

# STRATEGI KINERJA KARYAWAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. SWADHARMA SARANA INFORMATIKA

## *EMPLOYEE PERFORMANCE STRATEGY TO IMPROVE COMPANY PERFORMANCE AT PT SWADHARMA SARANA INFORMATIKA*

Sufiyan<sup>1</sup>, Zulkifli<sup>2</sup>, Derriawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila  
email: *sufiyanfian06@gmail.com*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Swadharma Sarana Informatika. Teknik pengambilan sampel adalah probability sampling dengan jumlah sampel sebanyak 303 responden, menggunakan kuesioner dan FGD. Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) yang diolah dengan software SmartPLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel pelatihan, budaya organisasi, dan kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel pelatihan tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan budaya organisasi dan kapabilitas teknologi mempengaruhi kinerja perusahaan. Demikian pula kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dalam memoderasi variabel pelatihan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian analisis strategi melalui tahapan input stage dengan matriks IFE dan EFE, tahapan pencocokan dengan TOWS, dan tahapan pengambilan keputusan dengan QSPM, strategi yang dipilih untuk hasil QSPM merupakan alternatif strategi pendidikan dan pelatihan.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Budaya Organisasi, Kapabilitas Teknologi, Kinerja Karyawan, Kinerja Perusahaan, Kepuasan Kerja

### ABSTRACT

*This study aims to analyze employee performance strategies in improving company performance at PT Swadharma Sarana Informatika. The sampling technique is probability sampling with a sample size of 303 respondents, using a questionnaire and FGD. The data analysis technique uses structural equation modeling (SEM) analysis which is processed with SmartPLS software. The study results proved that the variables of training, organizational culture, and technology capabilities affected employee performance. The training variable does not affect company performance. Meanwhile, organizational culture and technological capabilities affect company performance. Likewise, employee performance affects company performance. Job satisfaction has a negative effect in moderating the training variables with employee performance. The strategy analysis research results through the input stage strategy stage with IFE and EFE matrices, matching stage with TOWS, and decision stage with QSPM, the chosen strategy for the results of QSPM is an alternative strategy of education and training.*

**Keywords:** Training, Organizational Culture, Technology Capability, Employee Performance, Company Performance, Job Satisfaction

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting yang akan memutar roda perusahaan agar terus berjalan. Meskipun tidak berhubungan langsung dengan pendapatan

perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Hal ini karena pada dasarnya sumber daya manusia adalah yang bergerak mengelola perusahaan. Manajemen SDM sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan SDM agar memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas tinggi. Selain itu

juga akan memiliki profesionalitas terbaik yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran (Bukit, Malusa, & Rahmat, 2017). Meningkatnya kinerja karyawan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian pendapatan perusahaan yang semakin baik. Artinya semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan dengan kemampuannya, maka kinerja organisasi yang ditunjukkan oleh pendapatan perusahaan akan semakin meningkat (Wijaya & Andreani, 2015). Teknologi Informasi juga memberikan kontribusi atas pemberdayaan kegiatan perekonomian nasional yang dibuktikan dengan meningkatnya aktivitas dari sektor industri maupun retail, khususnya di negara Indonesia (Sani, Wiliani, Budiyantra, & Nawaningtyas, 2020). Dalam kaitannya dengan peran SDM dan teknologi informasi ini dapat diterapkan pada industri jasa servis ATM seperti PT Swadharma Sarana Indonesia yang selanjutnya disebut dengan 'PT. SSI' yang memerlukan strategi pengelolaan SDM, hal ini diperlukan agar kemajuan perusahaan untuk *sustain* dalam persaingan bisnis dan perubahan lingkungan tentunya juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Sudaryana, 2020). Di samping itu, budaya organisasi yang menjadi bagian dari iklim organisasi juga sangat

berpengaruh atas kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

PT SSI dalam menjalankan usahanya menghadapi masalah dengan tidak tercapainya kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan yang disebabkan antara lain karena lingkungan kerja yang kurang mendukung bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Lingkungan kerja pada 181Indica keseluruhan letak ATM adalah berada di pusat-pusat keramaian yang hal tersebut sering terjadi kemacetan lalu lintas sehingga jarak tempuh dengan radius standar 45 km sering terhambat di jalan, hal ini membawa konsekuensi waktu penyelesaian tidak sesuai target. Selain itu, penurunan kinerja ini dimungkinkan juga karena karyawan kurang merasakan kepuasan dalam bekerja. Dalam bekerja orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang. Karyawan yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti dari organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang puas pada umumnya akan bertahan di organisasi tersebut. Berikut ini disajikan indikator kepuasan karyawan yang ditunjukkan dari tingkat *turnover* selama tahun 2015-2019.

