



## Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan

Lukman Hakim Sangapan<sup>1\*</sup>, Adler Haymans Manurung<sup>2</sup>, John EHJ FoEh<sup>3</sup>, Hadita Simamora<sup>4</sup>, Jhonni Sinaga<sup>5</sup>

<sup>1</sup>PHL Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta Indonesia, email: [lukman.hakim@ubharajaya.ac.id](mailto:lukman.hakim@ubharajaya.ac.id)

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta Indonesia

<sup>3</sup>Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta Indonesia

<sup>4</sup>Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta Indonesia

<sup>5</sup>Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta Indonesia

\*Corresponding Author: Lukman Hakim Sangapan<sup>1</sup>

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh keunikan sumber daya, penggunaan teknologi, kepemimpinan dan penerapan efisiensi terhadap peningkatan kinerja yang dimoderatori oleh usia karyawan di perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana objek yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Model yang digunakan adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Sumber daya unik, penggunaan teknologi, dan penerapan efisiensi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai secara signifikan, (2) Tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai, (3) Sumber daya yang unik, kepemimpinan dan penerapan efisiensi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai jika dimoderatori oleh usia pegawai, (4) Penggunaan teknologi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai jika dimoderatori oleh umur pegawai.

**Kata Kunci:** Sumber Daya yang Unik, Penggunaan Teknologi, Kepemimpinan, Efisiensi Implementasi, Peningkatan Kinerja, Usia Karyawan

### PENDAHULUAN

Periode lima tahun belakangan ini situasi ekonomi bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok periode yaitu periode sebelum dan sesudah pandemi. Kinerja perusahaan dalam periode itu berfluktuasi dikarenakan kondisi lingkungan pada kedua periode tersebut. Perusahaan perlu membutuhkan strategi untuk bisa bertahan agar perusahaan mengalami keberlangsungan hidup kedepan. Untuk menaikkan kinerja perusahaan, perusahaan harus

memiliki kinerja organisasi yang baik, sumberdaya yang unik, pemakaian teknologi yang tepat guna, leadership yang handal, serta melakukan penerapan efisiensi.

Pertumbuhan perusahaan dalam 5 tahun terakhir sangat berfluktuatif dikarenakan situasi pandemik dan non pandemik. Perusahaan sangat mengalami persoalan dimasa pandemik karena lingkungan tidak mendukung. Sementara dimasa non pandemik perusahaan dapat berkembang dikarenakan lingkungannya sangat membantu untuk bertumbuh. Fluktuasi perkembangan perusahaan ini sangat baik untuk diteliti.

Perusahaan-perusahaan dalam pandemik dan non pandemik sangat beragam industrinya. Situasi pandemik bisa membuat perusahaan mengalami kemerosotan tajam terutama perusahaan yang industrinya tidak berhubungan dengan kondisi pandemik. Sementara ada perusahaan mengalami peningkatan dikarenakan pandemik, terutama perusahaan dalam sektor farmasi dan logistik. Adanya kondisi ini penelitian ingin dilakukan untuk semua perusahaan yang mewakili dari semua sector.

Sumber daya dalam hal ini merupakan pusat atau sasaran strateginya adalah karyawan, dimana keberhasilan suatu perusahaan dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja dari karyawan itu sendiri. Strategi peningkatan kinerja menurut Armstrong (2017) strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (management) untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi harus dapat dikomunikasikan dan dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara teknis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi.

Dalam menghadapi persaingan industri pada era global ini perusahaan dituntut untuk lebih cerdas, lebih efisien, dan lebih efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka tetap mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Persaingan antar perusahaan memerlukan strategi yang membuat perusahaan lebih unggul. Salah satu cara yaitu peningkatan kemampuan karyawan supaya perusahaan dikelola dengan baik. Strategi peningkatan kinerja karyawan harus direncanakan. Bacall (2004) menyatakan bahwa perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja masa lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan pimpinan perusahaan bekerjasama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam periode mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja diukur, mengidentifikasi dan merencanakan, bahkan mengatasi hambatan.

Penelitian tentang kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti maupun akademisi. Endri (2010) menyatakan sumberdaya manusia sangat berperan dalam peningkatan kinerja perusahaan. Tanny et al., (2017) menyatakan sumberdaya organisasi mempengaruhi keberlangsungan perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan. Purwanti et al., (2017) menyatakan pengaruh rare resources terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha.

