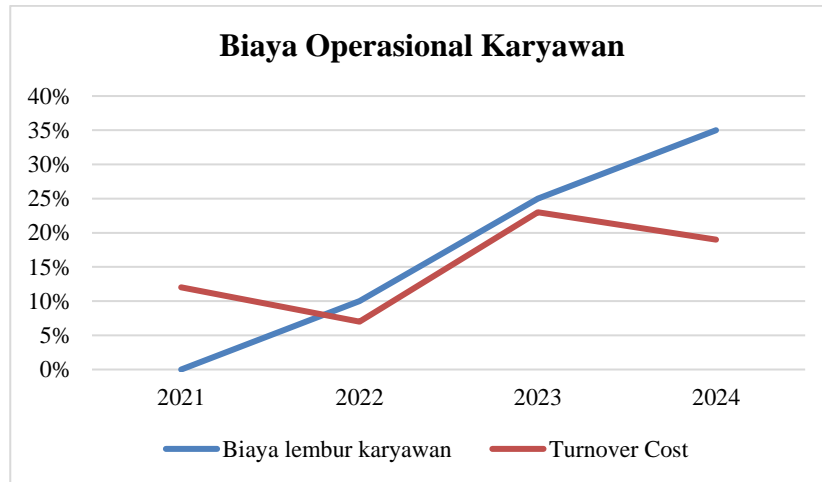
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting dan strategis dalam organisasi baik disektor publik maupun swasta, yang mempunyai peran utama sebagai penentu keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan, adapun kontribusi yang diberikan berupa keterampilan, keahlian, dan pengetahuannya. Mengingat peran SDM sangat krusial, artinya dibutuhkan alat ukur untuk mengelola kinerja SDM secara komprehensif menjadi esensial, mendorong pengembangan pendekatan strategis, seperti Human Resource Scorecard (HRS). Jika perusahaan tetap menggunakan alat ukur tradisional umumnya hanya fokus pada indikator-indikator administratif seperti laba akhir, absensi karyawan, dan tingkat turnover. Indikator tersebut bersifat deskriptif dan tidak bisa menggambarkan baik atau tidaknya kualitas kinerja SDM dalam mendukung pertumbuhan dan kompetitivitas organisasi.

Menurut Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich (2001), Human Resource Scorecard (HRS) adalah alat ukur yang dirancang dalam bentuk metrik berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang secara holistik mengevaluasi kontribusi SDM terhadap tujuan strategis organisasi. Sistem pengukuran kinerja HRS menggambarkan terintegrasinya sistem sumber daya manusia dan Key Performance Indicators. Empat perspektif, yang pertama perspektif keuangan yaitu mengukur dampak kebijakan dan program SDM terhadap hasil laba atau profit perusahaan, seperti efisiensi biaya tenaga kerja, Return on Investment (ROI) SDM, dan biaya SDM terhadap pendapatan. Kedua perspektif pelanggan fokus pada kepuasan dan loyalitas dari karyawan internal maupun pelanggan eksternal. Hal yang mencakup kepuasan karyawan seperti bagaimana kualitas layanan SDM berdampak pada kepuasan dan retensi pelanggan. Ketiga perspektif proses bisnis internal, perspektif ini menilai efektivitas proses-proses utama dalam fungsi SDM, seperti kecepatan efektivitas pelatihan, dan sejauh mana SDM mampu mendukung kelancaran operasional organisasi. Dan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempunyai fokus pada pengembangan kompetensi, inovasi, dan penggunaan teknologi dalam fungsi SDM.

Salah satu fenomena yang terjadi pada biaya operasional karyawan PT Summarecon (PT SMRA) yaitu menunjukkan trend yang menjadi perhatian, terutama terkait peningkatan biaya lembur dan fluktuasi biaya turnover karyawan.

