



Pengaruh pemilihan staf, comprehensive training, strategi eksploitasi, strategi eksplorasi terhadap kinerja keuangan, yang dimediasi oleh praktik sumber daya manusia

Trigonggo Simbar Dahono¹, Teuku Daffa Bariz Falah^{2*}, Justine Tanuwijaya³

^{1,2,3} Universitas Trisakti, Indonesia

trigonggo122012011011@std.trisakti.ac.id¹, teuku122012011007@std.trisakti.ac.id², justine@trisakti.ac.id³

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 18 April 2022

Disetujui 21 April 2022

Diterbitkan 25 April 2022

Kata kunci:

Pemilihan Staf,
Comprehensive Training,
Strategi Eksploitasi, Strategi
Eksplorasi, praktik Sumber
Daya Manusia, dan Kinerja
Keuangan

Keywords :

Staff Selection,
Comprehensive Training,
Exploitation Strategy,
Exploration Strategy,
Human Resources
Practices, and Financial
Performance

ABSTRAK

Penelitian ini, bertujuan untuk melihat bagaimana keterkaitan antara proses rekrutmen dan pengembangan kompetensi sdm melalui training secara komprehensif terhadap proses Eksplorasi dan Eksploitasi serta pengelolaan dan pendekatan yang dilakukan SDM dalam menuju Kinerja Keuangan secara optimal dan efektif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dari berbagai macam industri di Indonesia. Penelitian ini terdiri dari 200 responden. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Keuangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh praktik SDM secara langsung dan Strategi Eksploitasi melalui praktik SDM. Dimana untuk memperkuat dan meningkatkan praktik SDM itu sendiri juga sangat dipengaruhi oleh penguatan dan peningkatan Strategi Eksploitasi. Dan untuk memperkuat dan meningkatkan Strategi Eksploitasi sangat dipengaruhi oleh penguatan dan peningkatan Comprehensive Training.

ABSTRACT

This study aims to see how the relationship between Pemilihan Staffing and HR competency development through Comprehensive Training towards the exploration and exploitation process as well as the management and approach taken by SDM towards optimal and effective Kinerja Keuangan. This research uses quantitative research methods. The population in this study were all employees from various industries in Indonesia. This study consisted of 200 respondents. The sampling technique in this study used a saturated sampling technique, where the entire population was sampled. The results in this study indicate that the increase in the company's Kinerja Keuangan is strongly influenced by direct Praktik SDM and exploitation strategies through Praktik SDM. Where to strengthen and improve the practice of SDM itself is also strongly influenced by strengthening and improving exploitation strategies. And to strengthen and improve the Strategi Eksploitasi is strongly influenced by strengthening and increasing Comprehensive Training.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Saat ini, jumlah sumber daya manusia semakin bertambah banyak. Namun, apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Dan apakah semuanya merupakan sumber daya yang mumpuni dan concern dengan apa yang dikerjakannya? Tentu saja tidak. Setiap sumber daya manusia memiliki kualitas dan passionnya sendiri. Differensiasi tersebut tentunya dapat memberikan dampak positif/keuntungan bagi perusahaan dan atau organisasi namun dapat juga memberikan dampak negatif/kerugian bagi perusahaan dan atau organisasi.

Dalam organisasi, perusahaan, dan dunia usaha, Praktik SDM/Human Resourch Departement mempunyai peran yang cukup sentral terhadap sumber daya manusia (sdm) baik di tingkat hulu maupun hilir termasuk terkait proses seleksi dan rekrutmen maupun pengembangan kompetensi dan kapabilitas, maupun pemetaan dan penempatan sumber daya manusianya.

Dalam penelitian ini, strategi diartikan memiliki dua aspek yang terdiri dari Strategi Eksploitasi dan Strategi Eksplorasi. Kedua aspek tersebut merupakan strategi yang saling terhubung satu sama lain (O'Cass dkk., 2014). Strategi Eksploitasi merupakan aktivitas yang berlandaskan rasa persaingan sehingga memungkinkan perusahaan untuk dapat mengEksploitasi kemampuan yang ada (Sharma dkk., 2018) yang juga terkait dengan peningkatan proses, layanan, dan pengiriman produk (Maret, 1991).

Sedangkan Strategi Eksplorasi merupakan perilaku kewirausahaan yang didorong oleh pengambilan risiko kegiatan untuk mencari/mengEksplorasi prospek baru (Hitt dkk., 2011) yang kemudian dapat menciptakan bisnis dan peluang baru melalui inovasi produk-layanan (Bustinza dkk., 2020).

