

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Pengumpulan Data

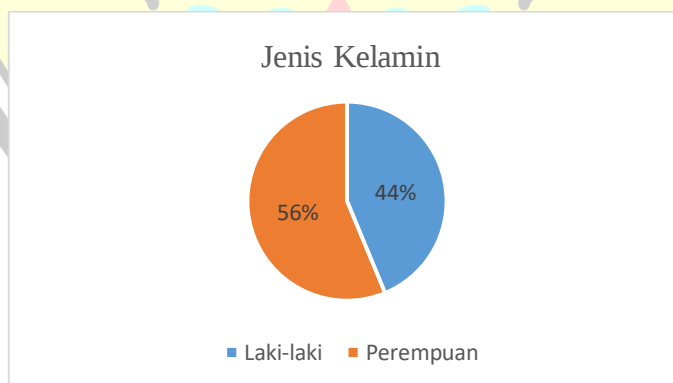
Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran data kepada para staff dan karyawan PT. XYZ. Penyebaran data ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh dari variabel *human capital* terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan sebagai variabel *intervening*, guna membuat strategi bagi PT. XYZ dalam mengelola sumber daya manusia berdasarkan tiga variabel tersebut. Dalam penelitian ini meliputi analisa deskriptif karakteristik dan deskriptif pernyataan variabel penelitian

4.1.1 Deskriptif Karakteristik Responden

Deskriptif karakteristik responden adalah hasil dari pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data mengenai responden ditampilkan melalui diagram dan tabel berdasarkan berbagai kriteria seperti jenis kelamin, usia, dan pendidikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

4.1.1.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam bentuk diagram.



Gambar 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam bentuk tabel.

Tabel 5. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	35	44%
Perempuan	45	56%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Contoh perhitungan:

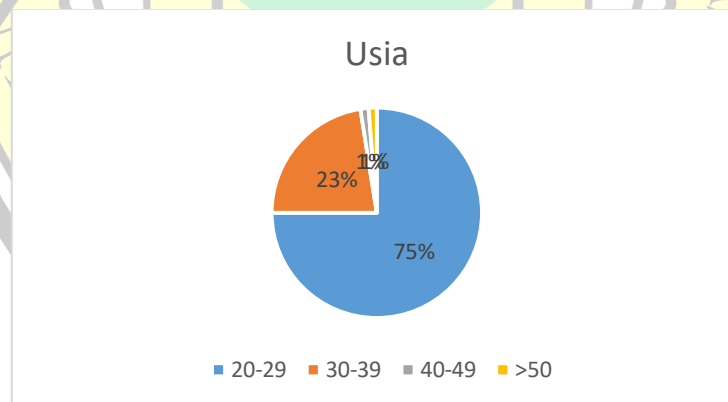
$$\text{Persentase jenis kelamin perempuan} = \frac{\text{Jumlah Responden Perempuan}}{\text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase jenis kelamin perempuan} = \frac{45}{80} \times 100\% = 56\%$$

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 80 responden berdasarkan jenis kelamin memiliki mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 45 responden atau (56%).

4.1.1.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan usia dalam bentuk diagram.



Gambar 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan usia dalam bentuk tabel.

Tabel 6. Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20-29	60	75%
30-39	18	23%
40-49	1	1%
>50	1	1%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Contoh perhitungan:

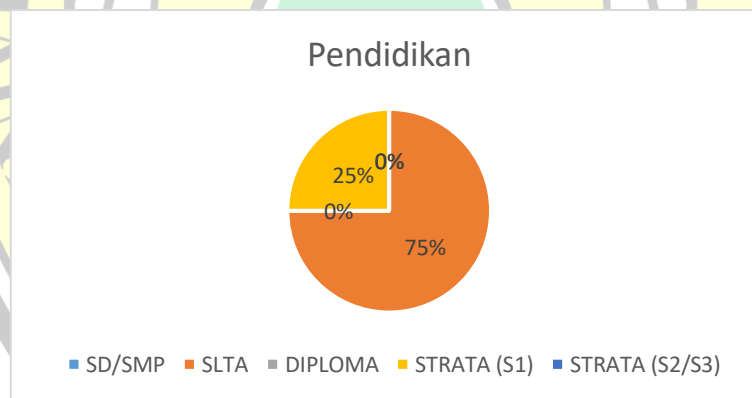
$$\text{Persentase usia} = \frac{\text{Jumlah Responden Usia}}{\text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase usia} = \frac{60}{80} \times 100\% = 75\%$$

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa dari 80 responden berdasarkan usia memiliki mayoritas responden berdasarkan umur yaitu sebanyak 45 responden atau (75%).

