

PERAN PENGALAMAN KERJA PENINGKATAN PENGAWASAN PROSES DAN KINERJA

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh :

**EKA RUBIYATUN
NIM 20402200144**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN PENGALAMAN KERJA PENINGKATAN
PENGAWASAN PROSES DAN KINERJA**

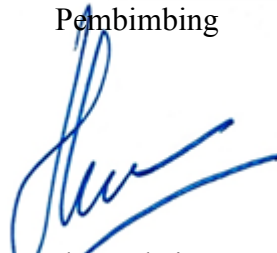
Disusun Oleh :

**EKA RUBIYATUN
NIM 20402200144**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028

HALAMAN PENGESAHAN
PERAN PENGALAMAN KERJA PENINGKATAN
PENGAWASAN PROSES DAN KINERJA

Disusun Oleh :
Eka Rubiyatun
NIM 20402200144


Telah dipertahankan didepan Penguji
Pada Tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,


Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028

Penguji I


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK 210490020

Penguji II


Dr. E. Drs. H. Marnö Nugroho. M.M
NIK 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eka Rubiyatun
NIM : 20402200144
Konsentrasi : Management
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul “ **Peran Pengalaman Kerja Peningkatan Pengawasan Proses dan Kinerja** “ (Studi pada Kepala Sekolah Tingkat SMP di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat) merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak dilakukan tindakan plagiarisme atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika penulisan karya ilmiah.

Semarang, Mei 2024

Pembimbing

Saya Yang menyatakan



Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si
NIK 210491028



Eka Rubiyatun
NIM 20402200144

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eka Rubiyatun
NIM : 20402200144
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini Menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan Judul :

**“ PERAN PENGALAMAN KERJA PENINGKATAN PENGAWASAN
PROSES DAN KINERJA “**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang menyatakan,



Eka Rubiyatun
NIM 20402200144

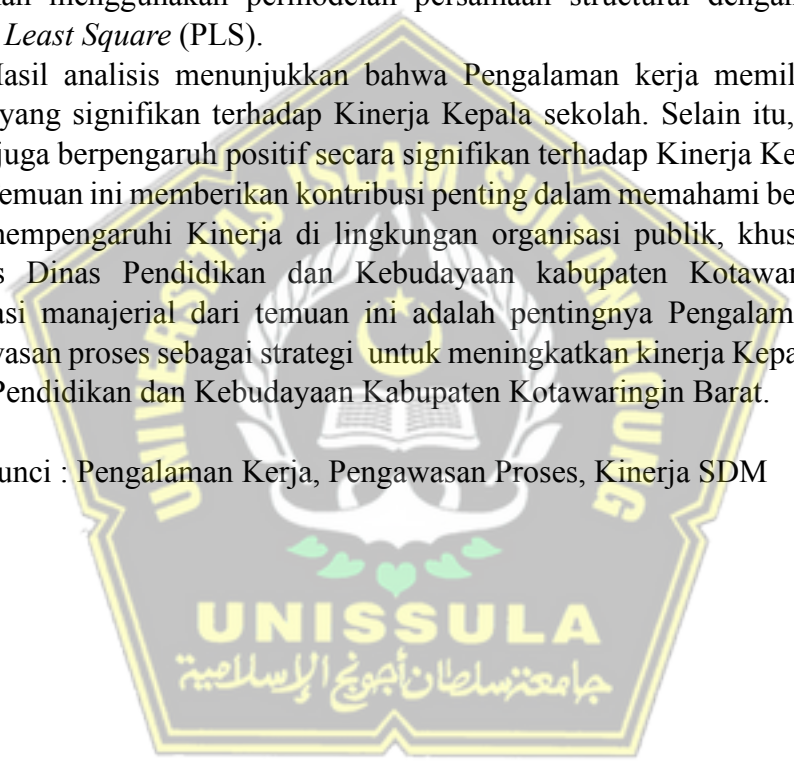
Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis apakah Pengalaman kerja dan pengawasan proses mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan Explanatory Research yang menekankan pada analisis hubungan antar variabel penelitian. Responden terdiri dari 68 Kepala Sekolah setingkat SMP. Pengambilan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5 untuk mengukur tingkat setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan yang diajukan. Analisis data dilakukan menggunakan permodelan persamaan structural dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pengalaman kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Kepala sekolah. Selain itu, Pengawasan proses juga berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Kepala sekolah.

Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memahami beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja di lingkungan organisasi publik, khususnya dalam konteks Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Kotawaringin Barat. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya Pengalaman kerja dan pengawasan proses sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja Kepala Sekolah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Kata Kunci : Pengalaman Kerja, Pengawasan Proses, Kinerja SDM



Abstract

This research aims to describe and analyze whether work experience and process supervision can improve the performance of School Principal Human Resources at the West Kotawaringin Regency Education and Culture Office. This research uses an Explanatory Research approach which emphasizes analyzing the relationships between research variables. Respondents consisted of 68 junior high school principals. Data collection was carried out through a questionnaire using a Likert scale of 1 to 5 to measure the respondent's level of agreement or disagreement with the statement submitted. Data analysis was carried out using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the analysis show that work experience has a significant positive influence on school principal performance. Apart from that, process supervision also has a significant positive effect on the performance of the school principal.

These findings provide an important contribution in understanding the factors that influence performance in the public organization environment, especially in the context of the West Kotawaringin district Education and Culture Office. The managerial implication of these findings is the importance of work experience and process supervision as a strategy to improve the performance of School Principals at the West Kotawaringin Regency Education and Culture Service.

Key Word : Work Experience, Process Supervision, Performance Improvement

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang atas limpahan karunianya sehingga tesis dengan judul “ **Peran Pengalaman Kerja Peningkatan Pengawasan Proses dan Kinerja** “ini dapat selesai tepat waktu.

Tujuan dari penelitian tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Terima kasih saya ucapkan kepada bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.yang telah memberikan arahan, bimbingan dan masukan berharga dalam penyusunan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, ketelitian, dan waktu yang telah Bapak berikan untuk membantu saya memahami dan mengembangkan ide-ide penelitian ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman Angkatan 77C Pangkalan Bun yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas tesis ini.

Selanjutnya saya ingin menyampaikan terima kasih kepada institusi pendidikan saya Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan fasilitas dan dukungan yang memadai dalam penyusunan tesis ini.

Tesis ini disusun dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang mungkin masih ada oleh karena itu mohon masukan dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini

Akhir kata saya berharap hasil tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Pendidikan Di kabupaten Kotawaringin Barat.

Hormat Saya

Eka Rubiyatun



DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	lv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	lx
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	5
2.2 Pengawasan proses	7
2.3 Pengalaman Kerja	9
2.4 Model Empirik	11
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	12
3.1 Jenis Penelitian	12
3.2 Pengukuran Variabel dan Indikator	12
3.3 Sumber Data	14
3.4 Metode Pengumpulan data	14
3.5 Responden	16
3.6 Tehnik Analisis Data	17
3.7 Pengujian Hipotesis	21

BAB IV	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	23
4.1	Deskripsi Responden	23
4.2	Analisis Deskriptif Data Penelitian	26
4.3	Analisis Data Statistik	31
	4.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas Konstruk Penelitian (outer Model).....	31
	4.3.2 Discriminat Validity	37
	4.3.3 Uji Realibilitas	40
	4.3.4 Pengujian Goodness of Fit	41
	4.3.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)	44
	4.3.6 Analisis Pengaruh Langsung	45
	4.3.7 Analisis Pengaruh Tidak Langsung	48
4.4	Pembahasan	50
BAB V	PENUTUP	54
5.1	Kesimpulan	54
5.2	Implikasi Teoritis	55
5.3	Implikasi Manajerial	56
5.4	Rencana Penelitian selanjutnya	57
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN	62

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	11
Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Pengalaman Kerja	33
Gambar 4.2 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Pengawasan proses	35
Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja SDM	36
Gambar 4.4 Full Model SEM-PLS dengan mediasi	44
Gambar 4.5 Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Pengawasan Proses pada Hubungan Antar Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja SDM	48



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	13
Tabel 3.2	Data Responden Penelitian	16
Tabel 4.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	23
Tabel 4.2	Deskripsi Responden Berdasarkan umur	24
Tabel 4.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	25
Tabel 4.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	26
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja	28
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif Variabel Pengawasan Proses	29
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Peningkatan Kinerja	30
Tabel 4.8	Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengalaman Kerja (X1)	32
Tabel 4.9	Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengawasan Proses (X2)	34
Tabel 4.10	Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y1)	36
Tabel 4.11	Nilai Validitas Diskriminan	38
Tabel 4.12	Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (<i>Cross Loading</i>)	39
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 4.14	Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)	42
Tabel 4.15	Path Coefficients Pengaruh Langsung	45
Tabel 4.16	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	47
Tabel 4.17	Hasil Uji Pengaruh Tidak langsung	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Kuesioner Penelitian.....	62
Lampiran 2 : Data PLS	66







BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bidang pendidikan merupakan salah satu andalan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan zaman. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahklak mulia serta keterampilan . Dalam proses pembelajaran tersebut diperlukan peranan seorang pendidik. Pendidik merupakan tenaga Profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama pendidik pada perguruan tinggi (UU RI Nomor 20 tahun 2003 Pasal 39). Pendidikan berarti proses perubahan sikap dan tingkah laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan (Aliet Noorhayati Sutisno, 2019). Pendidikan dapat dikatakan berhasil apabila proses pendidikan berjalan dengan sangat baik sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Segala potensi yang ada dalam lingkungan sekolah selayaknya mendapatkan perhatian khusus bagi kepala sekolah sehingga segala program kerja berlangsung dengan baik dan pada akhirnya kinerjanya mengalami peningkatan (Melky, 2022)