Proses seleksi dan rekrutment di awal akan menentukan dan mempengaruhi manajemen organisasi dan atau usaha termasuk dalam praktik SDM untuk melakukan eksploitasi ataupun eksplorasi sdm-nya. Pengembangan kompetensi dan kapabilitas diharapkan dapat dilakukan secara berkala sehingga Eksplorasi sdm dapat dilakukan secara lebih optimal. Jika kedua hal tersebut telah dilaksanakan masih ada juga faktor peranan praktik SDM dalam mengelola sdm yang telah terEksplorasi dan terekplorasi tersebut sehingga pengelolaan sdm dapat semakin optimal dan berkelanjutan, tidak hanya pada momen dan periode tertentu.

Strategi Eksploitasi dan Eksplorasi akan memiliki rentang waktunya masing- masing. Rentang waktu yang ada juga menentukan apakah sebuah kesempatan untuk berkompetisi harus di ambil atau tidak di ambil (Hawk dkk., 2013). Sebagian orang merasa bahwa faktor waktu ini harus di pertimbangkan secara presisi, dengan detail yang harus diikuti dan praktek yang terukur, dengan melihat hasil akhir berupa performa keuangan perusahaan (Pettus dkk., 2018). Terakhir, Strategi Eksploitasi dan Eksplorasi biasanya hadir dengan *horizon planning*, yang mana akan menghasilkan tensi dan hasil jangka pendek maupun jangka panjang (Crilly, 2017). Dalam penelitian ini, konsentrasi penelitian tidak hanya melihat terkait kapabilitas dalam pengambilan keputusan, tapi juga bagaimana perusahaan melakukan perbaikan yang inovatif dan *sustainable* (Flammer dan Bansal, 2017).

Fokus kita dalam *Human Resource Management Practices* (SDMP) dapat juga mengarah kepada performa keuangan dalam business skala yang kecil, selain itu juga posisi SDMP disini akan mencoba untuk mengetahui praktek manajemen yang ada di perusahaan (Bezzina dkk., 2017).

Selective staffing merupakan pemilihan staff/rekrutment karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk dapat di eksploitasi dan di Eksplorasi dalam upaya melaksanakan tanggungjawab tertentu baik terkait pelaksanaan pekerjaan, jabatan, proyek dan yang lainnya. Sedangkan Comprehensive Training/training secara komprehensif merupakan suatu tindakan pembelajaran secara komprehensif, berkala, dan terus menerus sebagai upaya dalam mengetahui, menggali, mengEksplorasi, melatih, meningkatkan, dan mempertajam kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki oleh seseorang dhi. pegawai/karyawan/staf.

Pengaruh praktik SDM dalam pembelajaran eksploratif dan eksploitatif diantaranya adalah pemilihan staf dan pelatihan yang komprehensif (Wright dkk., 2003, Youndt dkk., 1996, dan Beltrán-Martín dkk., 2008). Snow dan Snell (1993) menyebutkan bahwa strategi pemilihan staf merupakan strategi dalam memilih individu untuk penciptaan nilai ketrampilan mereka, seperti kemampuan kognitif. Praktik seleksi dapat ditujukan untuk mengidentifikasi individu yang mampu berkontribusi pada pengetahuan dan pembelajaran organisasi melalui pengetahuan dan nilai-nilai mereka (Cabrera Cabrera, 2005).

Secara garis besar, pada akhirnya kita dapat sama - sama melihat bahwa terdapat banyak hal yang akan mempengaruhi Kinerja Keuangan perusahaan, tidak hanya tentang cara untuk menangani karyawan, tapi juga cara perusahaan melakukan Eksplorasi, cara perusahaan untuk melakukan Eksploitasi dalam hal untuk mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik lagi ke depannya, dan untuk dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi, diperlukan keseriusan perusahaan untuk mengambil kandidat - kandidat yang tepat, karena pekerjaan yang tepat, diberikan ke kandidat yang tepat, akan membuat perusahaan berkembang ke arah yang lebih pesat.

Exploitation Strategy/Strategi Eksploitasi adalah suatu strategi untuk memberdayakan seseorang dhi pegawai/karyawan/staf sampai batas optimal dari kapabilitas dan kompetensi yang dimilikinya. Sedangkan Exploration Strategy/Strategi Eksplorasi adalah suatu strategi untuk mengetahui, menggali, melatih, meningkatkan, dan mempertajam kapabilitas dan kompetensi yang ada pada diri seseorang dhi pegawai/karyawan/staf.

Strategi Eksploitasi merupakan aktivitas yang berlandaskan rasa persaingan sehingga memungkinkan perusahaan untuk dapat mengEksplorasi kemampuan yang ada (Sharma dkk., 2018) yang juga terkait dengan peningkatan proses, layanan, dan pengiriman produk (March, 1991). Sedangkan Strategi Eksplorasi merupakan perilaku kewirausahaan yang didorong oleh pengambilan risiko kegiatan untuk mencari/mengEksplorasi prospek baru (Hitt dkk., 2011) yang kemudian dapat menciptakan bisnis dan peluang baru melalui inovasi produk-layanan (Bustinza dkk., 2020).