**Tabel 1** Tingkat Kepuasan Kerja berdasarkan Persentase *Turnover* Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Masuk	Keluar	<i>TurnOver</i>
2015	4904			
2016	5818	931	17	0.32%
2017	6095	292	15	0.25%
2018	6392	317	20	0.32%
2019	7079	711	24	0.36%

Sumber: Data Perusahaan Diolah, 2020

Jumlah Karyawan PT. SSI yang mengundurkan diri semakin bertambah dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, kecuali untuk tahun 2017 yang sempat mengalami penurunan. Kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. Kinerja karyawan dapat dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017, p. 67). Secara empiris terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor pelatihan pada penelitian (Herminingsih & Kreestianawati, 2016; Malini, 2017), faktor budaya organisasi (Arianto, 2013), dan faktor kapabilitas teknologi (Ahmad, Othman, & Lazim, 2014). Kurangnya komunikasi yang dilakukan PT SSI,

baik antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan menyebabkan sejumlah proyek yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat selesai sesuai dengan kesepakatan dengan pemberi kerja. Akibatnya PT SSI harus menanggung denda/*pinalty* atau keterlambatan tersebut yang jumlahnya tidak sedikit sehingga hal tersebut sangat merugikan perusahaan. Kedepannya perusahaan harus bisa membangun budaya organisasi sesuai dengan slogan 'BISA' yang telah diputuskan bersama.

Perkembangan dunia teknologi informasi telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Hal ini ditandai dengan diciptakannya *internet* protokol *wide world web* (WWW) pada tahun 1990-an dan generasi teknologi *web 2.0* (Saragih & Husain, 2012). Pemanfaatan teknologi informasi dalam konteks yang diterapkan pada organisasi akan mampu meningkatkan kinerja di berbagai

divisi seperti pemasaran, komunikasi, produksi serta sumberdaya sehingga dapat meningkatkan manajemen keuangan dan semua pemanfaatannya akan dapat melihat secara komprehensif perusahaan dengan baik (Sani, Wiliani, Budiyantra, & Nawaningtyas, 2020). Perusahaan yang bergerak dalam jasa pengelolaan dan pengembangan sarana teknologi informasi bagi perbankan, maka kapabilitas teknologi memainkan peran sentral dalam mendukung aktivitas usaha, khususnya PT SSI. Kehandalan pengelolaan sistem TI akan menentukan keberhasilan PT SSI dalam menyediakan informasi yang lengkap, akurat, terkini, utuh, aman, konsisten, tepat waktu dan relevan yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan dan operasional perusahaan. Untuk itu, divisi TI harus dikelola secara efektif guna memaksimalkan efektivitas penggunaannya agar risiko terkait dari teknologi yang diimplementasikan dapat dimitigasi. Mengingat bahwa TI merupakan aset penting dalam operasional yang dapat meningkatkan nilai tambah serta daya saing SSI dan sementara dalam penyelenggaraannya mengandung berbagai risiko, maka SSI perlu meningkatkan penerapan tata kelola TI.

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan untuk meningkatkan kerampilan diluar sistem pendidikan formal atau pendidikan yang berlaku, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Hidayat & Kharlina, 2013). Setiap karyawan PT SSI diarahkan untuk mampu menjadi SDM yang memiliki kemampuan bersaing dan berubah mengikuti perkembangan bisnis sekaligus memberikan daya dorong bagi kemajuan dan keberlanjutan bisnis PT SSI. Oleh karena itu, hasil analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh SSI selanjutnya akan digunakan sebagai dasar pelaksanaan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan PT SSI baik dalam hal teknis, kemampuan manajerial, maupun sertifikasi (Ozigbo, 2013).

