

## PERAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI CV. BALI TEKNIK

Luh Kartika Ningsih

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Peran Strategi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di CV. Bali Teknik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuisioner dengan alat ukur berupa SPSS, dimana yang dipilih sebagai responden adalah seluruh karyawan CV. Bali Teknik sebanyak 46 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (Structural Equation Modeling-SEM) berbasis variance atau component based SEM, yang terkenal disebut Partial Least Square (PLS). Penelitian ini dilakukan di CV. Bali Teknik Denpasar. Adapun hasil yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu, Strategi Sumber Daya Manusia berperaan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dengan hasil koefisien sebesar 0,690 dan nilai t statistics yang lebih besar dari t tabel (2,580) yaitu sebesar 8,662. Kemudian Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan hasil koefisien sebesar 0,331 dan nilai t statistics yang lebih besar dari t tabel (2,580) yaitu sebesar (2,635). Dan Kinerja Karyawan juga berperaan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan hasil koefisien sebesar 0,654 dan nilai t statistics yang lebih besar dari t tabel (2,580) yaitu sebesar (5,826). Serta Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan dengan hasil penelitian analisis Path coefficient Strategi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi yaitu sebesar (0,331), dan indirect effects yaitu Strategi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan yaitu sebesar (0,451), dan total effects sebesar (0,782). Jadi dengan demikian terdapat peran Strategi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.*

**Kata kunci :** *Strategi Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, dan Kinerja Organisasi*

### A. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin pesat, mengakibatkan persaingan dan pertumbuhan organisasi membuat perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Menurut Hadi (2012:31), menyatakan meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memaksimalkan suatu kegiatan. Pentingnya kinerja organisasi dalam perusahaan yaitu untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien. Menurut Surjadi

(2009:7), menyatakan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien.

Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangibile* yang

melekat dalam diri anggota organisasi. Menurut Sangkala (2006:29), menyatakan bahwa *human capital* (sumber daya manusia) adalah unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Menurut Setiawan (2012:5), menyatakan pengembangan SDM memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sedangkan Hitt dkk (2001:25), juga menyatakan bahwa melihat pengaruh langsung moderasi variabel *human capital* (SDM) organisasional melalui pengaruh *human capital* terhadap kinerja organisasi berdasarkan perspektif sumber daya (resources based-perspektive).

CV. Bali Teknik adalah suatu usaha yang bergerak di bidang jasa *service* barang elektronik yang bermerk LG, untuk mencapai tujuan perusahaan sangat mengandalkan peran aktif dari seluruh sumber daya manusia dan kinerja karyawan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi khususnya dibidang teknis yang berfungsi dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada di lapangan yang berhubungan dengan permasalahan elektronik untuk kebutuhan operasional dan investasi sumber daya manusia menunjang pencapaian sasaran perusahaan secara maksimal efektif dan efisien. Terjadi penurunan *service* CV. Bali Teknik yang menunjukkan kinerja organisasi menurun. Berikut ini berdasarkan data *service* karyawan pada tahun 2015 dan 2016 CV. Bali Teknik

yang dapat di lihat berdasarkan tabel 01 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Service Karyawan CV. Bali**  
**Teknik Pada Tahun 2015**

| No    | Bulan     | Total Service |       |       |
|-------|-----------|---------------|-------|-------|
|       |           | 2014          | 2015  | 2016  |
| 1     | Januari   | 477           | 568   | 419   |
| 2     | Februari  | 541           | 470   | 391   |
| 3     | Maret     | 426           | 480   | 426   |
| 4     | April     | 469           | 497   | 465   |
| 5     | Mei       | 451           | 533   | 574   |
| 6     | Juni      | 537           | 430   | 503   |
| 7     | Juli      | 649           | 431   | 497   |
| 8     | Agustus   | 533           | 472   | 448   |
| 9     | September | 492           | 356   | 535   |
| 10    | Oktober   | 435           | 418   | 365   |
| 11    | November  | 456           | 405   | 392   |
| 12    | Desember  | 407           | 394   | 401   |
| Total |           | 5.873         | 5.454 | 5.416 |

Sumber : CV. Bali Teknik tahun (2014-2016)

Penurunan jumlah *service* karyawan CV. Bali Teknik pada tahun 2014, 2015 dan 2016 dapat dilihat diatas, dimana jumlah *service* karyawan pada tahun 2014 adalah 5.873 unit, mengalami penurunan secara drastis pada tahun 2015 yaitu 5.454 unit, hingga tahun 2016 jumlah *service* karyawan juga mengalami penurunan menjadi 5.416 unit.