Human resource management practise/praktik sumber daya manusia (praktik SDM) merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki dari proses awal yaitu pemilihan, pelatihan, pengelolaan, pemberdayaan, sampai dengan perlakuan (pemberian benefit, kompensasi, reward, dan sanksi).

Praktik SDM merupakan isu-isu penting yang berhubungan dengan orang yang mempengaruhi operasi dan fungsi organisasi (Naegele dan Walker, 2011). Dengan berfokus pada praktik SDM maka akan memiliki utilitas ganda yang penting di dalam dan di luar organisasi (Boehm dan Dwertmann, 2015).

Dalam praktik SDM perlu dilakukan Eksplorasi terhadap peran manusia untuk mencapai fungsi organisasi yang efektif dan efisien (Schroder dkk., 2009) dengan hasil yang diperoleh tidak hanya terkait dengan organisasi tetapi juga dengan orang-orang di dalam organisasi (Kooij dan Boon, 2018). Kemampuan suatu organisasi untuk dapat mengimplementasikan strategi dapat menjadi sumber potensial dari strategi dalam mencapai keuntungan (Barney, 2001).

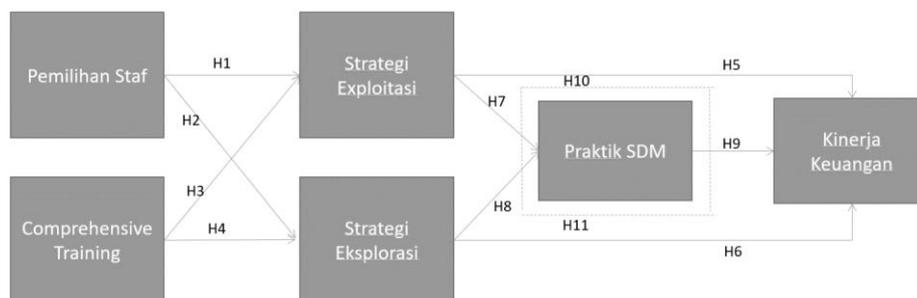
Finacial performace/Kinerja Keuangan perusahaan merupakan capaian ukuran Kinerja Keuangan oleh suatu perusahaan yang didasarkan pada berbagai faktor pendukung baik berupa keuangan secara langsung maupun tidak langsung.

Kinerja Keuangan perusahaan merupakan tujuan vital yang dilakukan oleh manajer perusahaan untuk keberadaan perusahaan di masa depan (Ira Silvia dkk, 2021). Cappelli dan Conyon (2017) menjelaskan penilaian kinerja adalah penting karena butuh waktu dan terkadang tidak disukai oleh manajer perusahaan. Perusahaan Kinerja Keuangan tercermin dalam profitabilitas dihasilkan oleh perusahaan selama periode tertentu. Profitabilitas menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan oleh para pemangku kepentingannya.

Penelitian ini, bertujuan untuk melihat bagaimana keterkaitan antara proses rekrutmen dan pengembangan kompetensi sdm melalui training secara komprehensif terhadap proses Eksplorasi dan Eksploitasi serta pengelolaan dan pendekatan yang dilakukan SDM dalam menuju Kinerja Keuangan secara optimal dan efektif.

Rerangka Konseptual

Argumentasi teoritis dan logis yang mengungkapkan hubungan antar variabel penelitian digambarkan dalam rerangka konseptual sebagai berikut.



Gambar 1 Rerangka Konseptual

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh:

1. Chinyamurindi, W., Kyogabirwe, J.B., Kabagabe, J.B., Mafabi, S. and Dywili, M. pada tahun 2021 dengan judul *Antecedents of Small Business Financial Performance: The Role of Human Resource Management Practices And Strategy*; dan
2. Garcia, R., Calantone, R. and Levine, R pada tahun 2003 dengan judul *The Role of Knowledge in Resource Allocation to Exploration Versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations*.

Dalam penelitian Chinyamurindi dkk.(2021) telah menggunakan variabel Exploitation Strategy, Exploration Strategy, HRM Practise/Praktik SDM, dan Financial Performace/Kinerja Keuangan yang memiliki hubungan positif diantara seluruh variabelnya. Dan kemudian dilakukan pengembangan dengan menambahkan dua variabel yang ada pada penelitian Garcia dkk. (2003) yaitu Selective Staff dan Comprehensive Training terhadap menggunakan variabel Strategi Eksploitasi,

Strategi Eksplorasi yang memiliki hubungan positif diantara seluruh variabelnya kecuali pada pengaruh hubungan Pemilihan Stafing terhadap Strategi Eksploitasi learningnya.