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian adalah: (1) Menganalisis pengaruh pelatihan, budaya organisasi, kapabilitas teknologi terhadap kinerja karyawan pada PT SSI; (2) Menganalisis pengaruh pelatihan, budaya organisasi, kapabilitas teknologi terhadap kinerja perusahaan pada PT SSI; (3) Menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan pada PT SSI melalui kinerja karyawan; (4) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT SSI; (5) Menganalisis dan

merumuskan strategi kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT SSI.

Manajemen berasal dari *to manage* yang berarti mengatur, mengelola atau mengurus. Ungkapan yang menarik mengenai manajemen adalah manajemen sering diartikulasikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Secara umum konsep-konsep strategis memperoleh perhatian serius dalam organisasi strategik (Haditama, 2019, p. 9). Dalam sebuah organisasi terlibat lebih dari satu elemen pembentu keadaan internal dan berbagai penampilan organisasi sejenis lainnya sebagai kompetitor. Apabila *decision marketing* dan *planning* merupakan fungsi manajemen, begitu juga peran pengambilan keputusan strategik pada manajemen. Pertama, manajemen strategik bertugas membuat keputusan strategik yang membuat tujuan dan sasaran. Kedua, manajemen meninjau, mengerakkan aktivitas operasional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Kinerja karyawan menggunakan 4 (empat) dimensi yaitu efektifitas dan efisiensi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, disiplin, dan inisiatif penyelesaian masalah. Disiplin dalam bekerja menjadi sangat penting, kedisiplinan agar dapat ditaati oleh sebagian besar anggota organisasi dalam rangka peraturan sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktivitasnya (Yuliza & Novialdi, 2020) Lebih lanjut, Youyu Hu (2016) menambahkan bahwa pengelolaan SDM dapat secara langsung mempengaruhi kualitas karyawan dan ketersediaan karyawan sangat berperan penting dalam pengembangan strategi perusahaan (Husain & Doharma, 2017).

Menurut Fred R. David (2011:5), manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mencapai keberhasilan organisasional dengan integrasi komponen yang terdiri dari manajemen, keuangan, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer. Tujuan manajemen strategi ini yaitu menciptakan dan mengeksplorasi berbagai peluang baru dan yang berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan optimalisasi tren-tren saat ini untuk masa mendatang. Manajemen strategis juga dapat menjadi *tools* dan aksi manajerial yang menentukan tindakan kinerja organisasi dalam jangka waktu panjang. Manajemen strategis juga dapat didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang

mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi (Hubeis, Musa, & Najib, 2014, p. 19). Manajemen strategi berfungsi membuat keputusan strategi, menyusun rencana strategi serta meninjau atau evaluasi strategi.

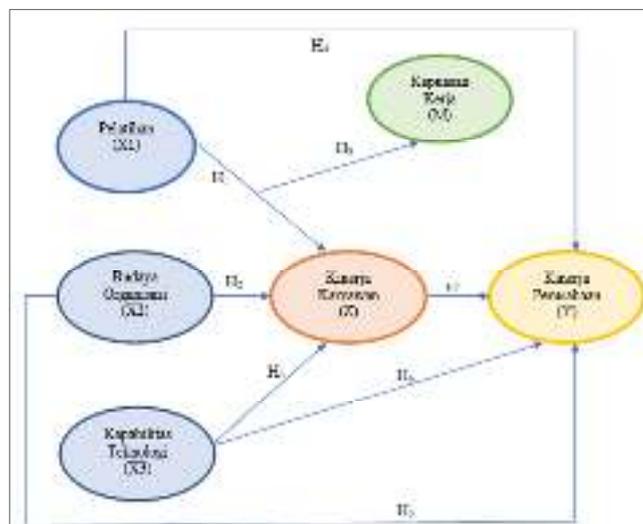
Pelatihan merupakan proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Rivai, 2015, p. 225). Pelatihan berkaitan dengan keahlian atau kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Meldona & Siswanto, 2012, p. 217). Dalam penelitian ini dimensi pelatihan ada 6 (enam) yaitu jenis pelatihan kerja, tujuan pelatihan kerja, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, dan kualifikasi pelatih. Menurut Dennis W. Organ *et al.* (2006), budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB) (Gustika, Lubis, M.si, & Nur, 2018). Budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini dimensi budaya organisasi ada 7 (tujuh) yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemandapan (Hsu, 2014).