Pegawai yang diperkerjakan perusahaan perlu melakukan review pekerjaan supaya dalam melaksanakan terjadi efisiensi kerja. Syam (2020) menyatakan pengaruh efektifitas dan efisiensi kerja terhadap kinerja pegawai, Tesselonika et al., (2021) dan dalam penelitiannya menyatakan pengaruh efisiensi kerja terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu juga melakukan adopsi teknologi untuk keberlangsungan perusahaan. Menurut analisis Jaryono dan Retno Widuri (2013) menyatakan pengaruh kinerja teknologi informasi terhadap kinerja karyawan, dan Muzakki et al., (2016) menyatakan pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Handayani et al., (2018) juga menyatakan Pengaruh Penguasaan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Berjalannya perusahaan sangat membutuhkan kepemimpinan dari top manajemen. Kepemimpinan itu mempunyai gaya yang

sangat bervariasi. Siswanto et al., (2017) menyatakan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan Gede et al., (2018) dan juga menyatakan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja. Kamal (2019) menyatakan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Paper ini ingin menguji dan mengukur pengaruh sumberdaya yang unik, pemakaian teknologi, kepemimpinan dan penerapan efisiensi terhadap peningkatan kinerja yang dimoderasi oleh umur pegawai pada perusahaan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kinerja perusahaan menjadi patokan bagi pemegang saham perusahaan untuk melihat pekerjaan dari agen (Direksi perusahaan) dalam perusahaan. Berdasarkan kinerja yang dicapai agen inilah pemegang saham akan memberikan bonus atau reward kepada agen. Akibatnya, Tindakan Manajemen atau agen perusahaan selalu berfokus kepada kinerja perusahaan tersebut.

Berpatokan pada uraian kinerja perusahaan, maka diskusi mengenai kinerja perusahaan menjadi topik yang menarik baik dalam diskusi maupun menjadi penelitian bagi para akademisi. Kinerja perusahaan menjadi topic bahasan penelitian sehingga dikatakan menjadi teori utama penelitian (Grand Theory of Research). Sebagai Grand Theory akan berkembang menimbulkan teori baru yang bisa menjadi kritik dari akademisi lain karena adanya kelemahan dari teori tersebut.

### **Peningkatan Kinerja**

Menurut Feldman (1998) prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja sumber daya manusia, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun, Sujana et al (1994, p.39) menambahkan pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini. Studi Sharma, Kumar, dan Levi (2002) menyarankan bahwa antara variabel orientasi belajar dengan kinerja sumber daya manusia terdapat black box atau variabel intervening yang merupakan area studi yang menarik.

Kinerja sumber daya manusia tidak secara otomatis menjadi lebih baik karena kebijakan yang dibuat organisasi. Banyak sumber daya manusia memberikan contoh adanya kegagalan organisasi karena komitmen pada konsensus yang disebabkan fungsi-fungsi internal tidak mendukung. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Dwyer (1995) menemukan bahwa komitmen tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya.

Studi Deery.S.J (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia. Studi Menon et al (1999) menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Kemudian Resourced-Based Theory (Grant, 1991) menjelaskan bahwa komitmen pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan hubungan antara sumber daya dengan kapabilitas organisasi, khususnya kapabilitas untuk mencapai kerja sama dan koordinasi di dalam team kerja yang ada. Hal tersebut mengharuskan perusahaan untuk memotivasi dan meyakinkan sumber manusianya agar berorientasi pada rutinitas organisasi.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih dalam nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan sangat penting untuk efektivitas kelompok kerja dan organisasi tempat mereka berada. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2014) yaitu: Fungsi Vision, Fungsi Instruksi, Fungsi Konsultasi, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, Fungsi Pengendalian

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki gaya masing-masing yang disesuaikan dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan menurut Thoah (2015) adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, terdapat beberapa hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mendukung dan mengarah. Perilaku mengarah dapat dilakukan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah dengan bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin tersebut melibatkan diri dalam komunikasi dua arah seperti mendengar dan interaksi. Kedua kegiatan merupakan hal yang biasa dilakukan oleh seorang pemimpin pada umumnya, sehingga dapat disebut sebagai dasar gaya kepemimpinan.

Kepimpinan di dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Veitzhal Rivai (2014) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas; Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan Kerjasama; Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola dasar ini terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu: Tipe Kepemimpinan Otoriter, Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas, dan Tipe Kepemimpinan Demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Rivai dkk (2014) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan beberapa indikator, yaitu: Kemampuan membina kerjasama dan hubungan yang baik, Kemampuan yang efektivitas, Kepemimpinan yang partisipatif.

Menurut Sedarmayanti (2017) kepemimpinan memiliki beberapa dimensi dalam hal melayani masyarakat yang antara lain yaitu: Cinta Kasih, Rendah Hati, Altruisme, Memiliki visi, Rasa Percaya, Memberdayakan pihak lain, Melayani.