4.1.1.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan pendidikan dalam bentuk diagram.

**Gambar 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam bentuk tabel.

Tabel 7. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD/SMP	0	0%
SLTA	60	75%
DIPLOMA	0	0%
STRATA (S1)	20	25%
STRATA (S2/S3)	0	0%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Contoh perhitungan:

$$\text{Persentase SLTA} = \frac{\text{Jumlah Responden SLTA}}{\text{Total Responden}} \times 100\%$$

$$\text{Persentase SLTA} = \frac{60}{80} \times 100\% = 75\%$$

Berdasarkan tabel 7, dapat diketahui bahwa dari 80 responden berdasarkan pendidikan memiliki mayoritas responden SLTA yaitu sebanyak 60 responden atau (75%).

4.1.2 Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

Deskriptif data tanggapan responden terhadap variable penelitian adalah hasil dari pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data mengenai responden ditampilkan melalui tabel berdasarkan berbagai tanggapan responden *human capital*, budaya perusahaan, dan kinerja perusahaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu sebagai berikut

4.1.2.1 Deskriptif Variabel *Human Capital*

Variabel *Human Capital* pada penelitian ini terdapat 23 item pernyataan. Berikut ini merupakan hasil tanggapan variabel *Human Capital* dalam bentuk tabel.

Tabel 8. Tanggapan Responden *Human Capital*

Indikator	Tanggapan Responden									
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Saya dapat mengatasi tantangan pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki.	1	1%	41	51%	31	39%	4	5%	3	4%
Saya memiliki pemahaman teknis yang baik terkait dengan pekerjaan saya.	2	3%	33	41%	36	45%	5	6%	4	5%
Saya memanfaatkan pengalaman sebelumnya untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	0	0%	37	46%	33	41%	9	11%	1	1%
Saya memiliki kontak personal yang dapat membantu saya dalam pekerjaan saya jika diperlukan	1	1%	37	46%	30	38%	8	10%	4	5%

Tabel 8. Tanggapan Responden *Human Capital* (Lanjutan)

Indikator	Tanggapan Responden									
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Nilai-nilai yang saya anut mempengaruhi cara saya bekerja dan berinteraksi di tempat kerja.	1	1%	45	56%	23	29%	9	11%	2	3%
Saya merasa puas saat berhasil menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan saya dengan baik.	1	1%	31	39%	39	49%	7	9%	2	3%
Atasan saya memberikan pengakuan atas prestasi yang saya capai dalam pekerjaan.	1	1%	39	49%	30	38%	6	8%	4	5%
Saya diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan kepercayaan diri saya di tempat kerja.	1	1%	34	43%	35	44%	8	10%	2	3%
Saya memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya sehari-hari.	0	0%	32	40%	41	51%	5	6%	2	3%
Perusahaan menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri dan peningkatan keterampilan saya.	1	1%	32	40%	38	48%	7	9%	2	3%
Pemimpin di tempat kerja saya menjaga hubungan yang baik dengan para bawahan.	2	3%	34	43%	35	44%	6	8%	3	4%
Pemimpin saya memberikan arahan yang jelas tentang struktur tugas yang perlu saya selesaikan.	3	4%	32	40%	35	44%	7	9%	3	4%
Pemimpin di perusahaan saya dihormati dan memiliki pengaruh yang positif dalam tim.	4	5%	37	46%	27	34%	10	13%	2	3%
Struktur organisasi di perusahaan saya mendukung kelancaran proses kerja dan komunikasi.	1	1%	37	46%	31	39%	9	11%	2	3%
Saya merasa memiliki tanggung jawab yang jelas dalam peran saya di perusahaan.	3	4%	38	48%	30	38%	5	6%	4	5%
Manajemen memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.	2	3%	33	41%	37	46%	7	9%	1	1%
Saya menerima penghargaan yang sesuai atas kontribusi yang saya berikan kepada perusahaan.	2	3%	31	39%	39	49%	6	8%	2	3%
Perusahaan saya memiliki sistem pengambilan keputusan yang jelas dan transparan.	2	3%	28	35%	42	53%	4	5%	4	5%
Perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai untuk menunjang kegiatan kerja.	2	3%	30	38%	40	50%	4	5%	4	5%
Perusahaan memiliki kebijakan yang baik dalam menyelesaikan konflik di tempat kerja.	2	3%	39	49%	28	35%	7	9%	4	5%