Menurunnya jumlah *service* karyawan mengakibatkan menurunnya kinerja organisasi, untuk itu perlu adanya peningkatan kinerja organisasi melalui strategi SDM dan kinerja karyawan. Melalui peran strategi SDM dan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi CV. Bali Teknik akan menjadi dorongan organisasi untuk dapat

meningkatkan *service* perusahaan, dengan demikian CV. Bali Teknik masih tetap dapat bertahan dengan baik dan mampu bersaing dengan bentuk usaha sejenisnya serta dapat maksimal dalam memberikan pelayanan terhadap konsumennya tersebut, dengan apa yang terjadi pada perusahaan tersebut peneliti tertarik untuk meneliti dan menulis judul : “Peran Strategi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di CV. Bali Teknik”.

## B. RUMUSAN MASALAH

Menurunnya jumlah *service* karyawan mengakibatkan menurunnya kinerja organisasi, untuk itu perlu adanya peningkatan kinerja organisasi melalui strategi SDM dan kinerja karyawan. Melalui peran strategi SDM dan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi CV. Bali Teknik akan menjadi dorongan organisasi dengan memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan *service* perusahaan, dari apa yang diuraikan di atas dapat di susun rumusan masalah, sebagai berikut :

1. Apakah strategi sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi pada CV. Bali Teknik?
2. Apakah strategi sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Bali Teknik?
3. Apakah kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada CV. Bali Teknik?

## C. TUJUAN

Berkaitan dengan rumusan masalah yang dikemukakan di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah strategi sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi pada CV. Bali Teknik.
2. Untuk mengetahui apakah strategi sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Bali Teknik .
3. Untuk mengetahui apakah kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi pada CV. Bali Teknik.

## D. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Strategi Sumber Daya Manusia

#### 1.1 Pengertian

Menurut Mathis dan Jackson (2001:53), menyatakan bahwa strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sumber daya manusia akan dikembangkan dan dikelola. Menurut Dessler (2005:279), menyatakan bahwa strategi SDM merupakan rangkaian tindakan SDM yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran strateginya. Menurut Alwi (2001:68), menyatakan strategi sumber daya

manusia mendefinisikan nilai yang diciptakan oleh fungsi MSDM dan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer SDM bersama-sama dengan manajer lini yang lain menambah nilai terhadap bisnis yang dijalankan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi sumber daya manusia adalah tindakan SDM yang digunakan untuk membantu organisasi dalam mencapai sasaran strateginya.

## 1.2 Indikator-Indikator Strategi Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2000:82), indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

### a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

### b. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

### c. Absensi Karyawan

Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, berarti metode pengembangan yang dilakukan cukup baik. Tetapi jika absensi karyawan tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

### d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin karyawan setelah mengikuti pengembangan berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

### e. Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik jadi perlu disempurnakan.

### f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu

Jika tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

### g. Tingkat Kerja Sama

Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan.

### h. Tingkat Upah Intensif Karyawan

Jika Tingkat upah intensif karyawan meningkat, berarti metode pengembangan yang

dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

i. **Prakarsa Karyawan**

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti metode pengembangan yang dilakukan tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

j. **Kepemimpinan dan Keputusan Manajer**

Kepemimpinan dan keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Kalau hal di atas tercapai, berarti metode pengembangan yang dilaksanakan baik.

Sumber daya manusia yang berkualitas memiliki kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual dan kualitas spritual. Dalam hal ini Danim (2005:45), mengklasifikasikan indikator dari ketiga kualitas tersebut yaitu:

1. **Kualitas fisik dan kesehatan meliputi :**

- a. Memiliki kesehatan yang baik serta kesegaran jasmani;
- b. Memiliki postur tubuh yang baik;
- c. Memiliki tingkat kehidupan yang layak dan manusiawi.