### **Sumberdaya yang unik**

Sumber Daya yang Unik didefinisikan sebagai sekelompok sumberdaya yang hanya dimiliki oleh beberapa perusahaan saja (Barney, 1991 dan David, 2009). Sumber daya yang dapat ditiru atau digantikan oleh pesaing dengan mudah hanya akan menimbulkan nilai yang sementara dan tidak dapat dipertahankan. Semakin banyak perusahaan yang memiliki sumber daya yang sama, semakin kecil potensi sumber daya tersebut menghasilkan keunggulan bersaing dan keuntungan bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk memiliki sesuatu yang berbeda dan memiliki keunikan yang langka adalah sangat penting, karena hal ini merupakan sumber-sumber yang ampuh untuk membangun keberhasilan perusahaan. Inti dari keberhasilan perusahaan adalah kemampuan para pengelola usaha untuk menjadikan sumber dayanya memiliki sesuatu yang berbeda dari pesaing (rare) dan tidak mudah diduplikasi oleh pesaing (Pearce dan Robinson, 2008). sumberdaya yang unik pada penelitian ini mengukur kelangkaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mencakup empat dimensi, yaitu kelangkaan sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Assauri, 2016; Talaja, 2012; Ferreira dan Fernandes (2017)).

Sumberdaya yang unik didefinisikan sebagai tingkat kelangkaan sumber daya yang dikuasai perusahaan (David, 2009). Idealnya sumber daya langka adalah tidak ada pesaing yang memiliki sumber daya yang sama. Ketika perusahaan memiliki sumber daya tertentu dan hanya sedikit pesaing yang memilikinya serta sumber daya tersebut penting untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka sumber daya tersebut dapat menjadi sumber keberhasilan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008). Secara empiris, hasil kajian mengenai pengaruh sumber daya langka terhadap kinerja perusahaan masih menemukan kontroversi. Disatu sisi, studi yang dilakukan oleh Talaja (2012), Aghazadesh (2015); Hinterhuber (2013); Rengkung (2015); Lin dan Wu (2014), Bridoux et al., (2013), serta Mweru dan Muya (2015) menemukan bahwa sumberdaya yang unik mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Di sisi lain, Akio (2005) serta Ferreira dan Fernandes (2017) menemukan bahwa sumberdaya yang unik tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Semakin langka sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka semakin besar keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan (Barney, 1991). Kajian empiris mengenai sumberdaya yang unik terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh Wernerfelt (2013); Li dan Liu (2014); Hinterhuber (2013); Chen et al., (2017); Lambourdiere et al., (2017) yang menemukan bahwa sumber daya perusahaan yang memenuhi karakteristik langka mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing bukan hanya merupakan dimensi penting untuk bertahan dari tingkat persaingan bisnis yang tinggi, tetapi juga merupakan jantung dari kinerja perusahaan (Teguh dan Devie, 2013). Penelitian yang telah dilakukan Miraza dan Hafas (2015); Kindstrom et al., (2013); Campbell dan Park (2017); Ferreira dan Fernandes (2017) menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Semakin besar keunggulan bersaing yang diperoleh suatu perusahaan, semakin tinggi peningkatan kinerja usaha (David, 2009). Hal ini berarti apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Penerapan Efisiensi**

Bekerja secara efisien adalah bekerja menggunakan sumber daya yang sesuai. Penjelasan sebelumnya, efisien berkaitan dengan waktu. itu benar karena seseorang yang bekerja secara tidak langsung akan memperhatikan segala aspek, termasuk waktu. Selain itu, efisien juga bisa diartikan sebagai manage control. Para ahli memiliki gagasan tentang arti kata efisien. Berikut merupakan pengertian efisien secara umum dari para ahli, di antaranya adalah: Efisien adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan yang maksimal dengan meminimalisir pengeluaran sumber daya; Efisien merupakan penggunaan sumber daya

seperti biaya, waktu, dan usaha atau tenaga, untuk mencapai tujuan dalam melakukan kegiatan; Efisien merupakan kemampuan untuk mengimplementasikan suatu kegiatan atau usaha dengan mengeluarkan output sedikit uang, waktu, dan tenaga untuk mencapai hasil atau target yang maksimal; Efisien merupakan cara atau kemampuan untuk mendapatkan hasil dan tujuan yang maksimal, namun hanya menggunakan sumber daya yang minimal atau sedikit. Sehingga tidak mengeluarkan biaya, tenaga, dan waktu yang terlalu banyak; Efisien adalah suatu metode yang tepat untuk menghasilkan tujuan dengan maksimal sesuai dengan yang diinginkan maupun yang dikehendaki; Efisien merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan dengan biaya dengan jumlah yang sama, Namun tujuan atau hasil yang maksimal.