Tabel 8. Tanggapan Responden *Human Capital* (Lanjutan)

Indikator	Tanggapan Responden									
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Anggota kelompok kerja saya memiliki pengalaman yang beragam yang mendukung penyelesaian tugas dengan baik.	2	3%	35	44%	35	44%	3	4%	5	6%
Kelompok kerja kami memiliki tujuan yang jelas dan dipahami oleh seluruh anggota.	2	3%	39	49%	32	40%	4	5%	3	4%
Kami bekerja sama dengan baik, dan setiap anggota memiliki pendekatan yang mendukung pencapaian tujuan bersama	1	1%	30	38%	41	51%	4	5%	4	5%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 7, menunjukkan bahwa sebagian besar data responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori setuju terhadap variabel *human capital*. Sehingga, hasil tanggapan responden dalam memperhatikan Kinerja Perusahaan, variabel *Human Capital* perlu diperhatikan, dalam mendukung penyelesaian tugas dengan baik perlu ditingkatkan dan dijaga agar terwujudnya kinerja perusahaan yang optimal.

4.1.2.2 Deskriptif Variabel Budaya Perusahaan

Variabel budaya perusahaan pada penelitian ini terdapat 23 item pernyataan. Berikut ini merupakan hasil tanggapan variabel *Human Capital* dalam bentuk tabel.

Tabel 9. Tanggapan Responden Budaya Perusahaan

Indikator	Tanggapan Responden									
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Dalam organisasi ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja	8	10%	36	45%	32	40%	2	3%	2	3%
Dalam organisasi sedikit perhatian terhadap masalah pribadi karyawan	10	13%	35	44%	32	40%	1	1%	2	3%
Para anggota bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.	5	6%	41	51%	30	38%	2	3%	2	3%
Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu	8	10%	36	45%	30	38%	4	5%	2	3%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 8, menunjukkan bahwa sebagian besar data responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori setuju

terhadap variabel budaya perusahaan. Sehingga, hasil tanggapan responden dalam memperhatikan kinerja perusahaan, variabel budaya perusahaan perlu diperhatikan, dalam mendukung pertemuan (rapat) agar tepat waktu agar terwujudnya kinerja perusahaan yang optimal.

4.1.2.3 Deskriptif Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan pada penelitian ini terdapat 23 item pernyataan. Berikut ini merupakan hasil tanggapan variabel kinerja perusahaan dalam bentuk tabel.

Tabel 10. Tanggapan Responden Kinerja Perusahaan

Indikator	Tanggapan Responden									
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Perbaikan fasilitas kerja membuat suasana kerja lebih nyaman dan efektif	7	9%	33	41%	28	35%	11	14%	1	1%
Komunikasi antar tim di tempat kerja berjalan dengan lancar dan efektif.	10	13%	22	28%	38	48%	10	13%	0	0%
Manajemen perusahaan selalu terbuka dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan yang diambil.	10	13%	21	26%	36	45%	12	15%	1	1%
Perusahaan memperhatikan keamanan di tempat kerja untuk kenyamanan karyawan.	9	11%	25	31%	34	43%	10	13%	2	3%
Perusahaan selalu mengawasi dan mengelola pengeluaran dengan baik untuk meningkatkan efisiensi.	5	6%	35	44%	24	30%	15	19%	1	1%

(Sumber: Data Primer yang telah diolah, 2024)

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 9, menunjukkan bahwa sebagian besar data responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori setuju terhadap variabel kinerja perusahaan. Sehingga, hasil tanggapan responden dalam memperhatikan kinerja perusahaan, variabel kinerja perusahaan perlu diperhatikan, dalam mendukung manajemen yang terbuka dalam menyamaikan informasi terkait kebijakan yang diambil agar terwujudnya kinerja perusahaan yang optimal.