2. **Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) meliputi :**

- a. Memiliki kemampuan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi;
- b. Memiliki tingkat ragam dan kualitas pendidikan serta keterampilan yang relevan dengan memperhatikan dinamika lapangan kerja
- c. Memiliki penguasaan bahasa
- d. Memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan tuntunan industrialisasi.

3. **Kualitas spiritual meliputi ;**

- a. Taat menjalankan agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Memiliki semangat yang tinggi dan kejuangan yang tangguh baik sebagai individu maupun sebagai masyarakat;
- c. Jujur, yang dilandasi kesamaan antara pikiran, perkataan dan perbuatan serta tanggung jawab.

## **2. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2009:67), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Menurut Rivai dan Sagala (2009:548-549), menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Robbins (2006:121), menyatakan kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Sedangkan menurut Martoyo (2007:91), menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteia yang telah disepakati bersama.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2009:101), menyatakan indikator-indikator kinerja pegawai ialah :

1. Tujuan adalah keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu dan organisasi untuk dicapai.
2. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan dapat dicapai, karena standar tidak dapat dilakukan kapan suatu tujuan akan tercapai.
3. Umpun balik merupakan laporan kemajuan baik kualitas maupun kuantitas yang ingin dicapai oleh suatu tujuan yang didefinisikan oleh standar.
4. Alat atau sarana sumber daya yang dipergunakan untuk membantu mencapai tujuan yang sukses.

5. Kompetensi adalah persyaratan utama dalam kinerja, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau peluang bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.
7. Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Menurut Robbins (2006:260), menyebutkan 5 indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas  
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas  
Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya

organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Sutrisno (2011:63), menyebutkan kinerja karyawan dibentuk oleh indikator yaitu:

1. Kuantitas dan kualitas kerja;
2. Efisiensi yang melebihi standar;
3. Inovasi yang tinggi;
4. Pekerjaan selesai tepat waktu;
5. Pengetahuan sesuai pekerjaan;
6. Pekerjaan sesuai prosedur kerja.

### 3. Kinerja Organisasi

#### 1. Pengertian Kinerja Organisasi

Menurut Wibowo (2009:4), menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Surjadi (2009:7), menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi sebagai totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya

tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi mencapai level tingkatan organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Menurut pendapat Ambar (2003:74), menyatakan kinerja organisasi merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi merupakan gabungan dari kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja akan dapat ditingkatkan ketika pemberdayagunaan pegawai efektif dan pemanfaatan strategi SDM maksimal, maka semua pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan berkontribusi secara langsung terhadap kepentingan kinerja organisasi.

#### 2. Indikator Kinerja Organisasi

Menurut Moekijat (2003:136), menyatakan kinerja diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

##### 1. Kegembiraan

Kegembiraan merupakan rasa senang pegawai yang muncul dalam diri karena perasaan yang optimis. Optimis merupakan sikap atau pandangan hidup yang dalam segala hal dipandang kebaikan saja. Orang yang optimis adalah orang yang selalu

berpandangan baik dalam menghadapi segala hal. Pegawai yang selalu gembira biasanya mempunyai peluang yang besar untuk mengerjakan dengan baik, sedangkan pegawai yang tidak mempunyai gembira, biasanya pekerjaan yang dihasilkan tidak akan maksimal.

## 2. Kerjasama

Kerjasama diantara rekan kerja merupakan kondisi yang diinginkan oleh manajemen perusahaan, agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Motivasi kerja pegawai tidak bisa lepas dari lingkungan kerja pegawai atau kehidupan pribadinya.

## 3. Kebanggaan Dalam Dinas

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi.

## 4. Ketaatan Pada Peraturan

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya. Pegawai yang mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja.

## 5. Kesetiaan

Kesetiaan adalah sikap mental pegawai yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya. Kesetiaan timbul dari dalam diri sendiri. Pegawai merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan.