### **Pemakaian Teknologi Informasi**

Teknologi Informasi (TI) dilihat dari kata penyusunnya merupakan teknologi dan informasi. Kata teknologi bermakna pengembangan dan penerapan berbagai peralatan atau sistem untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari. Teknologi berdekatan artinya dengan istilah tata cara. Menurut Azmi dkk (2018) menyatakan bahwa informasi adalah data yang diproses kedalam bentuk yang lebih berarti bagi penerima dan berguna dalam pengambilan keputusan, sekarang atau untuk masa yang akan datang.

Jogiyanto (2017) mendefinisikan teknologi informasi sebagai suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan Jurnal merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan seperangkat computer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global.

Menurut Haag dan Keen (1996) bahwa Pengertian teknologi informasi adalah seperangkat alat yang membantu kita bekerja dengan informasi serta juga melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi. Tujuan dari teknologi informasi ini ialah untuk menyelesaikan masalah, menumbuhkan kreativitas, meningkatkan efektivitas serta efisiensi didalam melaksanakan pada suatu pekerjaan. Maka dengan adanya teknologi informasi tersebut akan membuat manusia lebih mudah serta efisien dalam bekerja.

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel Data**

Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh para responden. Pendekatan sampling yang dipergunakan yaitu Non-probability Sampling, dikarenakan populasi unit analisis tidak diketahui (Manurung dkk, 2021). Metode Sampling yang dipergunakan yaitu Judgement Sampling, dimana responden dapat mengisi kuesioner melalui google form dalam tempo Maret sampai akhir Juni tahun 2022 dimana diinginkan semua sampel harus terwakili. Penelitian ini menginginkan karakteristik sampel yaitu semua pihak dengan industri yang bervariasi sehingga beragam latar belakang sampel di berbagai industri. Metode judgement sampling ini mendapatkan sample sebanyak 220 responden.

### **Model Penelitian**

Seperti diuraikan sebelumnya, bahwa penelitian ini ingin menyelidiki Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi umur pegawai perusahaan. Oleh karenanya model matematis penelitian ini sebagai berikut:

$$KPi = a_1 * SDUi + a_2 * TKNi + a_3 * LEDi + a_4 * EFFi + a_5 * UMRi + a_6 * (SDUi * UMRi) + a_7 * (TKNi * UMRi) + a_8 * (LEDi * UMRi) + a_9 * (EFFi * UMRi) + \epsilon$$

Dimana

- KPi = Kinerja Pegawai ke i
- SDUi = Sumberdaya yang Unik ke i
- TKNi = Pemakaian Teknologi ke i
- LEDi = Kepemimpinan ke i
- EFFi = Penerapan Effisiensi ke i
- UMRi = Umur Pegawai ke i

Model tersebut diestimasi dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) dikarenakan variabel yang diteliti merupakan konstruk Laten.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada pembahasan ini dilakukan dengan dua analisis yaitu statistik deskriptif dan analisis kausalitas. Pembahasan dimulai dengan statistic deskriptif dan dilanjutkan dengan analisis kausalitas.

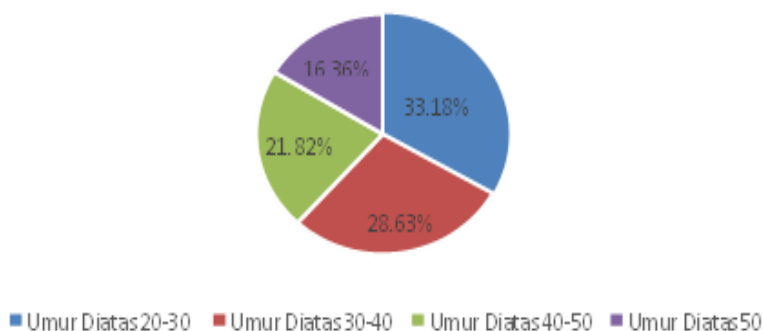
#### Statistik Deskriptif

Dalam statistikm deskriptif ini yang dijelaskan mengenai kelompok umur responden dan kelompok status pekerjaan.