Variabel dan Pengukuran

Sesuai Gambar 1 tersebut menunjukkan hubungan keterkaitan dari enam variabel yaitu:

1. Dua variabel independen yaitu Pemilihan Staf dan Comprehensive Training;
2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Keuangan; dan
3. Tiga variabel intervening/mediator yaitu Strategi Eksploitasi, Strategi Eksplorasi dan Praktik SDM.

Untuk menguji variabel-variabel dalam penelitian ini ditentukan indikator atau pengukuran dimana:

1. Pada variabel Pemilihan Staf, sebanyak tiga pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Garcia dkk. (2019);
2. Pada variabel Comprehensive Training, sebanyak empat pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Garcia dkk. (2019); dan
3. Pada variabel Strategi Eksploitasi, sebanyak empat pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Garcia dkk. (2019);
4. Pada variabel Strategi Eksplorasi, sebanyak empat pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Garcia dkk. (2019);
5. Pada variabel Praktik SDM, sebanyak delapan pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Farh dkk. (2010); dan
6. Pada variabel Kinerja Keuangan, sebanyak lima pertanyaan dengan sumber referensi menggunakan jurnal dari Edmondson (1999).

Adapun variabel-variabel ini diukur dengan skala 1-5 yang menginterpretasikan kesetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap item pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan keterangan sebagai berikut:

1. Skala 1: Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju
2. Skala 2: Untuk jawaban Tidak Setuju
3. Skala 3: Untuk jawaban Cukup Setuju
4. Skala 4: Untuk jawaban Setuju
5. Skala 5: Untuk jawaban Sangat Setuju

Hipotesis:

Terdapat dua belas hubungan keterkaitan antar enam variabel tersebut dengan pengaruh akhir terhadap variabel Kinerja Keuangan yaitu sebagai berikut

H1: Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi.

H2: Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi.

H3: Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi.

H4: Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi.

H5: Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan.

H6: Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan.

H7: Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Praktik SDM.

H8: Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Praktik SDM.

H9: Praktik SDM berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan

H10: Praktik SDM memediasi hubungan positif antara Strategi Eksploitasi dengan Kinerja Keuangan

H11: Praktik SDM memediasi hubungan positif antara Strategi Eksplorasi dengan Kinerja Keuangan

METODE PENELITIAN

Tinjauan Proses Penelitian

Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung kepada karyawan dari berbagai industri di Indonesia dengan jumlah responden sebanyak 200 orang dan tingkat pengembalian sebanyak 177 responden (88.5%). Gambaran sebaran responden dan statistik deskripsi penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Sebaran Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20 tahun	31	17,51	17,51	17,51
	20 - 30 tahun	143	80,79	80,79	98,31
	30 - 40 tahun	3	1,69	1,69	100,00
	Total	177	100.0	100.0	

Tabel 2 Sebaran Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Freelancer	1	0,56	0,56	0,56
	Guru	1	0,56	0,56	1,13
	karyawan	1	0,56	0,56	1,69
	Mahasiswa	21	11,86	11,86	13,56
	mahasiswa	2	1,13	1,13	14,69
	Pegawai	13	7,34	7,34	22,03
	Pegawai	120	67,80	67,80	89,83
	Pelajar	3	1,69	1,69	91,53
	sinetron	1	0,56	0,56	92,09
	Wirausaha	14	7,91	7,91	100,00
	Total	177	100.0	100.0	

Tabel 3 Sebaran Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	79	44,63	44,63	44,63
	Wanita	98	55,37	55,37	100,00
	Total	177	100.0	100.0	

Tabel 4 Sebaran Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	39	22,03	22,03	22,03
	Magister	15	8,47	8,47	30,51
	Sarjana	123	69,49	69,49	100,00
	Total	177	100.0	100.0	

Tabel 5 Sebaran Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_Pemilihan Staf	177	3	15	12.66	2.667
Total_Comprehensive Training	177	4	20	17.74	4.263
Total_Strategi Eksploitasi	177	4	20	18.01	2.572
Total_Strategi Eksplorasi	177	9	20	17.92	2.504
Total_Praktik SDM	177	22	40	36.23	4.231
Total_Kinerja Keuangan	177	13	25	22.84	2.718
Valid N (listwise)	177				

Kualitas Data Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Dalam penelitian ini, dengan jumlah 177 data, dengan jumlah variabel prediktor (independen dan intervening) sebanyak 5, maka nilai Rtabel dalam penelitian ini adalah 0,1467 dengan keputusan Rhitung > Rtabel dinyatakan valid. Maka berdasarkan keputusan tersebut hasil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6 X1 (Pemilihan Staf)