Menurut Dwiyanto (2006:50), mengemukakan terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu:

### 1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Produktivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan, artinya sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

### 2. Kualitas layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjalankan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan yang negatif yang muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima organisasi publik, dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

### 3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai

dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. **Responsibilitas**  
Menjelaskan/mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
5. **Akuntabilitas**  
Seberapa besar kebijakan dan kegiatan publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para stakeholders.

Menurut Sobandi dkk (2006:179-181), menyatakan indikator kinerja organisasi sebagai berikut :

1. **Keluaran (*output*)**  
Keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun non fisik. Kelompok keluaran meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu.
2. **Hasil**  
Hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. Segala sesuatu yang mencerminkan

berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

3. **Kaitan Usaha dengan Pencapaian**  
Kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan.
4. **Informasi Penjelas**  
Informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan.

### **3. Pengaruh Strategi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia mempunyai peran nyata terhadap kinerja karyawan. Hal ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutisna, dkk (2014:133), menyampaikan bahwa perusahaan yang berupaya terus meningkatkan *skills* dan *abilities* yang merupakan bagian dari investasi *human capital* dapat membantu dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik. Menurut Sutisna, dkk (2014:136), dinyatakan dalam penerimaan H1 mengindikasikan bahwa *human capital* mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dalam penelitian Hadi (2012:122), menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif

dan signifikan strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan telah terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,472, menunjukkan bahwa dengan peningkatan dari peran yang dimiliki oleh strategi sumber daya manusia maka kinerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan mengalami peningkatan.

#### **4. Pengaruh Strategi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi**

Peran strategi sumber daya manusia dalam organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengarahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis.

Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangibile* yang melekat dalam diri anggota organisasi. Menurut Sangkala (2006:29), menyatakan bahwa sumber daya manusia (*human capital*) adalah unsur yang sangat

penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Secara operasional didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual. Karenanya *human capital* memiliki peran sangat penting sebagai komponen kunci yang mempengaruhi tinggrendahnya tingkat kinerja organisasi/perusahaan.

Setiawan (2012:5), menyatakan pengembangan SDM memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sedangkan Hitt dkk (2001:25), juga menyatakan bahwa melihat pengaruh langsung moderasi variabel *human capital* (SDM) organisasional melalui pengaruh *human capital* terhadap kinerja organisasi berdasarkan perspektif sumber daya (*resources based-perspective*) pada jasa profesi 100 perusahaan pengacara (*lawyer*) terbesar di Amerika Serikat, menggunakan data selama 4 tahun, hasil analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa dalam jangka panjang *human capital* memberi pengaruh dalam bentuk kurva *linier* berbentuk *U-shape* melalui umur perusahaan terhadap kinerja organisasi yang awalnya negatif, menjadi positif ketika level *human capital* tinggi.

#### **5. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi bisa ditingkatkan dengan perbaikan kinerja karyawan melalui pengembangan SDM. Menurut

Sutisna, dkk (2014:137), menyatakan kinerja karyawan mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi/perusahaan. Menurut penelitian Christa (2013:3), dinyatakan bahwa karyawan sebagai kunci dari organisasi. Keberhasilan atau kegagalan setiap organisasi tergantung pada kinerja karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi tinggi yang menjadi panutan bagi kinerja organisasi lainnya.

Menurut Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja karyawan (individu) atau dengan kata lain kinerja karyawan akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa peran kinerja karyawan sangat penting terhadap peningkatan kinerja organisasi.