#### Kelompok Umur Responden

Klasifikasi kelompok umur responden dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam tiga kategori kelas umur yaitu: Kelompok umur diatas 20 sampai dengan 30 tahun; Kelompok umur diatas 30 sampai dengan 40 tahun; Kelompok umur diatas 40 sampai dengan 50 tahun dan Kelompok umur diatas 50 tahun. Adapun penyebaran jumlah responden dari keempat kelompok umur tersebut dapat dilihat pada Gambar 1. Pada gambar tersebut terlihat bahwa untuk kelompok umur diatas 20-30 sebanyak 33.18% (73 orang), kelompok umur diatas 30-40 tahun sebanyak 28.63% (63 orang), kelompok umur diatas 40 - 50 tahun sebanyak 21.82% (48 orang), dan kelompok umur diatas 50 tahun sebanyak 16.36% (36 orang).

Kelompok Umur Responden



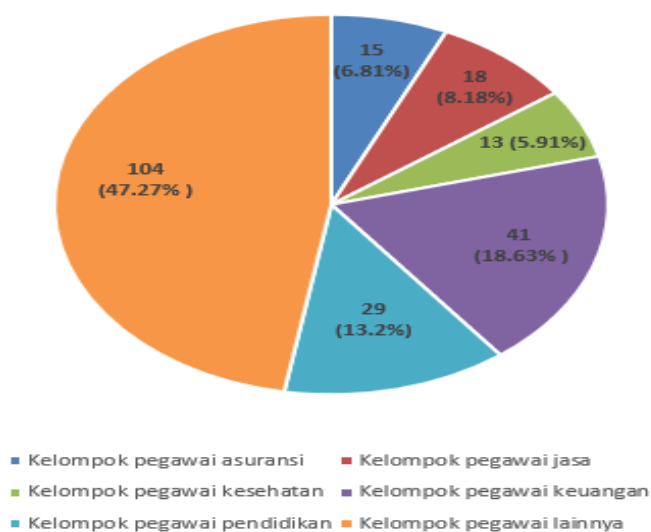
Sumber: Gambar riset

Gambar 1: Kelompok Umur Responden

### Kelompok Status Pekerjaan

Klasifikasi kelompok status pekerjaan responden dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam enam industri perusahaan yaitu: Kelompok pegawai asuransi; Kelompok pegawai jasa; Kelompok pegawai Kesehatan; Kelompok pegawai keuangan; Kelompok pegawai Pendidikan dan Kelompok pegawai lainnya. Penyebaran jumlah responden dari enam kelompok status pekerjaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2. Pada gambar tersebut terlihat bahwa untuk kelompok pegawai asuransi sebanyak 6.81% (15 orang), kelompok pegawai jasa sebanyak 8.18% (18 orang), kelompok pegawai kesehatan sebanyak 5.91% (13 orang), kelompok pegawai keuangan sebanyak 18.63% (41 orang), kelompok pegawai pendidikan sebanyak 13.2% (29 orang), dan kelompok pegawai lainnya sebanyak 47.27% (104 orang).

Kelompok Status Pekerjaan Responden



Sumber: Gambar riset

Gambar 2. Kelompok Status Pekerjaan Responden

### Analisis Kausalitas

Pada bagian ini akan dibahas tentang kausalitas penelitian yang dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas dari konstruk yang dipergunakan dalam penelitian. Kemudian dilanjutkan menganalisis model serta pengaruh variabel anteseden terhadap variabel tidak bebas.

### Construct Reliability dan Validity

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah sumberdaya yang unik (variabel X1), pemakaian teknologi (variabel X2), kepemimpinan (variabel X3), penerapan efisiensi (variabel X4), umur pegawai (variabel Moderasi) dan peningkatan kinerja (variabel tidak bebas Y) dengan masing-masing indikator terdiri dari beberapa butir pertanyaan. Semua variabel tersebut merupakan variabel laten sehingga perlu indicator untuk masing variabel yang diperlihatkan oleh Tabel 1.

Tabel 1: Kode Singkatan Indikator Variabel dan Butir Pertanyaan

Variabel	Status	Singkatan	Definisi
Sumberdaya yang unik	Variabel Exogen (X1)	SDU1	Produk yang dihasilkan special.
		SDU2	Produk yang dihasilkan susah dicari.
		SDU3	Produk yang dihasilkan pesaingnya sangat sedikit.