ITEM	Rhitung	Keputusan
X1.1	0.841	Valid
X1.2	0.908	Valid
X1.3	0.821	Valid

Tabel 7 X2 (Comprehensive Training)

ITEM	Rhitung	Keputusan
X2.1	0.868	Valid
X2.2	0.898	Valid
X2.3	0.836	Valid
X2.4	0.814	Valid

Tabel 8 X3 (Strategi Eksploitasi)

ITEM	Rhitung	Keputusan
X3.1	0.855	Valid
X3.2	0.909	Valid
X3.3	0.891	Valid
X3.4	0.842	Valid

Tabel 9 X4 (Strategi Eksploitasi)

ITEM	Rhitung	Keputusan
X4.1	0.786	Valid
X4.2	0.794	Valid
X4.3	0.838	Valid
X4.4	0.806	Valid

Tabel 10 Z (Praktik SDM)

ITEM	Rhitung	Keputusan
Z1.1	0.737	Valid
Z1.2	0.803	Valid
Z1.3	0.842	Valid
Z1.4	0.841	Valid
Z1.5	0.842	Valid
Z1.6	0.786	Valid
Z1.7	0.844	Valid
Z1.8	0.751	Valid

Tabel 11 Y (Kinerja Keuangan)

ITEM	Rhitung	Keputusan
Y1.1	0.827	Valid
Y1.2	0.771	Valid
Y1.3	0.818	Valid
Y1.4	0.798	Valid
Y1.5	0.846	Valid

Tabel 12 Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Reliability Statistics	
		Cronbach's Alpha	N of Items
1.	X1 (Pemilihan Staf)	.820	3
2.	X2 (Comprehensive Training)	.876	4
3.	X3 (Strategi Eksploitasi)	.896	4
4.	X4 (Strategi Eksploitasi)	.818	4

No.	Variabel	Reliability Statistics	
		Cronbach's Alpha	N of Items
5.	Z (Praktik SDM)	.921	8
6.	Y (Kinerja Keuangan)	.870	5

Berdasarkan tabel di atas, masing-masing nilai Cronbach's Alpha > 0.600 maka dapat disimpulkan bahwa jawaban responden terhadap kuisioner dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau konsisten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji T, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 13 Persamaan Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	6.317	.791			
Pemilihan Staf	.047	.076	.048	.616	.538	.408
Comprehensive Training	.626	.069	.713	9.091	<.001	.408

Dependent Variable: Strategi Eksploitasi

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis akan diterima jika arah hasil output di atas sama dengan arah hipotesis dengan nilai sig harus kurang dari 0.05 dengan persamaan 1 : $x_3 = 0,048x_1 + 0,713x_2$

Tabel 14 Persamaan Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	6.682	.783			
Pemilihan Staf	.056	.075	.060	.747	.456	.408
Comprehensive Training	.593	.068	.694	8.702	<.001	.408

Dependent Variable: Strategi Eksplorasi

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis akan diterima jika arah hasil output di atas sama dengan arah hipotesis dengan nilai sig harus kurang dari 0.05 dengan persamaan 1 : $x_4 = 0,06x_1 + 0,694x_2$

Tabel 15 Persamaan Ketiga

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	2.116	.345			
Pemilihan Staf	.018	.027	.070	.662	.509	.406
Comprehensive Training	-.010	.031	-.044	-.327	.744	.252
Strategi Eksploitasi	.085	.030	.323	2.810	.006	.340
Strategi Eksplorasi	.044	.031	.165	1.456	.147	.352

Dependent Variable: Praktik SDM

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis akan diterima jika arah hasil output di atas sama dengan arah hipotesis dengan nilai sig harus kurang dari 0.05 dengan persamaan 1 : $Z = 0,07x_1 - 0,044x_2 + 0,323x_3 + 0,165x_4$

Tabel 16 Persamaan Keempat

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.390	.349		3.982	<.001	
Pemilihan Staf	.018	.024	.074	.751	.454	.405
Comprehensive Training	.016	.028	.070	.559	.577	.252
Strategi Eksploitasi	.023	.028	.087	.795	.428	.325
Strategi Eksplorasi	.065	.028	.245	2.315	.022	.348
Praktik SDM	.238	.070	.241	3.403	<.001	.776

Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis akan diterima jika arah hasil output di atas sama dengan arah hipotesis dengan nilai sig harus kurang dari 0.05 dengan persamaan 1 : $Y = 0,074x_1 + 0,070x_2 + 0,087x_3 + 0,245x_4 + 0,241z$

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji T menunjukkan bahwa:

1. Uji Hipotesis Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi. Hasil pengujian hipotesis 1 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X1 terhadap X3 adalah $0,538 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,616 < t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X1 terhadap X3. Oleh karena itu, hipotesis 1 yang menyatakan Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi ditolak.
2. Uji Hipotesis Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi. Hasil pengujian hipotesis 2 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X1 terhadap X4 adalah $0,456 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,747 < t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X1 terhadap X4. Oleh karena itu, hipotesis 2 yang menyatakan Pemilihan Staf berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi ditolak.
3. Uji Hipotesis Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi. Hasil pengujian hipotesis 3 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X2 terhadap X3 adalah $0,001 < 0,05$ dan nilai t hitung $9,091 > t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap X3. Oleh karena itu, hipotesis 3 yang menyatakan Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi diterima.
4. Uji Hipotesis Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi. Hasil pengujian hipotesis 4 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X2 terhadap X4 adalah $0,001 < 0,05$ dan nilai t hitung $8,702 > t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yang berarti terdapat pengaruh X2 terhadap X4. Oleh karena itu, hipotesis 4 yang menyatakan Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksplorasi diterima.
5. Uji Hipotesis Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan. Hasil pengujian hipotesis 5 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X3 terhadap Y adalah $0,428 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,795 < t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak yang berarti terdapat pengaruh X3 terhadap Y. Oleh karena itu, hipotesis 5 yang menyatakan Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan ditolak.
6. Uji Hipotesis Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan. Hasil pengujian hipotesis 6 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X4 terhadap Y adalah $0,22 > 0,05$ dan nilai t hitung $2,315 > t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X4 terhadap Y. Oleh karena itu, hipotesis 6 yang menyatakan Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan ditolak.
7. Uji Hipotesis Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Praktik SDM. Hasil pengujian hipotesis 7 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X3 terhadap Z adalah $0,006 < 0,05$ dan nilai t hitung $2,81 > t$ tabel 1,65, sehingga dapat disimpulkan bahwa H7 diterima yang berarti terdapat pengaruh X3 terhadap Z. Oleh karena itu, hipotesis 7 yang menyatakan Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Praktik SDM diterima.
8. Uji Hipotesis Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Praktik SDM. Hasil pengujian hipotesis 8 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh X4 terhadap Z adalah $0,147 > 0,05$ dan nilai

- t hitung $1,456 < \text{tabel } 1,65$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H8 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh X4 terhadap Z. Oleh karena itu, hipotesis 8 yang menyatakan Strategi Eksplorasi berhubungan positif dengan Praktik SDM ditolak.
9. Uji Hipotesis Praktik SDM berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan. Hasil pengujian hipotesis 9 yaitu nilai signifikansi untuk pengaruh Z terhadap Y adalah $0,001 < 0,05$ dan nilai t hitung $3,403 > \text{tabel } 1,65$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H9 diterima yang berarti terdapat pengaruh Z terhadap Y. Oleh karena itu, hipotesis 9 yang menyatakan Praktik SDM berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan diterima.
 10. Uji Hipotesis Praktik SDM memediasi hubungan positif antara Strategi Eksploitasi dengan Kinerja Keuangan. Hasil pengujian hipotesis 10 menunjukkan bahwa sesuai nilai beta, pengaruh langsung yang diberikan X3 terhadap Y adalah 0,087 dan pengaruh tidak langsung X3 melalui Z terhadap Y adalah $0,087 \times 0,241 = 0,021$. Sehingga, pengaruh total yang diberikan X3 terhadap Y adalah $0,087 + 0,021 = 0,108$ yang berarti $0,087 < 0,108$. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung X3 melalui Z mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y. Hipotesis 10 diterima.
 11. Uji Hipotesis Praktik SDM memediasi hubungan positif antara Strategi Eksplorasi dengan Kinerja Keuangan. Hasil pengujian hipotesis 11 menunjukkan bahwa sesuai nilai beta, pengaruh langsung yang diberikan X4 terhadap Y adalah 0,245 dan pengaruh tidak langsung X4 melalui Z terhadap Y adalah $0,245 \times 0,241 = 0,059$. Sehingga, pengaruh total yang diberikan X4 terhadap Y adalah $0,087 + 0,059 = 0,146$ yang berarti $0,245 > 0,146$. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung X4 melalui Z tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Y. Hipotesis 11 ditolak.

Pembahasan atas Hasil

Jika kita lihat dari hasil uji hipotesa, kita mendapatkan sebuah fakta statistik yang menyatakan bahwa Pemilihan Staf berhubungan negatif dengan Strategi Eksploitasi dan Eksplorasi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan ketika perusahaan melakukan Pemilihan Staf dengan baik dan membuat karyawan mengalami kondisi Eksploitasi dan Eksplorasi. Oleh karena itu, dalam hal ini hipotesa pertama dan hipotesa kedua ditolak. Hubungan negatif antara Pemilihan Staf dengan Strategi Eksploitasi mendukung penelitian yang dilakukan oleh Garcia dkk. (2019).