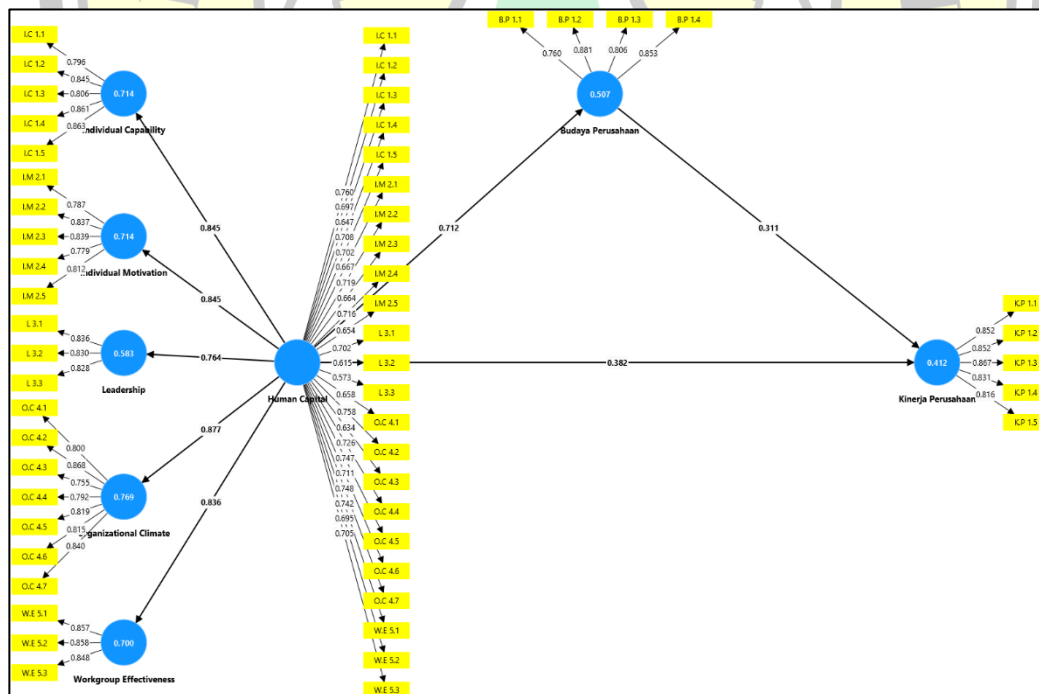
4.2 Pengolahan Data

Model penelitian ini yaitu *Second Order* dengan metode *the embedded two-stage approach* pada penelitian ini diolah dengan tahapan pertama evaluasi model pengukuran (*outer model*) *first order* atau *low construct* menggunakan pendekatan

repeated indicator dalam mengestimasi model dan mendapatkan skor *variable* laten dari tiap dimensi *Human Capital* yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *organizational climate*, dan *workgroup effectiveness* sebagai sumber data untuk konstruksi *second order* atau *high construct*, kedua dilakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) *second order* atau *high construct*, tahap ketiga dilakukan evaluasi model *structural* (*inner model*) dan tahap terakhir evaluasi kebaikan dan kecocokan model.

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) First Order

Adapun evaluasi model pengukuran *First Order* atau *stage one* dilakukan untuk mendapatkan *latent variable* yang ada pada indikator di *Human Capital* yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *organizational climate*, dan *workgroup effectiveness* yang dimana evaluasi pada model pengukuran meliputi *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Berikut merupakan hasil akhir model evaluasi pengukuran *first order* atau *low construct*.



Gambar 9. Hasil Akhir Model Pengukuran (*Outer Model*) First Order
(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

4.2.1.1 Internal Consistency Reliability First Order

Kriteria internal konsistensi reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk meliputi *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Konstruk dikatakan reliable jika nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$, *composite reliability* $\geq 0,6$. Berikut merupakan nilai *internal consistency reliability* pada *first order*.

Tabel 11. Internal Consistency Reliability (First Order)

Indikator	Cronbach's <i>alpha</i>	Composite <i>reliability</i>	Kesimpulan
<i>Individual Capability</i>	0.891	0.892	Reliabel
<i>Individual Motivation</i>	0.87	0.87	Reliabel
<i>Leadership</i>	0.777	0.783	Reliabel
<i>Organizational Climate</i>	0.915	0.917	Reliabel
<i>Workgroup Effectiveness</i>	0.815	0.816	Reliabel

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *Internal Consistency Reliability* untuk *Human Capital* dengan Indikator *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *organizational climate*, dan *workgroup effectiveness* telah memenuhi syarat atau dikatakan reliable karena yaitu Cronbach Alpha ≥ 0.6 , dan Composite Reliability ≥ 0.6 , yang berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliable.