		SDU4	Tidak memiliki barang komplementer
		SDU5	Mendapatkan keuntungan kompetitif.
<b>Pemakaian Teknologi</b>	Variabel Exogen (X2)	PT1	Perusahaan menggunakan teknologi dalam proses menghasilkan produk.
		PT2	Perusahaan menggunakan teknologi terbaru.
		PT3	Perusahaan menggunakan teknologi lebih murah dari pesaing.
		PT4	Untuk meningkatkan produktivitas.
		PT5	Untuk mengoptimalkan pelayanan.
<b>Kepemimpinan</b>	Variabel Exogen (X3)	K1	Pimpinan dapat diterima semua pekerja.
		K2	Pimpinan punya visi yang baik untuk perusahaan.
		K3	Pemimpin memahami perkembangan produk perusahaan.
		K4	Pemimpin yang dapat menyelesaikan masalah secara tepat
		K5	Pemimpin yang Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
<b>Penerapan Efisiensi</b>	Variabel Exogen (X4)	PE1	Besar Biaya pengeluaran jauh lebih kecil dari penerimaan.
		PE2	Tidak membiayai, biaya yang tidak diperlukan.
		PE3	keseimbangan antara penyediaan dan kebutuhan akan sumber-sumber terjaga sehingga upaya pencapaian tujuan tidak mengalami hambatan.
		PE4	Dapat meningkatkan tercipta Output yang diinginkan dapat dihasilkan secara optimal
		PE5	Untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal
<b>Peningkatan Kinerja</b>	Variabel Endogen (Y)	PK1	Saya Merasa Penjualan Meningkat diperusahaan saya
		PK2	Saya Merasa Laba Bersih Meningkat.
		PK3	Saya Merasa Perusahaan Total Aset Naik
		PK4	Imbal Hasil Perusahaan meningkat.
		PK5	Kualitas Produk menjadi lebih baik

Selanjutnya Indikator tersebut diuji apakah valid dan representasi dari variabel penelitian ini. Hasil Perhitungan Construct dan validity diperlihatkan oleh Tabel 2. Hair et al (2014) menyatakan bahwa nilai reliability dan validitasnya diatas 0.5 maka dianggap layak sebagai construct reliability dan validity. Hasil pada nilai dalam Tabel 2 ternyata lebih dari 0.5 sehingga semua indikator dapat dinyatakan valid dan realibilitas untuk menyatakan variabel laten.

Seperti diuraikan sebelumnya serta judul paper ini bahwa paper ini ingin menguji pengaruh sumberdaya yang unik (variabel  $X_1$ ), pemakaian teknologi (variabel  $X_2$ ), kepemimpinan (variabel  $X_3$ ), penerapan efisiensi (variabel  $X_4$ ), terhadap peningkatan kinerja (variabel tidak bebas Y) yang dimoderasi umur pegawai (variabel Moderasi). Hasil pengolahan data dengan menggunakan Smart-PLS ditunjukkan oleh Gambar 2.

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Vari
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Kepemimpinan...	0.938	0.942	0.953	0.802
Moderating Eff...	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Eff...	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Eff...	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Eff...	1.000	1.000	1.000	1.000
Pemakaian Tek...	0.892	0.909	0.921	0.703
Peningkatan Ef...	0.914	0.938	0.936	0.745
Peningkatan K...	0.919	0.922	0.939	0.756
Sumber Daya y...	0.832	0.857	0.878	0.592
Umur (M)	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber: Gambar riset

**Gambar 3. Hasil Construct Reliability dan Validity**

Sumber daya yang unik merupakan salah satu faktor yang membuat kinerja sumber daya itu meningkat dan bisa memberikan keunggulan kepada perusahaan. Variabel sumber daya yang unik secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 1%. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Iskandar (2018) dan Purwanti (2017).

Kepemimpinan merupakan satu variabel penting dalam membuat perusahaan mengalami keunggulan. Kepemimpinan yang baik bisa mendorong pekerja untuk meningkatkan kinerja pegawai yang dipimpinnya. Variabel kepemimpinan tidak signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 5%. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Gede dkk (2018), Kamal (2019), dan Siswanto dkk. (2017).

Kemampuan pegawai dalam pemakaian teknologi akan membantu pegawai tersebut melakukan pekerjaan lebih baik. Teknologi sering juga membuat pekerjaan pegawai dilakukan lebih cepat dari tanpa pemakaian teknologi. Variabel pemakaian teknologi secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 1%. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Handayani dkk (2018), Jaryono dkk (2013) dan Muzakki (2016).

Penerapan efisiensi sering dikumandangkan direksi agar perusahaan bisa memperoleh keuntungan. Penerapan efisiensi harus dilakukan pegawai karena akan memberikan keuntungan kepada perusahaan maupun kepada pegawai yang bersangkutan. Variabel penerapan efisiensi secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 1%. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Syam (2020), dan Tesselonika (2021).