Kapabilitas teknologi adalah proses terus menerus untuk menyerap dan menciptakan pengetahuan teknologi dari interaksi dengan lingkungan dan akumulasi keterampilan dan pengetahuan yang dikuasai oleh suatu perusahaan.

Dalam penelitian ini dimensi kapabilitas teknologi ada 3 yaitu paten, infrastruktur teknologi, dan pengembangan keterampilan manusia (Hsu, 2014). Menurut Tjiptono (2019), kepuasan merupakan elemen penting yang menggambarkan keberhasilan dari produsen ataupun penyedia jasa. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara keduanya Dalam penelitian ini dimensi kepuasan kerja ada 6 yaitu upah atau gaji, kondisi kerja, rekan kerja, supervisi, pekerjaan itu sendiri, dan promosi jabatan (Suryani & FoEh, 2019). Peningkatan kompensasi dan pengembangan karir juga menjadi faktor penting lain yang akan meningkatkan kepuasan kerja (Sudaryana, 2020).

Hipotesis dirumuskan dalam memecahkan permasalahan dan menjawab tujuan penelitian dalam bentuk jawaban sementara pada suatu kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017). *Framework* yang menjadi acuan bagi peneliti untuk menuangkan ide dan gagasan penelitian ke dalam suatu model penelitian sehingga dapat membantu dalam menguji dan menganalisis strategi kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Pengambilan keputusan yang sistematis dari kerangka kerja di atas dapat menggambarkan fenomena atas suatu objek yang menjadi karakteristik utama yang diturunkan menjadi suatu model (Sari, 2018; Zailani, Husain, & Budiyantara, 2020). Model penelitian dalam merumuskan strategi kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada PT SSI ini dibentuk seperti yang tertera pada Gambar 1.

Gambar 1: Model Penelitian



Berdasarkan model penelitian di atas, hipotesis alternatif yang disusun berdasarkan rumusan masalah penelitian dijabarkan sebagai berikut:

H1: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT SSI

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT SSI

H3: Kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT SSI

H4: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT SSI

H5: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT.SSI

H6: Kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT SSI

H7: Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan PT SSI

H8: Kepuasan Kerja memoderasi hubungan pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT SSI

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian campuran (*mix methods*), data kuantitatif akan dikumpulkan menggunakan instrumen dan informasinya dianalisis menggunakan prosedur statistik yaitu dengan metode persamaan struktural dan pengujian hipotesis. Populasi yang digunakan sebagai objek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di lima belas kantor PT SSI, yaitu sebanyak 1235 orang.

**Tabel 2** Populasi Penelitian

No	Kantor Cabang	Jumlah SDM
1	SSI Cabang Jatiwarna	112
2	SSI Cabang Fatmawati	64
3	SSI Cabang Tangerang 1	71
4	SSI Cabang Tangerang 2	77
5	SSI Cabang Bekasi	73
6	SSI Cabang BSD	89
7	SSI Cabang Bogor	89
8	SSI Cabang Cibinong	65
9	SSI Cabang Jatiwarna	98
10	SSI Cabang Cikarang	86
11	SSI Cabang Harmoni	89
12	SSI Cabang Pondok Bambu	43
13	SSI Cabang Tanjung Priok	80
14	SSI Cabang Depok	111
15	SSI Cabang Duku Bawah	88
	JUMLAH	1235

Sumber: Data Diolah, 2020

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yaitu semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Dalam proses pengambilan data responden, peneliti melakukan pengecekan proses pengambilan data kepada manajemen HRD atau bagian umum PT SSI. Ketika pengambilan data responden telah selesai maka peneliti akan mengambil data kuesioner dari responden tersebut melalui manajemen HRD. Sampel akhir penelitian ditetapkan sebanyak 303 (tiga ratus tiga) responden karyawan PT SSI di lima belas cabang di Bekasi, Bogor, Depok, Jakarta dan Tangerang.