Sedangkan, kita juga dapat melihat bahwa Comprehensive Training berhubungan positif dengan Strategi Eksploitasi dan Eksplorasi, ini berarti bahwa ketika perusahaan menjalankan skema training yang cukup dan komprehensif, ini akan berdampak pada Eksploitasi dan Eksplorasi perusahaan terhadap pegawainya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Garcia dkk. (2019) yang juga menyatakan bahwa Pelatihan secara komprehensif memungkinkan pengembangan pengetahuan secara permanen, sehingga meningkatkan kemungkinan bagi karyawan untuk mengeksplorasi domain pengetahuan di luar yang sudah ada dalam organisasi. Ini menjadi sangat menarik karena ini berarti ketika perusahaan memberikan training yang cukup untuk karyawannya, maka perusahaan juga memberikan ruang pada karyawan untuk bereksplorasi.

Selain itu, dari hasil pengolahan data statistik yang kita temukan bahwa Strategi Eksploitasi ternyata tidak berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan, artinya ketika perusahaan menjalankan skema Eksploitasi belum tentu terjadi peningkatan kemampuan finansial perusahaan. Hal ini juga berlaku untuk Strategi Eksplorasi, kita dapat melihat bahwa Strategi Eksplorasi tidak berhubungan positif dengan Kinerja Keuangan, ini menjadi menarik juga karena kita melihat sebesar apapun usaha perusahaan untuk mengEksploitasi perusahaan, dan juga membuat karyawan berEksplorasi, Kinerja Keuangan tidak terdampak.

Kita dapat melihat bahwa Strategi Eksploitasi berhubungan positif dengan Praktik SDM, ini berarti ketika perusahaan menerapkan Strategi Eksploitasi akan berdampak positif terhadap Praktik SDM. Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chinyamurindi dkk. (2021). Menariknya, ini tidak berlaku bagi Strategi Eksplorasi, ternyata Strategi Eksplorasi, menurut hasil olah data statistik yang ada, tidak akan membuat perusahaan memiliki hubungan positif antara Eksplorasi dan juga praktik sumber daya manusia.

Selanjutnya, kita juga dapat melihat bahwa dari hasil olah data statistik, kita mendapati hubungan positif antara praktik sumber daya manusia yang baik dengan Kinerja Keuangan perusahaan, ini menjadi sangat masuk akal, mengingat ketika seluruh karyawan dalam kondisi yang baik karena

diperlakukan dengan baik oleh team sumber daya manusia, maka karyawan harusnya akan lebih senang untuk bekerja, dan akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Keuangan perusahaan, dan hal ini juga sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kemampuan suatu organisasi untuk dapat mengimplementasikan strategi dapat menjadi sumber potensial dari strategi dalam mencapai keuntungan (Barney, 2001). Hal ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chinyamurindi dkk. (2021).

Hipotesa selanjutnya juga secara statistik menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki pengaruh mediasi yang signifikan dari Strategi Eksploitasi kepada Kinerja Keuangan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chinyamurindi dkk. (2021). Dan terakhir, kita juga dapat melihat bahwa variabel intervening praktik hubungan sumber daya manusia tidak memediasi secara signifikan pengaruh dari Strategi Eksplorasi terhadap Kinerja Keuangan perusahaan, ini berarti ketika kita melakukan praktik bisnis, kita tidak dapat beranggapan bahwa sumber daya manusia yang baik akan secara signifikan mendongkrak Strategi Eksplorasi dan pengaruhnya terhadap Kinerja Keuangan.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, peneliti menarik kesimpulan bahwa peningkatan Kinerja Keuangan sangat dipengaruhi oleh praktik SDM secara langsung dan Strategi Eksploitasi melalui praktik SDM. Dimana untuk memperkuat dan meningkatkan praktik SDM itu sendiri juga sangat dipengaruhi oleh penguatan dan peningkatan Strategi Eksploitasi. Dan untuk memperkuat dan meningkatkan Strategi Eksploitasi sangat dipengaruhi oleh penguatan dan peningkatan Comprehensive Training.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. (2001), "*Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view*", Journal of Management, Vol. 27 No. 6, pp. 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Baum, J.R. and Wally, S. (2003), "*Strategic decision speed and firm performance*", Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 11, pp. 1107-1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. and Bou-Llusar, J.C. (2008), "*Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*", Journal of Management, Vol. 34 No. 5, pp. 1009-1044. <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Bezzina, F., Casar, V., Tracz-Krupa, K., Przytula, S. and Tipuric, D. (2017), "*Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: can managers tell truth from fallacy?*", European Management Journal, Vol. 35, pp. 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.010>
- Boehm, S.A. and Dwertmann, D.J.G. (2015), "*Forging a single-edged sword: facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices*", Work, Aging, and Retirement, Vol. 1 No. 1, pp. 41-63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Bustanza, O.F., Vendrell-Herrero, F. and Gomes, E. (2020), "*Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: a cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation*", International Business Review, Vol. 29 No. 6, pp. 1-12, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.01.004>.
- Cabrera, E.F. and Cabrera, A. (2005), "*Fostering knowledge sharing through people management practices*", International Journal of Human Resource Management, Vol. 16 No. 5, pp. 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2017), "*What Do Performance Appraisals Do?*", ILR Review, 71(1), 88–116. doi:10.1177/0019793917698649
- Chinyamurindi, W., Kyogabiiirwe, J.B., Kabagabe, J.B., Mafabi, S. and Dywili, M. (2021), "*Antecedents of small business Financial Performance: the role of human resource management*"