**Tabel 2: Analisis Variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan adanya Moderating**

	Z-Satistik	Kriteria Z-Tabel	P-Value	Kriteia P-Value	Kesimpulan
X <sub>1</sub> - Y	3.466	> 1.971	0.001	< 0.05	Berpengaruh Signifikan
X <sub>2</sub> - Y	2.687	> 1.971	0.007	< 0.05	Berpengaruh Signifikan
X <sub>3</sub> - Y	0.412	> 1.971	0.681	< 0.05	Tidak Berpengaruh
X <sub>4</sub> - Y	3.089	> 1.971	0.002	< 0.05	Berpengaruh

					Signifikan
Moderating Efek X <sub>1</sub> - Y	0.359	> 1.971	0.720	< 0.05	Tidak Berpengaruh
Moderating Efek X <sub>2</sub> - Y	2.517	> 1.971	0.012	< 0.05	Berpengaruh Signifikan
Moderating Efek X <sub>3</sub> - Y	1.935	> 1.971	0.054	< 0.05	Tidak Berpengaruh
Moderating Efek X <sub>4</sub> - Y	1.254	> 1.971	0.211	< 0.05	Tidak Berpengaruh

Kemudian, model penelitian ini memasukkan umur sebagai variabel moderasi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan sumber daya yang unik, kepemimpinan, pemakaian teknologi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menemukan bahwa umur secara signifikan sebagai variabel moderasi untuk hubungan pemakaian teknologi terhadap peningkatan kinerja pegawai, pada level signifikansi 5%. Sementara umur tidak signifikan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan sumberdaya yang unik, kepemimpinan dan penerapan efisiensi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini juga menyatakan bahwa signifikansi pada pengujian hubungan variabel bebas terhadap variabel tidak bebas tidak menjadi signifikan di pengujian yang menambahkan variabel moderasi. Tetapi pengujian variabel umur sebagai variabel moderasi signifikan memperkuat hubungan sumber daya yang unik terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kemudian, penelitian ini juga menguji empat variabel bebas yaitu sumberdaya yang unik (variabel X<sub>1</sub>), pemakaian teknologi (variabel X<sub>2</sub>), kepemimpinan (variabel X<sub>3</sub>), penerapan efisiensi (variabel X<sub>4</sub>) dilihat pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja (variabel tidak bebas Y). Hasil pengujian ditunjukkan oleh Tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3. Analisis Variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan Tanpa Moderating**

	Z-Statistik	Kriteria Z-Tabel	p-Value	Kriteria p-Value	Kesimpulan
X <sub>1</sub> → Y	3.358	> 1.971	0.001	< 0.05	Berpengaruh Signifikan
X <sub>2</sub> → Y	2.130	> 1.971	0.034	< 0.05	Berpengaruh Signifikan
X <sub>3</sub> → Y	0.172	> 1.971	0.863	< 0.05	Tidak Berpengaruh
X <sub>4</sub> → Y	3.268	> 1.971	0.001	< 0.05	Berpengaruh Signifikan

Variabel sumber daya yang unik secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 1%.

Variabel pemakaian teknologi secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 5%.

Variabel kepemimpinan tidak signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 5%.

Variabel penerapan efisiensi secara signifikan mempengaruhi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada level signifikansi sebesar 1%.

Hasil yang dihasilkan dengan moderating dan tanpa moderating tidak ada perbedaan, sehingga sumberdaya yang unik (variabel X<sub>1</sub>), pemakaian teknologi (variabel X<sub>2</sub>), kepemimpinan (variabel X<sub>3</sub>), penerapan efisiensi (variabel X<sub>4</sub>) bisa diuji pengaruhnya

terhadap peningkatan kinerja (variabel tidak bebas Y) tanpa harus menggunakan moderating variabel.