4.2.1.2 Convergent Validity First Order

Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana sebuah konstruk mampu untuk mengukur setiap indikatornya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika memiliki korelasi lebih dari atau sama dengan 0,70 dengan konstruk yang diukur (Hair *et al.*, 2022)

Tabel 12. Outer Loadings (First Order)

	Individual Capability	Individual Motivation	Leadership	Organizational Climate	Workgroup Effectiveness
I.C 1.1	0.796				
I.C 1.2	0.845				
I.C 1.3	0.806				
I.C 1.4	0.861				

I.C 1.5	0.863		
I.M 2.1		0.787	
I.M 2.2		0.837	
I.M 2.3		0.839	
I.M 2.4		0.779	
I.M 2.5		0.812	
L 3.1		0.836	
L 3.2		0.83	
L 3.3		0.828	
O.C 4.1			0.8
O.C 4.2			0.868
O.C 4.3			0.755
O.C 4.4			0.792
O.C 4.5			0.819
O.C 4.6			0.815
O.C 4.7			0.84
W.E 5.1			0.857
W.E 5.2			0.858
W.E 5.3			0.848

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Pengujian validitas konvergen dapat dilakukan dengan mengevaluasi *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2022) ketika nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varian indikatornya. Adapun nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu sebagai berikut.

Tabel 13. *Average Variance Extracted* (AVE)

Indikator	<i>Average variance extracted</i> (AVE)
<i>Individual Capability</i>	0.697
<i>Individual Motivation</i>	0.658
<i>Leadership</i>	0.69
<i>Organizational Climate</i>	0.662
<i>Workgroup Effectiveness</i>	0.73

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan tabel 12 hasil penghitungan *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: *individual capability* sebesar 0,697, *individual motivation* sebesar 0,658, *leadership* sebesar 0,69, *organizational climate* sebesar 0,662, dan *workgroup effectiveness* sebesar 0,73. Semua nilai AVE ini lebih besar dari ambang batas 0.50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai dan mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya. Dengan demikian, validitas konvergen dari semua konstruk ini telah terpenuhi.

4.2.1.3 Discriminant Validity First Order

Kriteria pengukuran dapat diketahui berdasarkan nilai *Fornell-Larcker criterion* dengan akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antar variabel. Adapun hasil *Fornell-Larcker criterion* pada tahap *first order* yaitu.

Tabel 14. Fornell-Larcker criterion

Indikator	Individual Capability	Individual Motivation	Leadership	Organizational Climate	Workgroup Effectiveness
<i>Individual Capability</i>	0.835				
<i>Individual Motivation</i>	0.644	0.811			
<i>Leadership</i>	0.558	0.625	0.831		
<i>Organizational Climate</i>	0.634	0.618	0.594	0.814	
<i>Workgroup Effectiveness</i>	0.669	0.668	0.594	0.664	0.854

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan Tabel di atas, nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk sudah lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya yang artinya angka tersebut sudah memenuhi *Fornell-Larcker criterion*.

Kriteria pengukuran lain yang penting untuk diperhatikan dalam *discriminant validity* adalah *heterotrait-monotrait-ratio (HTMT)*. HTMT adalah *mean* dari seluruh hubungan antara indikator lintas konstruk. Menurut (Hair *et al.*, 2022), nilai maksimum korelasi HTMT adalah 0,9. Nilai korelasi HTMT lebih dari 0,9 menunjukkan kurangnya *discriminant validity*.

Tabel 15. Heterotrait-Monotrait-Ratio (HTMT)

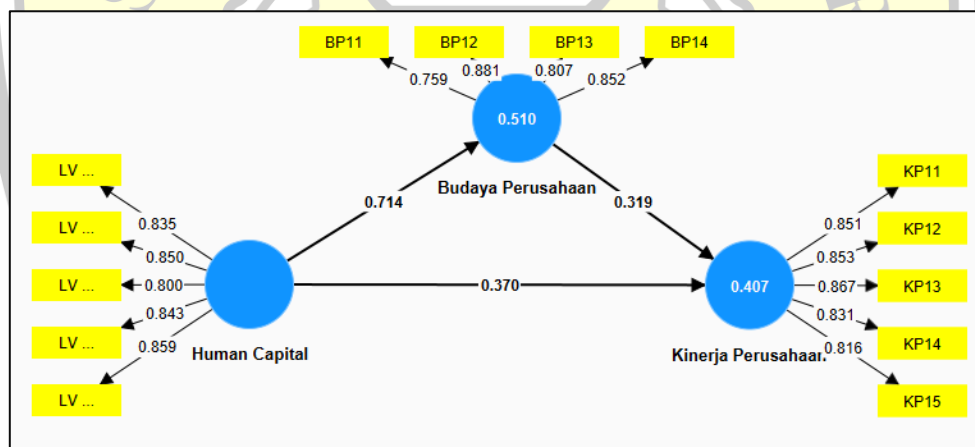
Indikator	Individual Capability	Individual Motivation	Leadership	Organizational Climate	Workgroup Effectiveness
<i>Individual Capability</i>					
<i>Individual Motivation</i>	0.728				
<i>Leadership</i>	0.663	0.748			
<i>Organizational Climate</i>	0.697	0.69	0.695		
<i>Workgroup Effectiveness</i>	0.784	0.792	0.734	0.764	

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Pada tahap ini, setiap konstruk telah memenuhi semua kriteria yang diperlukan dalam uji *discriminant validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya dan mampu menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain didalam model. Oleh karena itu, setiap indikator dinyatakan memenuhi kriteria uji *discriminant validity*.