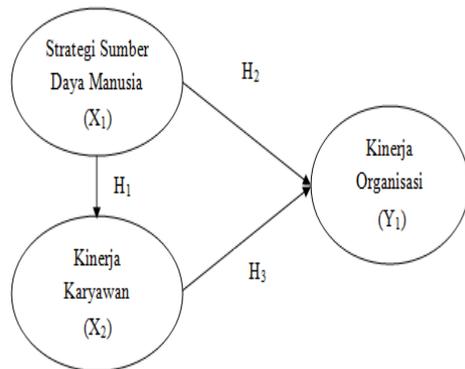
## E. KERANGKA BERPIKIR

Terjadi penurunan *service* karyawan CV. Bali Teknik yang mengakibatkan kinerja organisasi menurun. Peran strategi Sumber Daya Manusia dan kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Peran strategi sumber daya manusia dalam organisasi dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengarahkan seluruh sumber daya

atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Menurut Sangkala (2006:29), menyatakan bahwa sumber dayam manusia (*human capital*) adalah unsure yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Setiawan (2012:5), menyatakan pengembangan SDM memiliki hubungan dengan kinerja organisasi. Sedangkan Hitt dkk (2001:25), juga menyatakan bahwa melihat pengaruh langsung moderasi variabel *human capital* (SDM) organisasional melalui pengaruh *human capital* terhadap kinerja organisasi.

Menurut Sutisna, dkk (2014:137), menyatakan kinerja karyawan mempunyai pengaruh nyata terhadap kinerja organisasi/perusahaan. Menurut penelitian Christa (2013:3), dinyatakan bahwa karyawan sebagai kunci dari organisasi. Sedangkan menurut Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja karyawan (individu) atau dengan kata lain kinerja karyawan akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**  
**Peran Strategi Sumber Daya Manusia**  
**dan Kinerja Karyawan dalam**  
**Meningkatkan Kinerja Organisasi di**  
**CV. Bali Teknik**



## F. METODE

### 1. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2008:1), menyatakan manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama multivariate seperti *principal component analysis*, *factor analysis*, *discriminant analysis* atau *multiple regression*, SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data.

Menurut Ghozali (2008:153), interpretasi model dinilai dengan cara sebagai berikut:

a. Menilai outer model atau measurement model *Convergent*

*validity* dari outer model atau model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup.

b. Melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*, jika semua *loading factor* nilainya di atas 0,50 dan hanya satu indikator yang mempunyai nilai *loading factor* dibawah 0,50 maka dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik. Nilai *cross loading* menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya (*loading factor* tercetak tebal/bold).

c. Menilai reliabilitas konstruk Reliabilitas suatu konstruk dapat dinilai dari *composite reliability*, *average variance extracted* (AVE) dan membandingkan nilai AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* di atas 0,80 dan nilai AVE di atas 0,50. Jika nilai akar AVE lebih tinggi di bandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya berarti konstruk

memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

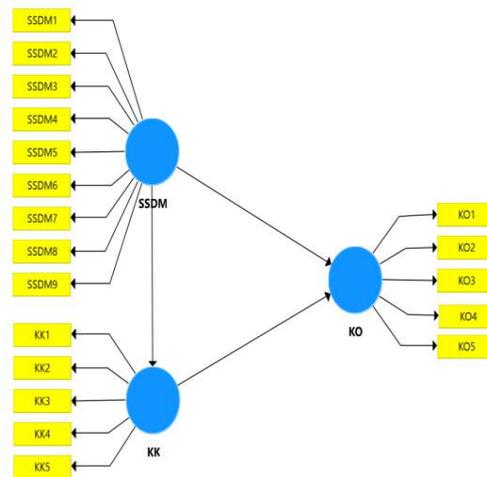
- d. Menilai inner model atau model structural. adalah melihat hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya. *Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substansif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Disamping melihat nilai *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

## G. HASIL PENELITIAN

Penelitian di analisis dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS)*. Sebelum

menuju tahap-tahap dari metode SEM berbasis *Partial Least Square (PLS)*, berikut akan dijelaskan model structural dalam penelitian ini :

**Gambar 5.1**  
**Model Struktural**



Gambar 5.1 menunjukkan bahwa konstruk Strategi Sumber Daya Manusia (SSDM) diukur dengan sembilan indikator yaitu SSDM 1, SSDM 2, SSDM 3, SSDM 4, SSDM 5, SSDM 6, SSDM 7, SSDM8, SSDM 9. Kinerja Karyawan (KK) diukur dengan lima indikator yaitu KK 1, KK 2, KK 3, KK 4, dan KK 5. Sedangkan Kinerja Organisasi (KO) diukur dengan lima indikator juga yaitu KO 1, KO 2, KO 3, KO 4, dan KO 5. Arah panah antara indikator yang menunjukkan bahwa penelitian menggunakan indikator reflektif yang relative sesuai untuk mengukur persepsi. Hubungan yang akan diteliti dilambangkan dengan anak panah antara konstruk.