Grafik 1
Biaya operasional karyawan



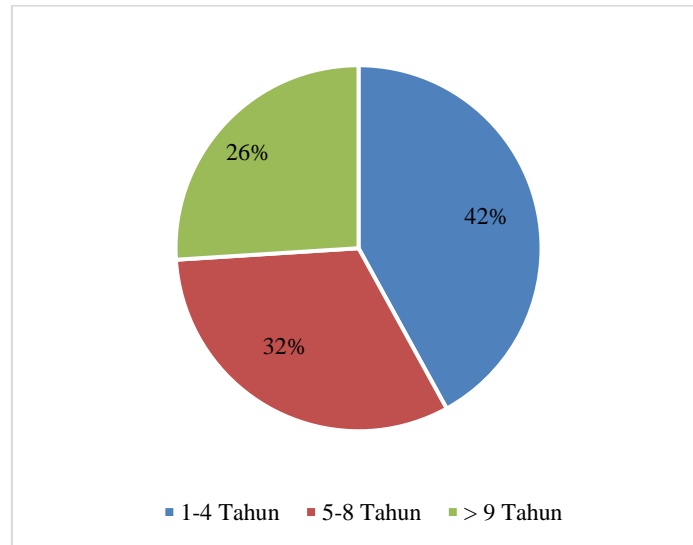
Berdasarkan data yang disajikan, terlihat dari tahun 2021 s.d 2024 biaya operasional lembur terus meningkat dan turnover karyawan berfluktuatif. Pada tahun 2021 biaya lembur karyawan 0% karena system kerja masih Work from home, kemudian tahun 2022 perusahaan sudah memperbolehkan work from office mulailah peningkatan biaya lembur yang rata-rata kenaikan pertahunnya 10-15%, hingga puncaknya pada tahun 2024 kenaikan biaya lembur karyawan sampai 35%. Biaya lembur yang tinggi bisa menandakan bahwa beban kerja karyawan melebihi kapasitas normal. Ini biasanya terjadi karena perencanaan tenaga kerja yang tidak optimal, ketidakefisienan proses kerja, tekanan dari atasan untuk mengejar target tanpa tambahan sumber daya atau kecurangan karyawan itu sendiri. Karyawan yang terus-menerus lembur akan merasa kelelahan (burnout), kurang dihargai, dan tidak memiliki work-life balance yang sehat. Hal ini menurunkan komitmen afektif dan jika terus dibiarkan maka akan mengurangi loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu ada biaya turnover karyawan yang berfluktuasi dari tahun 2021 s.d 2024, salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan perusahaannya itu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (turnover intention), sedangkan dari data yang disajikan berfluktuasi. Bisa dilihat dari tahun 2021 ke 2022 menurun 5%, tetapi tahun 2022 ke tahun 2023 naik 16% dan tahun 2023 ke tahun 2024 turun 4%. Turnover mengakibatkan beberapa kerugian bagi perusahaan, seperti biaya yang harus ditanggung dan waktu yang dihabiskan untuk melakukan rekrutment, selection dan training agar mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang sama dengan karyawan yang keluar dari perusahaan. Turnover yang tinggi juga menunjukkan bahwa banyak karyawan memilih meninggalkan organisasi, bisa karena gaji tidak kompetitif, lingkungan kerja, kurangnya kesempatan berkembang, atau kepemimpinan yang buruk. Selain itu, tingginya turnover bisa merusak komitmen karyawan yang masih bertahan, karena mereka merasa tidak yakin terhadap masa depan organisasi.

Berdasarkan data kepegawaian karyawan di PT SMRA Edu menunjukkan karyawan paling banyak ada pada masa kerja yang dibawah 9 tahun, sejalan dengan penelitiannya Aaron chen hal ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan karyawan yang tidak kondusif.

Grafik 2

Grafik Masa Kerja Karyawan



Sumber Data HR SMRA

Pada tahun 2024, tercatat 29% karyawan yang memiliki masa kerja >9tahun, sedangkan sisanya masih dibawah <9tahun, ini mencerminkan belum kuatnya komitmen organisasi keberlanjutan (*continuance commitment*) karena komitmen ini berlaku pada karyawan dengan masa kerja yang lebih lama, dimana karyawan merasa memiliki lebih banyak investasi dalam organisasi dan merasa terikat karena pertimbangan rasional atau keamanan (seperti pensiun).