4.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Second Order

Adapun hasil skor *latent variable* yang ada pada indikator di *Human Capital* yaitu *individual capability*, *individual motivation*, *leadership*, *organizational climate*, dan *workgroup effectiveness* dijadikan skor indikator variabel untuk estimasi *second order*. Yang dimana evaluasi pada model pengukuran meliputi *internal consistency reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Berikut merupakan hasil akhir model evaluasi pengukuran *first order* atau *low construct*.



Gambar 10. Hasil Akhir Model Pengukuran (Outer Model) Second Order
(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

4.2.2.1 Internal Consistency Reliability Second Order

Kriteria internal konsistensi reliabilitas dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk meliputi *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$, *Composite Reliability* $\geq 0,6$. Berikut merupakan nilai *Internal Consistency Reliability* pada *Second Order*.

Tabel 16. Internal Consistency Reliability (Second Order)

Indikator	Cronbach's <i>alpha</i>	Composite <i>reliability</i>	Kesimpulan
Budaya Perusahaan	0.844	0.854	Reliabel
Human Capital	0.894	0.895	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0.899	0.9	Reliabel

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *Internal Consistency Reliability* untuk indikator *Human Capital*, Budaya Perusahaan, dan Kinerja Perusahaan telah memenuhi syarat atau dikatakan reliable karena yaitu Cronbach Alpha ≥ 0.6 , dan Composite Reliability ≥ 0.6 , yang berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliable.

4.2.2.2 Convergent Validity Second Order

Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana sebuah konstruk mampu untuk mengukur setiap indikatornya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika memiliki korelasi lebih dari atau sama dengan 0,70 dengan konstruk yang diukur (Hair *et al.*, 2022)

Tabel 17. Outer Loadings (Second Order)

Indikator	Budaya Perusahaan	Human Capital	Kinerja Perusahaan
B.P 1.1	0.759		
B.P 1.2	0.881		
B.P 1.3	0.807		
B.P 1.4	0.852		
K.P 1.1			0.851
K.P 1.2			0.853
K.P 1.3			0.867
K.P 1.4			0.831
K.P 1.5			0.816
LV Individual Capability		0.835	
LV Individual Motivation		0.85	
LV Leadership		0.8	
LV Organizational Climate		0.843	
LV Workgroup Effectiveness		0.859	

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Pengujian validitas konvergen dapat dilakukan dengan mengevaluasi *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair *et al.* (2022) ketika nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varian indikatornya. Adapun nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu sebagai berikut.

Tabel 18. Average Variance Extracted (AVE)

Indikator	Average variance extracted (AVE)
Budaya Perusahaan	0.683
Human Capital	0.702
Kinerja Perusahaan	0.712

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan tabel 16 hasil penghitungan *Average Variance Extracted* (AVE), nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: *human capital* 0,702, budaya perusahaan 0,683, kinerja perusahaan 0,712. Semua nilai AVE ini lebih besar dari ambang batas 0.50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai dan mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya. Dengan demikian, validitas konvergen dari semua konstruk ini telah terpenuhi.

4.2.2.3 Discriminant Validity Second Order

Kriteria pengukuran dapat diketahui berdasarkan nilai *Fornell-Larcker criterion* dengan akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antar variabel. Adapun hasil *Fornell-Larcker criterion* pada tahap *first order* yaitu.

Tabel 19. Fornell-Larcker criterion

Indikator	Budaya Perusahaan	Human Capital	Kinerja Perusahaan
Budaya Perusahaan	0.826		
Human Capital	0.714	0.838	
Kinerja Perusahaan	0.583	0.598	0.844

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan Tabel di atas, nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk sudah lebih besar dari korelasi dengan konstruk lainnya yang artinya angka tersebut sudah memenuhi *Fornell-Larcker criterion*.