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

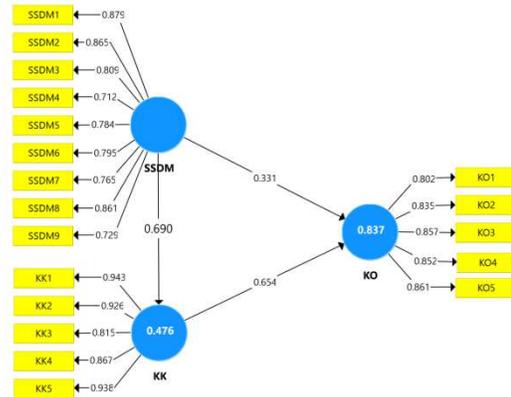
Terdapat dua kriteria di dalam menggunakan teknik analisis data dengan Smart PLS untuk menilai outer model yaitu menilai *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas konstruk. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan software PLS.

a. *Convergent Validity dan Discriminant Validity*

Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup.

Penelitian *output* SmartPLS untuk *loading factor* memberikan hasil sebagai berikut: jika dilihat pada tabel *loading factor* (data terlampir) menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,50. Dalam penelitian ini ukuran reflektif paling kecil adalah terdapat pada indikator SSDM 4 yaitu 0,712 atau dibulatkan menjadi 0,71. Jadi ukuran reflektif dikatakan tinggi karena berkorelasi lebih dari 0,70 dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Berikut adalah gambar *loading factor* dalam model penelitian:

**Gambar 5.2**  
**Nilai Loading Factor**



*Discriminant Validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut: nilai *cross loading* menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya.

Tabel nilai *cross loading* (data terlampir) menunjukkan bahwa *loading factor* KK 1 terhadap KK (0,943) lebih tinggi dibandingkan terhadap KO (0,811), dan terhadap SSDM

(0,681) begitu pula dengan KK 2, KK 3, KK 4, dan KK 5 terhadap konstruk lainnya. *Loading factor* KO 1 terhadap KO (0,802) lebih tinggi dibandingkan terhadap KK (0,724), dan terhadap SSDM (0,486) begitu pula dengan KO 2, KO 3, KO 4, KO 5 terhadap konstruk lainnya. Sedangkan *loading factor* SSDM 1 terhadap SSDM (0,879) lebih tinggi dibandingkan terhadap KO (0,668), dan terhadap KK (0,525) begitu pula dengan SSDM 2, SSDM 3, SSDM 4, SSDM 5, SSDM 6, SSDM 7, SSDM 8, dan SSDM 9 terhadap konstruk lainnya.

Begitu pula sama halnya dengan indikator lainnya. Untuk memperkuat pernyataan valid dari konstruk peneliti juga menggunakan metode *Average Variance Extraced* (AVE) konstruk yang baik dipersyaratkan nilai AVE harus diatas 0,50. Hasil pengujian AVE digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 5.1**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel                     | AVE   |
|------------------------------|-------|
| Strategi Sumber Daya Manusia | 0,643 |
| Kinerja Karyawan             | 0,809 |
| Kinerja Organisasi           | 0,708 |

Sumber : Hasil Olahan PLS 3.0

Tabel 5.1 memberikan nilai AVE pada keseluruhan variabel diatas 0,50, yang menyatakan bahwa nilai konstruk semua variabel sudah memenuhi syarat atau dikatakan valid.

**b. Reliabilitas Konstruk**

Kreteria Reliabilitas dapat juga dilihat dari nilai *Composite reliability* dan *Cronbach Alpha* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* di atas 0,80 dan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60. Pada tabel akan disajikan nilai *composite reliability* dan *cronbach Alpha* untuk seluruh variabel.