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini terdiri dari: (1) Variabel Independen terdiri dari Pelatihan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kapabilitas Teknologi (X3); Variabel Dependen terdiri dari Kinerja Perusahaan (Y); Variabel Intervening terdiri dari Kinerja Karyawan (Z); dan Variabel Moderasi terdiri dari Kepuasan Kerja (M). Penelitian ini menggunakan skala ordinal, yaitu jawaban yang diberikan responden kemudian diberi skor dengan *teknik agree-disagree scale* dengan mengembangkan pernyataan yang menghasilkan jawaban setuju-tidak setuju dalam berbagai rentang nilai.

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Analisis ini menggunakan prosedur analisis *bootstrap* berkaitan dengan analisis koefisien jalur ( $f^2$ ) dan t statistik (t-stat) (Sani *et al.*, 2019). Evaluasi ini dilakukan pada model SEM untuk mendapatkan kecocokan yang diajukan dan selanjutnya akan menguraikan hasil pembahasan serta kesimpulan berdasarkan hasil analisis tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskripsi responden digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografi PT SSI yang kemudian akan digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden terkait dari keadaan masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 3** Rekapitulasi Profil Responden

No	Kategori	Deskripsi	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki Laki	297
		Wanita	6
	2	Usia	< 24 Tahun
25 – 30 Tahun			125
31 – 35 Tahun			74
Jabatan		> 35 Tahun	66
		Pimpinan Cabang	15
		Wa. Pimpinan Cabang	15
3	Jabatan	Staf Administrasi	39
		Staf Teknisi	13
		Staf Restocker ATM	34
		Staf Perencana	32
		Staf Pengembangan	8
		Staf FLM	103
		Staf Kasir	19
		Staf CIT	2
		SMA / SMK	221
		4	Tingkat Pendidikan
S1	48		
S2	1		
< 1 Tahun	3		
5	Lama Bekerja	1 – 5 Tahun	125
		> 5 Tahun	175
		> 75%	30.88

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2020

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestasinya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas data.

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Pelatihan yang memiliki 11 (sebelas) indikator, kemudian setelah dihapus indikator yang tidak valid yaitu indikator ke-X1.8, maka terdapat sepuluh indikator variabel pelayanan yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas > 0,70, sedangkan nilai *loading factors* > 0,60 masih dapat diterima, sehingga

dapat disimpulkan bahwa 10 (sepuluh) indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Pelatihan. Variabel Budaya Organisasi menggunakan indikator sebanyak 13 (tiga belas) item, setelah dibuang indikator-indikator yang tidak valid yaitu indikator ke X2.2, X2.12, X2.13, maka terdapat 10 (sepuluh) indikator variabel Budaya Organisasi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas > 0,70, sedangkan nilai *loading factors* > 0,60 masih dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kesepuluh indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Budaya Organisasi.

Variabel Kapabilitas yang memiliki 6 (enam) indikator, setelah dibuang indikator yang tidak valid yaitu indikator ke-X3.6, maka terdapat 5 (lima) indikator variabel Kapabilitas Teknologi yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kinerja Kapabilitas Teknologi.

Hasil Uji *Outer Loadings* pada variabel Kinerja Karyawan yang memiliki 10 (sepuluh) indikator, setelah dibuang indikator-indikator yang tidak valid yaitu indikator ke-Z.1 dan Z.2, maka terdapat 8 (delapan) indikator variabel kinerja karyawan yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ , sedangkan nilai *loading factors*  $> 0,60$  masih dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedelapan indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kinerja Karyawan. Variabel Kinerja Perusahaan dengan 6 (enam) indikator, seluruh indikator variabel Kinerja Perusahaan yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa keenam indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kinerja

Perusahaan. Variabel Kepuasan Kerja yang memiliki 10 (sepuluh) indikator, setelah dibuang indikator yang tidak valid yaitu indikator ke-M.2, maka terdapat 9 (sembilan) indikator variabel Kepuasan Kerja yang dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factors* di atas  $> 0,70$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kesembilan indikator tersebut dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Kepuasan Kerja.