## KESIMPULAN

Berdasarkan Uraian sebelumnya maka penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Adanya pengaruh langsung sumberdaya yang unik terhadap peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sumberdaya yang unik maka semakin tinggi pula peningkatan kinerja pegawai.
- b. Adanya pengaruh langsung secara signifikan pemakaian teknologi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemakaian teknologi maka semakin tinggi pula peningkatan kinerja pegawai.
- c. Tidak adanya pengaruh langsung secara signifikan kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa belum tentu semakin baik kepemimpinan dapat meningkatkan peningkatan kinerja pegawai
- d. Adanya pengaruh langsung secara signifikan penerapan efisiensi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan efisiensi maka semakin tinggi pula peningkatan kinerja pegawai.
- e. Tidak adanya terdapat pengaruh sumberdaya yang unik yang dimoderasi oleh umur pegawai terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa umur bersifat melemahkan hubungan antara keduanya.
- f. Tidak terdapat pengaruh secara signifikan pemakaian teknologi yang dimoderasi oleh umur pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa umur bersifat berpengaruh hubungan antara keduanya.
- g. Adanya pengaruh signifikan kepemimpinan yang dimoderasi oleh umur pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa umur bersifat menguatkan hubungan antara keduanya namun masih menyebabkan adanya tidak ada pengaruh diantara keduanya.
- h. Adanya pengaruh secara signifikan penerapan efisiensi yang dimoderasi oleh umur pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa umur bersifat melemahkan hubungan antara keduanya namun masih menyebabkan adanya tidak ada pengaruh diantara keduanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anton M. Moeliono. et al., (2005). Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Balai Pustaka
- Armstrong, Michael. (2017). Performance Management (alih bahasa: Tony Setiawan). Yogyakarta: Tugu
- Asih. (2017). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Inisiatif dan Orientasi Pembelajaran Serta Kemampuan Penyesuaian. EKOBIS Vol.18, No.1
- Bacal, Robert. (2004). How to manage Performance. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dhany Iskandar. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. Jurnal JIBEKA Volume 12, No 1
- Endri. (2010). Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis, <http://dx.doi.org/10.47313/jib.v32i23.40>
- Gede, I Komang., Piartini, Putu Saroyeni,. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja Pada BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar. E- Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.

- Hair, J. F. (2014). A Primer On Plartial Least Square Structural Equation. Modeling PLS-SEM. SAGE Publication Inc.
- Handayani, Ratina., Runtuwene, Roy F., Sambul, Sofia A.P., (2018). Pengaruh Penguasaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6 No. 2
- Hasan dan Rudiyanasyah. (2017). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Kantor Radio Republik Indonesia Cabang Biak Numfor). Jurnal “Gema Kampus” Edisi Vol.12 No.2
- Jaryono., Widuri, Retno., (2013). Analisis Pengaruh Kinerja Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Fakultas Ekonomi Unsoed
- Jogiyanto, H. M. (2007), Model kesuksesan sistem teknologi informasi, Yogyakarta: Andi
- Kamal, Fahmi., Winarso, Widi., Sulistio, Edy., (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Agung Citra Transformasi), Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM), Vol.15, No.2, ISSN 0216-7832
- Manurung, A.H. (2021). Keuangan Perusahaan. Jakarta, PT. Adler Manurung Press
- Manurung, A.H., dan Budiastuti, D. (2019). Metode Riset Akuntansi, Investasi Keuangan dan Manajemen. Jakarta, PT. Adler Manurung Press
- Manurung, A.H., Tjahjana, David., Pangaribuan, Christian Haposan., Tambunan, Martua Eliakim., (2021). Metode Riset Akuntansi, Investasi Keuangan dan Manajemen. Jakarta, PT. Adler Manurung Press
- Miftah Thoha (2015), Kepemimpinan dalam manajemen, Jakarta: Rajawali Pers
- Muzakki, Mukhammad Hilmi., Susilo, Heru., Yuniarto, Saiful Rahman., (2016) Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 39 No. 2
- Muhammad Azmi, Wahyu Nugraha, Muhamad Nur, Brama Wahyu Prabowo,m Amirudin Khorul Huda, Tanjung Surya Puruhita, Ahmad Rifki Harir (2018), Analisis Eksistensi Platform Bukadagang: Platform Existence Analysis of Bukadagang, Citec Journal, Vol. 5, No. 3, Mei 2018 – Juli 2018
- Purwanti, Ika (2017) Pengaruh Valuable Resources Dan Rare Resources Terhadap Kinerja Usaha Dengan Mediasi Keunggulan Bersaing (Studi Pada Ukm Tenun Ikat Lamongan). Magister thesis, Universitas Brawijaya.
- Rangkuti. (2015). Teknik Pembedahan kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- Siswanto, Rendyka Dio., Hamid, Djambur., (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 42 No.1
- Stephen Haag, Peter Keen (1996) Information technology: tomorrows advantage today, McGraw-Hill, 1996, URI: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20321617>
- Syam, Shofiana. (2020). Pengaruh Efektifitas dan Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Banggae Timur, p-ISSN: 2714-6332–e-ISSN: 2714-6324 Vol.4 Nomor 2
- Tanny, Felicia Jesslyn dan Rr.Rooswanti Putri. (2017). Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Perdana Elektronik, Agora Vol.5, No.3
- Tessalonika, Regita Christa., Pelleng, Frendy A.O., Asaloei, Sandra., (2021). Pengaruh Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aneka Gas Industri Bitung, Vol. 2 No. 5, e-ISSN. 2723-0112
- Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar (2014), Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Jakarta: Rajawali Press.