**Tabel 5.2**  
**Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

| Variabel                     | Composite Reliability | Cronbach Alpha |
|------------------------------|-----------------------|----------------|
| Strategi Sumber Daya Manusia | 0,942                 | 0,931          |
| Kinerja Karyawan             | 0,955                 | 0,940          |
| Kinerja Organisasi           | 0,924                 | 0,897          |

Sumber : Hasil Olahan PLS 3.0

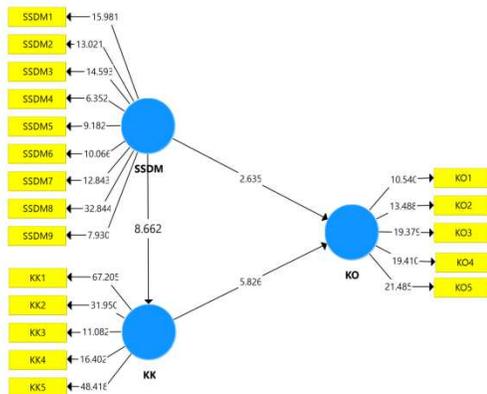
Tabel 5.2 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini menghasilkan nilai *Composite Reliability* diatas 0,80 dan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,60. Nilai terendah *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* berada pada konstruk KO dengan nilai (0,924) dan (0,897). Bisa disimpulkan pada konstruk penelitaian ini adalah reliabel.

**2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Menilai *inner model* adalah melihat hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi

dari koefisien parameter jalur struktural.

**Gambar 5.3  
 Inner Model**



Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Tabel merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 5.3  
 Nilai R-Square**

|                    | <i>R Square</i> | Persentase |
|--------------------|-----------------|------------|
| Kinerja Karyawan   | 0,476           | 47,6%      |
| Kinerja Organisasi | 0,837           | 83,7%      |

Sumber : Hasil Olahan PLS 3.0

$$Q^2 = 1 - [(1 - R^2_1) (1 - R^2_2)]$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,476) (1 - 0,837)]$$

$$Q^2 = 1 - (0,524 \times 0,163)$$

$$Q^2 = 1 - 0,085$$

$$Q^2 = 0,915$$

Karena  $Q^2$  berada pada 0,  $Q^2$  kurang dari 1 dan  $Q^2$  mendekati nilai 1, maka model struktural dalam penelitian ini adalah prediktif.

### 3. Pegujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hubungan adalah nilai yang terdapat pada *output result inner weight*. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan *bootstrap* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.4  
 Path Coefficients**

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Karyawan   | 0,690               | 0,705           | 0,079                      | 8,761                  | 0,000    |
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Organisasi | 0,331               | 0,306           | 0,125                      | 2,658                  | 0,008    |
| Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi             | 0,654               | 0,679           | 0,111                      | 5,907                  | 0,000    |

Sumber : Hasil Olahan PLS 3.0

Tabel 5.4 yaitu uji hubungan antar konstruk menunjukkan bahwa Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif

dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,690), kemudian konstruk Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,331), sedangkan Kinerja Karyawan juga berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,654). Ketiga konstruk tersebut memiliki nilai *t statistics* lebih besar dari t tabel dengan standar 2% (2,580). Dapat dikatakan berperan positif dan signifikan karena *t statistics* lebih besar daripada t tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa peran Strategi Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Peran Strategi Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan Kinerja Organisasi. Dan peran Kinerja Karyawan dapat meningkatkan Kinerja Organisasi.

**Tabel 5.5**  
*Indirect Effects*

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi             |                     |                 |                            |                        |          |
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Karyawan   |                     |                 |                            |                        |          |
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Organisasi | 0,451               | 0,483           | 0,117                      | 3,855                  | 0,000    |

Sumber: Hasil Olahan PLS 3.0

Tabel. 5.5 uji hubungan antar konstruk menunjukkan bahwa Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,451). Konstruk tersebut memiliki nilai *t statistik* lebih

besar dari t tabel dengan standar 2% (2,580). Syarat *t statistik* lebih dari t tabel dengan standar 2% (2,580) dan nilai probabilitas (*p values*) (0,000) lebih kecil dari 0,050 maka Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan adalah signifikan.