Permasalahan Kinerja SDM tidak berdiri sendiri, tetapi sangat mungkin dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti rendahnya komitmen organisasi karyawan, adanya ketidakmampuan karyawan untuk merasa memiliki, berkomitmen secara emosional, atau bertahan karena nilai-nilai normatif, dapat menurunkan loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi juga menjadi faktor penting yang turut memengaruhi bagaimana karyawan merespons pekerjaannya, terlibat dalam tim, dan merasa dihargai secara profesional. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi bisa menyebabkan meningkatnya angka pengunduran diri karyawan (*resign*) yang mengganggu stabilitas sumber daya manusia. Budaya organisasi juga memainkan peran vital sebagai katalisator yang menjembatani pengaruh antara komitmen dan kepemimpinan terhadap peningkatan HRS. Situasi saat ini mencerminkan adanya celah empiris dan praktis yang perlu dikaji lebih lanjut, penelitian terkait Human Resource Scorecard, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, masih terdapat celah

penelitian yang signifikan, terutama dalam mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model komprehensif untuk memprediksi efektivitas HRS. Lebih lanjut, peran mediasi Budaya Organisasi dalam hubungan antara Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Penerapan Human Resource Scorecard belum banyak dieksplorasi secara spesifik khususnya dalam konteks organisasi besar yang tengah berkembang dan menghadapi tantangan produktivitas berbasis SDM. Jika tidak ditangani secara sistematis, maka permasalahan tersebut dapat berdampak negatif pada pencapaian kinerja perusahaan secara menyeluruh.

TINJAUAN LITERATUR

Perilaku SDM dapat ditinjau melalui tingkat komitmen individu terhadap organisasi, yang secara berkelanjutan menjadi perhatian dan bahan evaluasi bagi manajemen serta fungsi SDM. Menurut Luthans (2005) Komitmen organisasi adalah suatu sikap (attitude) yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengetahui dan terlibat dalam organisasi tertentu serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Luthans, 2005).

Pemimpin harus bisa membimbing, mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan pengikut/timnya. Tingkat keberhasilan yang dicapai oleh sebuah organisasi dapat didefinisikan sebagian oleh kapasitasnya untuk mempertahankan dan meningkatkan efisiensi operasional. Menurut Daniel Goleman (1995) Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku khas yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, memotivasi, dan mengelola emosi individu atau kelompok, untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan Goleman ini menekankan pentingnya menumbuhkan rasa memiliki dan persahabatan dalam tim ((Goleman, 1995)

Menurut Cameron dan Quinn (2006:46), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar, nilai-nilai dominan, filosofi organisasi, dan aturan-aturan operasional yang membentuk perilaku, simbol, dan norma di dalam organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Budaya organisasi memiliki peran fundamental dalam membentuk perilaku karyawan dan dapat memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja *Human Resource Scorecard*.

Dalam penelitian yang dilakukan Zheng, Yang, dan McLean (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor manajerial dan efektivitas organisasi karena membantu menterjemahkan pengaruh faktor manajerial (gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi) menjadi perilaku kolektif yang mendukung penerapan HRS.

METODE PENELITIAN

Jenis pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui instrumen seperti kuesioner atau survei, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan yang bersifat general dan sifat penelitian yang digunakan adalah

penelitian asosiatif (Sugiyono, 2016). Dimana penulis mencoba untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan diantara ke 4 variabel.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Summarecon Agung Tbk, Unit Education Serpong, yang berjumlah 119 orang. Karena populasi terlalu besar dan tidak memungkinkan diteliti seluruhnya, maka diambil sampel sebagai alternative. peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat taraf kesalah 5%, sehingga sampel penelitian ini adalah 92 responden.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan software SmartPLS yang dioperasikan melalui komputer. Menurut Hair et al (2010), Structural Equation Model (SEM) merupakan metode multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi berganda, sehingga memungkinkan peneliti untuk secara bersamaan mengeksplorasi keterkaitan antara variabel yang diukur dan struktur dasar yang mendasarinya, serta hubungan antara beberapa struktur dasar yang saling terkait.

Adapun kategori respondennya sebagai berikut :

Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	43
Perempuan	49

Usia Pekerja Responden

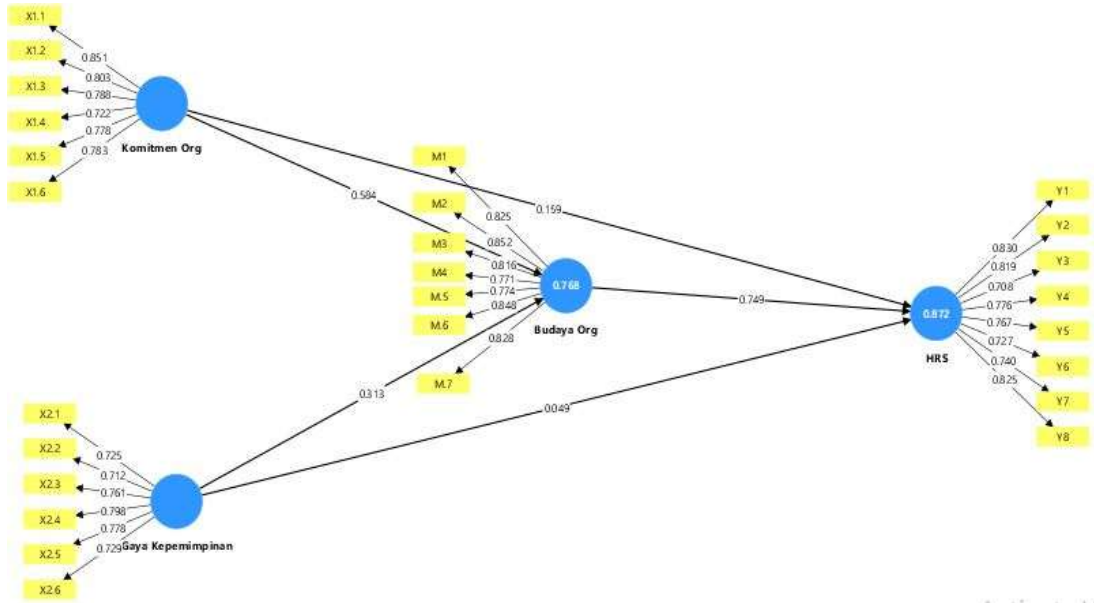
Usia	Jumlah
'> 35 Tahun	14
30-35 Tahun	23
25-30 Tahun	22
20-25 Tahun	33

Lama Bekerja Responden

Masa Kerja	Jumlah
'>9 Tahun	22
5-8 Tahun	27
1-4 Tahun	43

Metode SEM berbasis Partial Least Square (PLS) pengujian untuk melihat Fit Model dari sebuah penelitian. Rangkuman hasil analisis parameter-parameter model penelitian (Inner dan Outer Model) secara keseluruhan dapat dilihat pada Diagram Model-1 berikut:

Gambar 1
Kontruk Jalur PLS



Outer Model

1. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Hasil
Komitmen Organisasi	X1.1	0,851	0,700	Valid
	X1.2	0,803	0,700	Valid
	X1.3	0,788	0,700	Valid
	X1.4	0,722	0,700	Valid
	X1.5	0,778	0,700	Valid
	X1.6	0,783	0,700	Valid
Gaya Kepemimpinan	X2.1	0,725	0,700	Valid
	X2.2	0,712	0,700	Valid
	X2.3	0,761	0,700	Valid
	X2.4	0,798	0,700	Valid
	X2.5	0,778	0,700	Valid
	X2.6	0,729	0,700	Valid
Budaya Organisasi	M.1	0,825	0,700	Valid
	M.2	0,852	0,700	Valid
	M.3	0,816	0,700	Valid
	M.4	0,771	0,700	Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Hasil
	M.5	0,774	0,700	Valid
	M.6	0,848	0,700	Valid
	M.7	0,828	0,700	Valid
Human Resource Scorecard (HRS)	Y.1	0,830	0,700	Valid
	Y.2	0,819	0,700	Valid
	Y.3	0,708	0,700	Valid
	Y.4	0,776	0,700	Valid
	Y.5	0,767	0,700	Valid
	Y.6	0,727	0,700	Valid
	Y.7	0,740	0,700	Valid
	Y.8	0,825	0,700	Valid

Berdasarkan tabel diatas pada variabel Komitmen Organisasi, nilai loading factor terbesar terdapat pada pernyataan X1.1 sebesar 0,851 yang berisi pernyataan “Saya merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.”. Pada variabel Gaya Kepemimpinan, nilai loading factor terbesar terdapat pada pernyataan X2.4 sebesar 0.798 yang berisi pernyataan “Pemimpin saya selalu meminta pendapat sebelum mengambil keputusan”. Pada variabel Budaya Organisasi, nilai loading factor terbesar terdapat pada pernyataan M.2 sebesar 0.852 yang berisi pernyataan “Saya merasakan Komunikasi di dalam organisasi berlangsung secara terbuka dan transparan”. Dan pada variabel Human Resource Scorecard, nilai loading factor terbesar terdapat pada pernyataan Y.1 sebesar 0,830 yang berisi pernyataan “Saya merasa investasi perusahaan pada program SDM (pelatihan, pengembangan, fasilitas) memberikan manfaat nyata bagi efektivitas kerja karyawan.”.