Kriteria pengukuran lain yang penting untuk diperhatikan dalam *discriminant validity* adalah *heterotrait-monotrait-ratio* (HTMT). HTMT adalah mean dari seluruh hubungan antara indikator lintas konstruk. Menurut (Hair *et al.*, 2022), nilai maksimum korelasi HTMT adalah 0,9. Nilai korelasi HTMT lebih dari 0,9 menunjukkan kurangnya *discriminant validity*.

Tabel 20. Heterotrait-Monotrait-Ratio (HTMT)

Indikator	Budaya Perusahaan	Human Capital	Kinerja Perusahaan
Budaya Perusahaan			
Human Capital	0.819		
Kinerja Perusahaan	0.665	0.665	

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Pada tahap ini, setiap konstruk telah memenuhi semua kriteria yang diperlukan dalam uji *discriminant validity* sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk berbeda secara empiris dengan konstruk lainnya dan mampu menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain didalam model. Oleh karena itu, setiap indikator dinyatakan memenuhi kriteria uji *discriminant validity*.

4.2.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural berkaitan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. Pemeriksaan evaluasi model struktural dilakukan dalam tiga tahap, yaitu pertama pemeriksaan kolinearitas antara variabel, kedua adalah pengujian hipotesis antara variabel dengan melihat *T statistic* atau *P-value*, jika *T statistic* hasil perhitungan lebih besar dari 1,65 (*T* tabel) atau *P-value* hasil pengujian lebih kecil dari 0,05. Maka terdapat pengaruh signifikan antar variabel, selain itu perlu disampaikan hasil signifikansi *level error* sebesar 5%, dan ketiga adalah nilai *F Square* yaitu pengaruh variabel pada level struktural.

4.2.3.1 Pemeriksaan Kolinearitas Antara Variabel

Pemeriksaan tidak adanya multikolinearitas antara variabel dengan ukuran *Inner VIF* (*Variance Inflated Factor*). Nilai *Inner VIF* dibawah 5 menunjukan multikolinear antara variabel bersifat rendah dan tidak menjadi masalah atau dapat diabaikan (Hair *et al.*, 2022)

Tabel 21. Inner VIF

Indikator	Budaya Perusahaan	Human Capital	Kinerja Perusahaan
Budaya Perusahaan			2.043
Human Capital	1.000		2.043

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis model struktural perlu perlu evaluasi atau tidaknya multikolier antar variabel yaitu dengan ukuran statistik *inner* VIF. Hasil estimasi menunjukan nilai *inner* VIF < 5, maka tingkat multikolinearitas antar variabel rendah. Hasil ini menguatkan hasil estimasi parameter dalam PLS-SEM bersifat *robust* (tidak bias).

4.2.3.2 Pengujian Signifikansi *Path Coefficient*

Pengujian ini dilakukan sebagai uji hipotesis penelitian. Melalui proses *bootstrapping* dimana jika nilai *T* statistik diatas 1,65 atau *P-value* dibawah 0,05 menunjukan pengaruh signifikan antar variabel. Adapun hasil pengujian dengan *bootstrapping* antara lain.

Tabel 22. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T statistics</i> (O/STDEV)	<i>P-values</i>	Hasil
Budaya Perusahaan -> Kinerja Perusahaan	0.319	0.338	0.131	2.427	0.015	Diterima
Human Capital -> Budaya Perusahaan	0.714	0.708	0.082	8.697	0	Diterima
Human Capital -> Kinerja Perusahaan	0.37	0.366	0.136	2.726	0.006	Diterima

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

1. Pengujian Hipotesis 1: *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan menunjukan jalur koefisien sebesar 0,37, *t* statistik 2.726 > *t* tabel 1.65 dan *P-values* 0.015 < 0.050 yang berarti hipotesis 1 diterima. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan *human capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Pengujian Hipotesis 2: *Human Capital* berpengaruh terhadap Budaya Perusahaan

Pengaruh *human capital* terhadap budaya perusahaan menunjukkan jalur koefisien sebesar 0.714, $t_{\text{statistik}} 8.697 > t_{\text{tabel}} 1.65$ dan $P\text{-values } 0.0 < 0.050$ yang berarti hipotesis 2 diterima. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan *human capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

3. Pengujian Hipotesis 3: Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

Pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan jalur koefisien sebesar 0.319, $t_{\text{statistik}} 2.247 > t_{\text{tabel}} 1.65$ dan $P\text{-values } 0.015 < 0.050$ yang berarti hipotesis 3 diterima. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan Budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 23. Pengujian Hipotesis Tidak Pengaruh Langsung

Hipotesis	Path Coefficient (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P-values
Human Capital -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Perusahaan	0.228	0.239	0.101	2.253	0.024

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

4. Pengujian Hipotesis 3: *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui Budaya Perusahaan

Pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan melalui budaya perusahaan menunjukkan jalur koefisien sebesar 0.228, $t_{\text{statistik}} 2.253 > t_{\text{tabel}} 1.65$ dan $P\text{-values } 0.00 < 0.024$ yang berarti hipotesis 4 diterima. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan *human capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *human capital* dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, investasi pada *human capital* tidak hanya memberikan efek langsung tetapi juga efek tidak langsung yang signifikan melalui peningkatan budaya perusahaan.