Selain uji validitas, pada pengukuran model (*outer model*) juga dilakukan uji reliabilitas konstruk dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,5, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk (Sani, Abdul Rahman, Subiyakto, & Wiliani, 2019). Hasil pengujian menggunakan perangkat lunak SmartPLS 2.0, disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4** *Composite Reliability*

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Pelatihan	0,908	0,923	Reliabel
Budaya Organisasi	0,893	0,912	Reliabel
Kapabilitas Teknologi	0,875	0,909	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,925	0,939	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,899	0,922	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,933	0,944	Reliabel

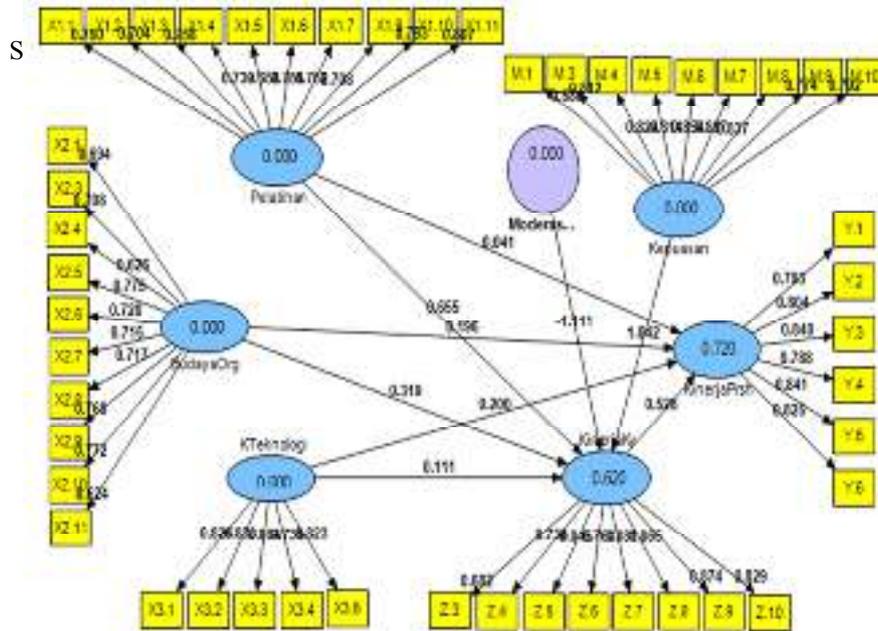
Sumber: Data Diolah Peneliti, 2020

Nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari keenam variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

*Inner Model* merupakan uji pada model struktural yang dilakukan untuk menguji hubungan antara

konstruk laten. Dalam penelitian ini pengujian *inner model* dilakukan dengan memperlihatkan nilai  $R^2$  pada konstruk laten endogen. Selanjutnya model struktural pada *inner model* diuji menggunakan nilai *predictif - relevance* ( $Q^2$ ). Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan nilai koefisien *path* yang disajikan sebagai berikut:

Gambar 2: Model Struktur Diagram



Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,655, Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,359, dan Kinerja Karyawan dengan Kinerja Perusahaan sebesar 0,528, hal ini menunjukkan bahwa model adalah kuat karena berada pada interval  $> 0,35$ . Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Pelatihan akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Kapabilitas Teknologi dengan Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,111, Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan adalah sebesar 0,196, Kapabilitas Teknologi dengan Kinerja Perusahaan adalah sebesar 0,200 menunjukkan bahwa model adalah moderat karena berada pada interval  $> 0,15 - 0,35$ . Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Kapabilitas Teknologi akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Karyawan. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh antara Pelatihan dengan Kinerja Perusahaan adalah sebesar 0,041

menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval 0.02–0.15. Nilai koefisien korelasi positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik Pelatihan akan berdampak pada semakin meningkatnya Kinerja Perusahaan. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh dari moderasi Kepuasan Kerja antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan sebesar -1,111 menunjukkan bahwa model adalah lemah karena berada pada interval  $< 0.02$ . Nilai koefisien korelasi yang menunjukkan semakin tinggi ketidakpuasan kerja akan berdampak pada melemahnya hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t-hitung. Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Tabel 5** Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Pelatihan → Kinerja Karyawan	0,655	2,010	1,96	Berpengaruh
H2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,319	3,809	1,96	Berpengaruh
H3	Kapabilitas Teknologi → Kinerja Karyawan	0,111	1,968	1,96	Berpengaruh
H4	Pelatihan → Kinerja Perusahaan	0,041	0,788	1,96	Tidak Berpengaruh
H5	Budaya Organisasi → Kinerja Perusahaan	0,196	2,797	1,96	Berpengaruh
H6	Kapabilitas Teknologi → Kinerja Perusahaan	0,201	4,060	1,96	Berpengaruh
H7	Kinerja Karyawan → Kinerja Perusahaan	0,528	8,885	1,96	Berpengaruh
H8	Moderasi Kepuasan Kerja terhadap Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	-1,111	1,962	1,96	Berpengaruh

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2020

Rangkuman penelitian berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 5 dibahas dari masing-masing hubungan yang dirumuskan. Variabel Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Kapabilitas Teknologi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,655, 0,319, dan 0,111 yang artinya setiap peningkatan satu satuan masing-masing Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Kapabilitas Teknologi maka berpengaruh secara signifikan atas peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 65,5 persen, 31,9 persen dan 11,1 persen dengan *t-value* masing-masing senilai 2,010, 3,809, dan 1,968. Hasil ini sependapat dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan kerja dan budaya organisasi terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100 (Malini, 2017), dan di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden (Herminingsih & Kreestianawati, 2016), dan secara spesifik budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak (Arianto, 2013), dan juga budaya organisasi berdampak positif pada kinerja karyawan di perusahaan asuransi jiwa Taiwan (Hsu, 2014).

Variabel Pelatihan tidak berpengaruh sementara Budaya Organisasi, dan Kapabilitas Teknologi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,041, 0,196, dan 0,201 yang artinya setiap peningkatan satu satuan masing-masing Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Kapabilitas Teknologi maka tidak berpengaruh secara signifikan atas pelatihan hanya sebesar 4,1 persen, sementara berpengaruh signifikan atas Budaya Organisasi dan Kapabilitas Teknologi terhadap peningkatan

Kinerja Perusahaan sebesar 19,6 persen dan 20,1 persen dengan *t-value* masing-masing senilai 0,788, 2,797, dan 4,060. Hasil ini sependapat dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan asuransi jiwa Taiwan (Hsu, 2014), dan secara spesifik atas kapabilitas teknologi yang memiliki keunggulan bersaing tersendiri dalam peningkatan kinerja perusahaan (Ahmad, Othman, & Lazim, 2014). Variabel Kinerja Karyawan berpengaruh berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, yang menghasilkan koefisien sebesar 0,528 yang artinya setiap peningkatan satu satuan Kinerja Karyawan maka berpengaruh secara signifikan sebesar 52,8 persen terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan dengan *t-value* senilai 8,885. Kepuasan Kerja yang dimoderasi atas hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien sebesar minus 0,111 yang artinya setiap peningkatan satu satuan Pelatihan maka berpengaruh secara tidak signifikan atas memperlemah Kinerja Perusahaan yang dimoderasi oleh faktor Kepuasan Kerja sebesar 11,1 satuan dengan *t-value* senilai 1,962, artinya Kepuasan Kerja memperlemah pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Perusahaan pada PT SSI. Hasil penelitian analisis strategi yang digunakan pada Kinerja Karyawan dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dilakukan dengan *input stage* (matriks IFE, dan EFE), *matching stage* (TOWS) dan *decision stage* (QSPM) yaitu strategi alternatif pendidikan dan pelatihan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi kinerja karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Swadharma Sarana Informatika. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini dikarenakan dengan melakukan pelatihan kepada karyawan, maka keahlian dan keterampilan karyawan dapat meningkat dengan baik sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih baik secara kuantitas dan kualitasnya. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kapabilitas teknologi akan mengarah pada kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dikarenakan kinerja karyawan yang semakin produktif berkontribusi positif pada pencapaian visi dan strategi bisnis perusahaan dalam pengembangan bisnis ATM. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dalam memoderasi variabel pelatihan dengan kinerja karyawan, dikarenakan karyawan yang diberikan pelatihan belum memiliki rasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan meskipun karyawan tersebut tidak merasa puas dengan pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, N., Othman, S. N., & Lazim, H. M. (2014). A review of technological capability and performance relationship in manufacturing companies. *International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies*. Bandung, Indonesia: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISTMET.2014.6936505>
- Arianto, D. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gustika, R., Lubis, M. S., M.si, A., & Nur, M. (2018). Organization Citizenship Behavior (OCB) Study on STIE Pasaman Employees. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 6(1), 52-59. <https://doi.org/10.31846/jae.v6i1.24>
- Haditama, J. (2019). *Analisis 10 Keputusan Strategi Manajemen Operasional Menurut Heizer dan Render pada Pabrik Tempe Tarno*. Fakultas Ekonomi Bisnis dan Ilmu Sosial. Bekasi: Universitas Pelita Bangsa.
- Herminingsih, A., & Kreestianawati. (2016). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 5(3), 241-257.
- Hidayat, N., & Kharlina, R. (2013). Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International. Tbk (Cabang Palembang). 1-7.
- Hsu, S.-H. (2014). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 50-58.
- Hu, Y. (2016). Design and Implementation of Recruitment Management System Based on Analysis of Advantages and Disadvantages of PHP Three-Tier. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics* (49), 74-79.
- Hubeis, Musa, & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Husain, T., & Doharma, R. (2017). Analisis dan Perancangan Sistem Informasi Recruitment Calon Tenaga Kerja Anak Buah Kapal di PT. Lakemba Perkasa Bahari. *KALBISCIENTIA*, 4(1), 21-28.
- Malini, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Baturaja 32100. *KOLEGIAL: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(1), 20-35.

- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meldona, & Siswanto. (2012). *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *rganizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. USA: SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231082.n5>
- Ozigbo, N. C. (2013). Impact of Organizational Culture and Technology on Firm Performance in the Service Sector. *Communications of the IIMA*, 13(1), 69-82.
- PT. SSL. (2019). *Annual Report Perusahaan PT. Swadharma Sarana Indonesia*. Jakarta.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (3 Ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saragih, H., & Husain, T. (2012). Pengaruh Fitur-Fitur Blog terhadap Continuance Intention to Visit Blogs pada Toko Online Multiply. *Journal of Computer Information*, 1(1), 5-18.
- Sani, A., Abdul Rahman, T. K., Subiyakto, A., & Wiliani, N. (2019). Combining Statistical and Interpretative Analyses for Testing Readiness and IT Adoption Questionnaire. *Proceedings of the 1st Seminar and Workshop on Research Design, for Education, Social Science, Arts, and Humanities*. Surakarta: European Alliance for Innovation. <https://doi.org/10.4108/eai.27-4-2019.2286808>
- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Sani, A., Wiliani, N., Budiyantra, A., & Nawaningtyas, N. (2020). Pengembangan Model Adopsi Teknologi Informasi terhadap Model Penerimaan Teknologi diantara UMKM. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 5(2), 151-158. <https://doi.org/10.33480/jitk.v5i2.1055>
- Sari, F. (2018). *Metode dalam Pengambilan Keputusan* (1<sup>st</sup> Ed.). Sleman: Deepublish (CV. Budi Utama).
- Sudaryana, Y. (2020). Effect Of Compensation And Career Development To The Employee Performance (Study At PT. Benesse Indonesia). *Journal of Management Review*, 4(2), 491-500. <http://dx.doi.org/10.25157/mr.v4i2.3470>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif* (Cetakan ke-1). Bali: NILACAKRA.
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian* (Cetakan 1) (II Ed.). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. *AGORA*, 3(2), 37-45.
- Yuliza, M., & Novialdi. (2020). Pengaruh Remunerasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Anggota Polres Pasaman Barat. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 421-433. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.296>
- Zailani, A. U., Husain, T., & Budiyantra, A. (2020). Analisis Simulasi Sistem Penunjang Keputusan: Model Matematis Dengan Pendekatan Goodness-of Fit Berbasis Structural Equation Model. *SMARTICS Journal*, 6(1), 10-16. <https://doi.org/10.21067/smartics.v6i1.4157>