2. Discriminant Validity

	X1.	X2.	Y.	M.
X1.1	0,851	0,707	0,690	0,705
X1.2	0,803	0,754	0,709	0,743
X1.3	0,788	0,738	0,775	0,768
X1.4	0,722	0,675	0,645	0,642
X1.5	0,778	0,683	0,595	0,577
X1.6	0,783	0,666	0,576	0,618
X2.1	0,708	0,725	0,692	0,759
X2.2	0,607	0,712	0,581	0,549
X2.3	0,658	0,761	0,591	0,605
X2.4	0,672	0,798	0,643	0,613
X2.5	0,677	0,778	0,582	0,597

X2.6	0,701	0,709	0,578	0,612
Y.1	0,652	0,661	0,830	0,784
Y.2	0,742	0,741	0,819	0,783
Y.3	0,620	0,645	0,708	0,595
Y.4	0,616	0,575	0,776	0,641
Y.5	0,651	0,591	0,767	0,755
Y.6	0,578	0,534	0,727	0,649
Y.7	0,626	0,577	0,740	0,678
Y.8	0,771	0,730	0,825	0,828
M.1	0,683	0,730	0,785	0,825
M.2	0,748	0,719	0,737	0,852
M.3	0,691	0,704	0,711	0,816
M.4	0,661	0,626	0,746	0,771
M.5	0,689	0,616	0,725	0,774
M.6	0,696	0,651	0,773	0,848
M.7	0,771	0,730	0,825	0,828

Cross-loading antara indikator dan konstruksi yang terkait mengindikasikan validitas diskriminan dari model pengukuran indikator. Nilai loading faktor $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk. Loading antara 0,40–0,70 dapat dipertahankan apabila nilai AVE dan reliabilitas konstruk tetap memenuhi kriteria.

3. AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (Rho_a)	Composite Reliability (Rho_c)	Average Variance Extracted
X1	0,845	0,848	0,886	0,564
X2	0,878	0,882	0,908	0,621
Y	0,905	0,910	0,923	0,601
M	0,917	0,918	0,933	0,667

suatu variabel dianggap memiliki reliabilitas komposit yang baik jika nilai composite reliability mencapai 0,7 atau lebih, meskipun angka ini bukanlah patokan mutlak. Selain itu, jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Inner Model

1. Koefisien Determinasi

Kriteria batasan nilai R² ini dalam tiga klasifikasi, yaitu

0.67 sebagai kuat, 0.33 sebagai moderat dan 0.19 sebagai lemah.

	R-Square	R-Square Adjusted	Interpretasi
Y	0,872	0,867	Kuat
M	0,768	0,762	Kuat

2. Q2 atau Predictive Relevance

Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameter yang digunakan. Kriteria batasan nilai Q2 ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,02 - 0,15 sebagai lemah, 0,15-0,35 sebagai moderat dan 0,35 sebagai kuat.

	R-Square	AVE	Q2	Interpretasi
Y	0,872	0,601	0,949	Kuat
M	0,768	0,667	0,923	Kuat

3. Path Coefficient

Koefisien jalur yang digunakan untuk mengetahui apakah antara satu variabel dengan variabel lainnya memiliki hubungan positif atau negative. Hasil uji dengan kriteria T-Statistic yang diperlukan adalah $T\text{-Statistic} \geq 1.96$ dan $P\text{-Value} \leq 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti statistik yang signifikan.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	ST Dev	T-Statistics	P-Value
X1 -> M	0,584	0,577	0,129	4,545	0,000
X2 -> M	0,313	0,321	0,125	2,513	0,012
X1 -> Y	0,159	0,158	0,110	1,449	0,147
X2 -> Y	0,049	0,050	0,095	0,520	0,603
M -> Y	0,749	0,749	0,083	8,984	0,000
X1 -> M->Y	0,438	0,431	0,101	4.340	0,000
X2 -> M->Y	0,235	0,242	0,102	2,303	0,021

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Budaya Organisasi (M)