4.2.4 Evaluasi Kebaikan dan Kecocokan Model

PLS-SEM merupakan analisis SEM berbasis varian dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu, maka dikembangkan ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima. Berikut merupakan Evaluasi kebaikan dan kecocokan model yang meliputi, *R square*, *Q square*, SRMR, dan *PLS predict* antara lain:

4.2.4.1 Uji *R Square*

R Square merupakan ukuran proporsi nilai variabel yang dipengaruhi dan dapat atau mampu dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Semakin tinggi nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Pada Tabel dapat dilihat hasil analisis pengujian terhadap nilai. Adapun nilai *R square* pada penelitian kali ini antara lain.

Tabel 24. R Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Budaya Perusahaan	0.51	0.504
Kinerja Perusahaan	0.407	0.392

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *R-square* untuk dua variabel, yaitu budaya perusahaan dan kinerja perusahaan. Nilai *R-square* untuk budaya perusahaan sebesar 0,51 menunjukkan bahwa 51% variasi dalam budaya perusahaan dijelaskan oleh variabel independen, sementara 49% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, kinerja perusahaan memiliki *R-square* sebesar 0,407, yang berarti 40,7% variasi dalam kinerja perusahaan dijelaskan oleh variabel independen, dan 59,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal.

4.2.4.2 Uji *Q Square*

Dalam uji *Q square* agar *path model* pada penelitian ini dapat melihat hubungan dan untuk prediksi seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen, model perlu menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan. , tapi juga harus dapat digunakan dalam kumpulan data lain (Hair *et*

al., 2022). Jika nilai *Q square* lebih besar dari 0, 0.25, 0.50, maka makna *Q square* adalah rendah, moderat, dan tinggi.

Tabel 25. Q Square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$
Budaya Perusahaan	320	211.99	0.338
Kinerja Perusahaan	400	289.532	0.276

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan nilai Q^2 sebesar $0.338 > 0.25$ untuk variabel budaya perusahaan dan $0.276 > 0.25$ untuk variabel kinerja perusahaan, model memiliki *predictive relevance* yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa model dapat memprediksi kedua variabel tersebut dengan baik.

4.2.4.3 SRMR

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) merupakan ukuran *fit model* (kecocokan model) yaitu matriks korelasi data dengan matriks korelasi taksiran memiliki perbedaan.

Tabel 26. SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.057	0.057

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Hasil uji *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) menunjukkan bahwa nilai SRMR untuk *saturated model* dan *estimated model* sama, yaitu 0,057. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0,08, yang mengindikasikan bahwa kedua model memiliki kecocokan yang baik dengan data. Karena nilai SRMR identik, tidak ada perbedaan kecocokan antara *saturated model* dan *estimated model*, sehingga keduanya dianggap memiliki kesesuaian yang sangat baik terhadap data yang digunakan.

4.2.4.4 PLS Predict

PLS *Predict* merupakan merupakan metode yang digunakan untuk memvalidasi bahwa model PLS yang diajukan mempunyai daya prediksi. Antara lain

Tabel 27. PLS Predict

Indikator	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
B.P 1.1	0.714	0.591	0.748	0.625
B.P 1.2	0.673	0.582	0.707	0.599

B.P 1.3	0.639	0.544	0.664	0.559
B.P 1.4	0.653	0.561	0.669	0.573
K.P 1.1	0.759	0.640	0.801	0.658
K.P 1.2	0.785	0.671	0.827	0.700
K.P 1.3	0.847	0.731	0.883	0.737
K.P 1.4	0.806	0.665	0.822	0.674
K.P 1.5	0.805	0.688	0.843	0.703

(Sumber: Data olahan SmartPLS Versi 4, 2024)

Berdasarkan hasil pengolahan sebagian besar nilai RMSE dan MAE untuk model PLS lebih rendah dibandingkan dengan model regresi *linear*. Hal ini menunjukkan bahwa model PLS yang diajukan mempunyai kekuatan prediksi medium.