- practices and strategy*", *Employee Relations*, Vol. 43 No. 5, pp. 1214-1231. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0138>
- Coreynen, W., Matthyssens, P., Vanderstraeten, J. and Witteloostuijn, A. (2020), "Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: a dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy", *Industry Marketing Management*, Vol. 89, pp. 265-277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.014>.
- Crilly, D. (2017), "Time and space in strategy discourse: implications for intertemporal choice", *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 12, pp. 2370-2389. <https://doi.org/10.1002/smj.2687>
- Edmondson, A. (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. doi:10.2307/2666999
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 543-576. <https://doi.org/10.1002/smj.2629>
- Farh, J.-L., Lee, C., & Farh, C. I. C. (2010). "Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*", 95(6), 1173–1180. <https://doi.org/10.1037/a0020015>
- Flammer, C. and Bansal, P. (2017), "Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity", *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 9, pp. 1827-1847. <https://doi.org/10.1002/smj.2629>
- Garcia, R., Calantone, R. and Levine, R. (2003), "The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations", *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 2, pp. 323-349. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02407>.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Garcia-Lillo, F. and Zaragoza-Sáez, P. (2019), "Organizational success, human resources practices and exploration–exploitation learning", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 6, pp. 1379-1397. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0261>
- Greco, L.M., Charlier, S.D. and Brown, K.G. (2019), "Trading off learning and performance: exploration and exploitation at work", *Human Resource Management Review*, Vol. 29, pp. 179-195. <https://doi.org/10.1016/j.SDMr.2018.06.001>
- Hawk, A., Pacheco-de-Almeida, G. and Yeung, B. (2013), "Fast-mover advantages: speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin", *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 13, pp. 1531-1550. <https://doi.org/10.1002/smj.2085>.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sirmon, D.G. and Trahms, C.A. (2011), "Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organization, and society", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 No. 2, pp. 57-76. <https://www.jstor.org/stable/23045065>
- Ichsan Ichsan, Ira Silvia, Mahdawi Mahdawi, Ghazali Syamni, "The Financial Performance Of Manufacturing Companies In Idx And Some Factors That Influence" *Journal of Applied Management (JAM)*, Volume 19 Number 2, <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.11>
- Kooij, D. and Boon, C. (2018), "Perceptions of HR practices, person–organization fit, and affective commitment: the moderating role of career stage", *Human Resource Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 61-75. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164>
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Naegele, G. and Walker, A. (2011), "Age management in organisations in the European Union", in Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. and O'Connor, B.N. (Eds), *The Sage Handbook of Workplace Learning*, Sage, London, pp. 251-267.
- O'Cass, A.O., Heirati, N. and Ngo, L.M. (2014), "Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 5, pp. 862-872. <https://doi.org/10.1177/0266242613480225>

- Pettus, M.L., Kor, Y.Y. and Mahoney, J.T. (2018), “*Sequencing and timing of strategic responses after industry disruption: evidence from post-deregulation competition in the US railroad industry*”, *Strategic Organization*, Vol. 16 No. 4, pp. 373-400. <https://doi.org/10.1177/1476127017743502>
- Sharma, R.R., Nguyen, T.K. and Crick, D. (2018), “*Strategi Eksploitasi and performance of contract manufacturing exporters: the mediating roles of Strategi Eksplorasi and marketing capability*”, *Journal of International Management*, Elsevier, Vol. 24 No. 3, pp. 271-283. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.02.001>
- Schroder, H.S., Hofacker, D. and Muller-Camen, M. (2009), “*SDM and the employment of older workers: Germany and Britain compared*”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 162-179. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2009.023451>
- Snow, C.C. and Snell, S.A. (1993), “*Staffing as strategy*”, in Schmitt, M. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 448-478.
- Youndt, M.A. and Snell, S.A. (2004), “*Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance*”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16 No. 3, pp. 337-360. <https://doi.org/10.2307/40604485>
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996), “*Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 836-866. <https://doi.org/10.5465/256714>