Pada hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi terhadap budaya organisasi. Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk dalam perusahaan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permana & Kustyadi (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas serta nilai-nilai bersama di antara anggota organisasi. Hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan berbagai aspek kinerja organisasi, seperti produktivitas karyawan, tingkat retensi, serta kualitas hasil kerja. Oleh karena

itu, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi yang baik menjadi faktor penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Budaya Organisasi (M)

Pada hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cayla Salsa dkk. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi dipandang sebagai solusi dalam menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi, yang tercermin melalui nilai-nilai dan asumsi yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan, kejelasan misi, proses pembelajaran, serta motivasi karyawan menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam aktivitas operasional sehari-hari. Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dapat mendorong terbentuknya budaya organisasi yang berkualitas tinggi, yang pada akhirnya berfungsi sebagai alat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat akan memiliki karakteristik dan identitas yang khas, sehingga mampu menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Human Resource Scorecard(Y)

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif, tetapi tidak signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja SDM yang diukur oleh Human Resource Scorecard. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Tidak signifikannya komitmen organisasi terhadap HRSC menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki rasa keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi, hal tersebut belum tentu secara otomatis berdampak pada pencapaian sasaran strategis SDM. Peningkatan HRSC tidak hanya dipengaruhi oleh aspek sikap atau psikologis karyawan, tetapi juga sangat bergantung pada sistem manajemen SDM, kebijakan organisasi, serta dukungan fasilitas dan pengembangan kompetensi yang disediakan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Syamsudin dkk (2023) yang menunjukkan Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (HRS). Terkait tidak signifikannya sejalan dengan penelitian Yanti dkk (2024) yang menunjukkan bahwa sasaran strategis untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan tidak memenuhi standar metric indicator KPI,

sehingga Kondisi tersebut menyebabkan oleh tingginya tingkat employee turnover, yang berdampak pada ketidaktercapaian target kinerja SDM.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Human Resource Scorecard(Y)

Pada hasil pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif, tetapi tidak signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan dalam organisasi mampu secara langsung mendorong pencapaian kinerja sumber daya manusia sebagaimana diukur melalui indikator-indikator Human Resource Scorecard. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Tidak signifikannya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap HRSC menunjukkan bahwa peran kepemimpinan lebih bersifat tidak langsung dalam meningkatkan kinerja SDM. Gaya kepemimpinan cenderung memengaruhi aspek-aspek perilaku, sikap, dan iklim kerja karyawan terlebih dahulu, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keterikatan terhadap organisasi, sebelum akhirnya berdampak pada capaian kinerja SDM secara terukur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lefaso Motsoeng, Cecile Schultz, dan Karel Lessing (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengukuran Human Resource Scorecard. Demikian pula, penelitian Vermeeren, Kuipers, dan Steijn (2014) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik Human Resource Scorecard.

Pengaruh Budaya Organisasi (M) terhadap Human Resource Scorecard (Y)

Pada hasil pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Budaya Organisasi terhadap Human Resource Scorecard. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor yang kuat dalam mendorong pencapaian kinerja sumber daya manusia sebagaimana diukur melalui indikator-indikator Human Resource Scorecard. Dengan demikian, hipotesis kelima dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap HRSC menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama dalam organisasi berperan penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran, inovasi, dan peningkatan kinerja, sehingga sasaran strategis SDM dapat tercapai secara lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shuja Iqbal, Tian Hong, Shamim, dan Fred Yaw (2020) dan Iwona Janiuk, Joanna Górska (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik-praktik Human Resource (HR Practices). Penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengembangan karyawan