**Tabel 5.6**  
**Total Effects**

|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi             | 0,654               | 0,679           | 0,111                      | 5,907                  | 0,000    |
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Karyawan   | 0,690               | 0,705           | 0,079                      | 8,761                  | 0,000    |
| Strategi Sumber Daya Manusia -> Kinerja Organisasi | 0,782               | 0,789           | 0,051                      | 15,218                 | 0,000    |

Sumber: Hasil Olahan PLS 3.0

Tabel 5.6 uji hubungan antar konstruk menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan juga berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,654). Kemudian Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,690), sedangkan konstruk Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan nilai koefisien parameter sebesar (0,782). Ketiga konstruk tersebut memiliki nilai *t statistics* lebih besar dari t tabel dengan standar 2% (2,580).

*Path coefficient* (pengaruh langsung) Strategi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi yaitu sebesar (0,331), sedangkan *indirect effects* (pengaruh tidak langsung) yaitu

Strategi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan yaitu sebesar (0,451), jadi *total effects* sebesar (0,782). Syarat t statistik lebih dari t tabel dengan standar 2% (2,580) dan nilai probabilitas (*p values*) (0,000) lebih kecil dari 0,050 maka Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan adalah signifikan.

## H. PENUTUP

### 1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di CV. Bali Teknik. Begitu pula dengan Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Organisasi di CV. Bali Teknik. Sedangkan Kinerja Karyawan berperan positif signifikan dalam meningkatkan Kinerja Organisasi di CV. Bali Teknik. Dan begitu pula Strategi Sumber Daya Manusia berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh variabel Kinerja Karyawan di CV. Bali Teknik, dengan demikian menunjukkan bahwa peran Strategi Sumber Daya Manusia yang baik akan memberikan dampak yang baik pula terhadap Kinerja Organisasi dengan melibatkan peran mediasi oleh Kinerja Karyawan.

### 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut:

1. Agar tujuan perusahaan meningkat serta dapat bersaing dengan usaha sejenisnya, CV. Bali Teknik perlu meningkatkan Kinerja Organisasi melalui Strategi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan.
2. Kepada peneliti lain yang penelitian dengan konsep serupa setidaknya menggunakan konstruk yang belum digunakan dalam penelitian ini

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif). Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Ambar, Teguh. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Christa, Usup. R. 2013. "Peran Human Capital dan Structural Capital dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Suatu Kajian Konseptual". Universitas Palangka Raya. (hlm. 3)
- Danim, Sudarwan. 2005. Transpormasi Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.

- Deasler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenhallindo
- Dwiyanto, Agus. 2006. "Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia". Yogyakarta : PSKK-UGM. (hlm. 50)
- Ermayanti, Dwi. 2001. "Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani II Surabaya". Malang : Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. (hlm. 3)
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi ke-2. Semarang : Undip.
- Hadi, Agatha Liany. 2012. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas dan Kinerja Karyawan GIANT Pulosari Malang". Malang : Universitas Brawijaya. (hlm. 31)
- Hanantijo, Djoko. 2013. "Strategi SDM Dalam Menghadapi Persaingan Global". Universitas Surakarta. (hlm. 6)
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hitt, M. A dkk. 2001. *Konsep Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta : BPF.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Mesra B. 2015. "Pengaruh Praktek Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan: Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (studi pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Medan)". Universitas Pembangunan Pancabudi Medan. (hlm.30-31)
- Moekijat. 2003. *Manajemen Personalialia*. Edisi Kelima. Bandung : Penerbit Alumnii.
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ela. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta : PT Indeks.
- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta : YAPENSI.
- Setiawan, Berlia. 2012. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Jasa PT. X di

- Sidoarjo)”. Surabaya: Unika Widya Mandala.
- Sobandi, Baban. dkk. 2006. Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah. Bandung.
- Surjadi. 2009. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung : Rafika Aditama.
- Sutisna, Husen, dkk. 2014. “Peran Human Capital, Corporate Value dan Good Corporate Governance Melalui Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan di PTPN VII Lampung”. Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. (hlm. 133-137)
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2009. Manajemen Kinerja. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.