dan perbaikan berkelanjutan mampu meningkatkan efektivitas sistem dan kinerja SDM dalam organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Peningkatan Human Resource Scorecard (Y) melalui Budaya Organisasi (M).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi (X1) terhadap Human Resource Scorecard (Y) yang dimediasi oleh Budaya Organisasi (Z). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap Human Resource Scorecard tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peran budaya organisasi sebagai variabel perantara. Dengan kata lain, komitmen organisasi yang dimiliki karyawan terlebih dahulu membentuk dan memperkuat budaya organisasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia sebagaimana diukur melalui Human Resource Scorecard. Secara konseptual, kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bersifat sebagai faktor psikologis dan sikap kerja mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja SDM apabila tidak terinternalisasi ke dalam nilai, norma, dan praktik organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai mekanisme yang menerjemahkan komitmen individu menjadi perilaku kolektif yang selaras dengan sasaran strategis SDM perusahaan. Sejalan dengan penelitian Shuja Iqbal, Tian Hong, Shamim, Fred Yaw (2020) bahwa Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Human Resource (HR) Practices melalui Budaya organisasi dan penelitian Yoyo Sudaryo, Astrin Kusumawardani (2020) yang menyatakan budaya dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perusahaan berbasis scorecard. Dengan demikian, Budaya Organisasi berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) pada hubungan Komitmen Organisasi dan Human Resource Scorecard. Oleh karena itu, Hipotesis 6 (H6) diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Peningkatan Human Resource Scorecard (Y) melalui Budaya Organisasi (M).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Gaya kepemimpinan (X2) terhadap Human Resource Scorecard (Y) yang dimediasi oleh Budaya Organisasi (Z). Temuan ini mengindikasikan Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi berperan dalam membentuk nilai, norma, dan pola perilaku kerja yang kemudian terinternalisasi dalam budaya organisasi. Budaya organisasi inilah yang selanjutnya menjadi faktor kunci dalam mendorong pencapaian sasaran strategis SDM yang terukur dalam Human Resource Scorecard. Peran kepemimpinan lebih efektif ketika mampu menciptakan dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan peningkatan kinerja. Tanpa adanya budaya organisasi yang kuat, gaya kepemimpinan belum tentu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja SDM secara kuantitatif.

Dengan demikian, Budaya Organisasi berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Human Resource Scorecard. Oleh karena itu, Hipotesis 7 (H7) diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Budaya Organisasi pada PT Summarecon Agung Tbk.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada PT Summarecon Agung Tbk.
3. Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Human Resource Scorecard pada PT Summarecon Agung Tbk.
4. Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Human Resource Scorecard pada PT Summarecon Agung Tbk.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Budaya Organisasi terhadap Human Resource Scorecard pada PT Summarecon Agung Tbk.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi terhadap Human Resource Scorecard yang dimediasi oleh Budaya Organisasi pada PT Summarecon Agung Tbk. Besarnya kontribusi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai sebesar 0,438 atau setara dengan 43%, yang berarti bahwa variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja HRS sebesar 43%. Sementara itu, sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Human Resource Scorecard yang dimediasi oleh Budaya Organisasi pada PT Summarecon Agung Tbk. Besarnya kontribusi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai sebesar 0,235 atau setara dengan 23,5%, yang berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja HRS sebesar 23,5%. Sementara itu, sisanya sebesar 76,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, Strategy and Performance*. In *Sustainability (Switzerland)*, 1st ed, 11(1). Harvard Business School
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organization Culture*. In *Zhonghua shao shang za zhi Zhonghua shaoshang zazhi Chinese journal of burns*, 10th ed.16(1). The Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). Leadership "Emotional intelligence." In *The Power of Emotional Intelligence*. More Than Sound.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

- Iqbal, S., Hong, T., Shamim, F., & Yaw, F. (2019). *Impacts of HR practices on organizational commitment: The mediating role of organizational culture*. Journal of Asian Business Strategy
- Janiuk, I., & Górska, J. (2020). *Designing a human resource scorecard with a company culture perspective*. *Problemy Zarządzania – Management Issues*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation 18(3).
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Motsoeng, L., Schultz, C., & Lessing, K. (2024). *Leadership style predicts human resource management competencies*. Journal of Contemporary Management, 21(1).
- Permana, & Kustiyadi. (2024). *The Influence of Organisational Culture on Organisational Commitment, Transformational Leadership, and Competitive Advantage After Business Consolidation*. Journal of Managerial Sciences and Studies (JOMSS).
- Raya, C. S., Giningroem, D. S. W. P., Sari, D. P., & Rafly, M. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Global Leadership Organizational Research, 2(1).
- Sudaryo, Y., & Astrin, F. (2020). *The Role of Organizational Culture as Mediator between Organizational Commitment, Leadership Style, and Human Resource Scorecard*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 8(1).
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Syamsudin, Sunaryo, H., & Hidayah, N. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi, Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 6(3)
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). *Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance*. Review of Public Personnel Administration, 34(2).
- Yanti, Manlian Ronald A. Simanjuntak, Oei Fuk Jin (2024). *Model Komitmen Tenaga Kerja Kontruksi professional dalam Menjaga Kinerja Proyek di Kalimantan Timur*. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research, 63(7).