Kinerja kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam pengelolaan sekolah secara umum. Kinerja kepala sekolah adalah tindakan menampilkan penampilan kerja, unjuk kerja dan melaksanakan suatu pekerjaan atau perilaku kerja (Nurhayati at el, 2022). pengalaman kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kepala sekolah. Studi Ni kadek Suryani (2020) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sumber daya sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya. Kinerja yang baik tentu didukung dengan pengalaman kerja yang baik.

Pengawas proses yang efektif dapat saling melengkapi dan meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengelola sekolah, meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan yang di inginkan. Pengawasan proses adalah pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharafkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan tersebut (Didi Djadjuli , 2018). Pengawasan dalam pendidikan merupakan penilaian dan sekaligus koreksi terhadap pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan apakah terlaksana dengan baik sesuai prosedur dan rencana yang ditetapkan (Iin Meriza, 2018). Pengawasan proses yang efektif memungkinkan kepala sekolah untuk memastikan bahwa kegiatan belajar-mengajar, administrasi dan kegiatan sekolah lainnya berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan pengawasan proses yang baik maka kegiatan adminstasi di sekolah berjalan dengan baik dan sesuai dengan fungsi dan tujuannya. Tujuan

administrasi pendidikan adalah agar segala usaha kerjasama dalam mendayagunakan berbagai sumber daya (manusia dan non manusia) dapat berjalan secara teratur, efektif, efisien dan produktif dalam mencapai tujuan pendidikan (Lisa Septia, 2020). Dari pendapat ahli ini menjelaskan betapa pentingnya administrasi pendidikan sebagai salah satu fungsi pengawasan proses di sekolah.

Penelitian terdahulu terkait Pengawasan proses terhadap kinerja sumber daya manusia menyisakan Gap. Diantaranya adalah temuan yang mengungkapkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (Rosinta Romauli, 2017). Temuan Lain menemukan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya (Harianto,2020). Sedangkan penelitian Suhariyanto, at el (2018) menunjukkan bahwa variabel Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja . Variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja , serta Pengawasan dan Disiplin Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja . Sehingga dengan demikian terdapat gap yang sangat menarik untuk diuraikan. Dalam Penelitian ini Pengalaman Kerja diajukan untuk memediasi pengaruh antara Pengawasan proses terhadap Kinerja Sumber Daya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah adalah “
Bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia “, Kemudian
Pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Apakah Pengalaman kerja dan Pengawasan Proses mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia
2. Apakah Pengawasan proses mampu meningkatkan pengalaman kerja

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Apakah Pengalaman kerja dan pengawasan proses mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Apakah Pengawasan proses mampu meningkatkan pengalaman kerja

1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan Memiliki kontribusi terhadap mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya model peningkatan kinerja Sumber daya manusia
2. Diharapkan mampu memberikan kontribusi pada sekolah SMP se Kabupaten Kotawaringin barat khususnya model peningkatan kinerja Sumber daya manusia

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya manusia adalah suatu hasil kerja baik itu secara kuantitas maupun kualitas yang telah dicapai seseorang atau merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya selama waktu tertentu Sulaiman (2020). Menurut I Komang Budiasa (2021) Kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam memanfaatkan segala sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang di bebankan kepada mereka. Sedangkan menurut Suhayati (2013) pengertian kinerja lebih menuju kepada suatu proses pencapaian suatu hasil. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Dessler (2003:36) Pimpinan organisasi harus bisa memadukan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan berdasarkan kualitas dan kuantitas .

Adapun indikator kinerja menurut Yuninara at el (2021) adalah sebagai berikut : (1). Produktivitas pada tingkat efisiensi dan efektivitas (2). Kualitas Layanan (3). Responsivitas adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat (4). Responsibilitas dan (5) Akuntabilitas. Sedangkan menurut Sanggar At el Indikator kinerja tersebut adalah : (1) kualitas kerja (2) Kuantitas dan (3) Kontribusi. Sedangkan Menurut Robbins (2016 : 260) Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan yang terdiri dari : (1) Kualitas Kerja (2) Kuantitas (3) Ketepatan waktu (4) Efektuvitas dan (5) kemandirian. Menurut Situmeang (2017) Indikator kinerja terdiri dari : (1) Kualitas yang dihasilkan (2) Kuantitas yang dihasilkan berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan (3) Waktu Kerja (4) Kerjasama.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya adalah manusia dalam suatu organisasi diukur melalui (1) Kualitas kerja (2) Kuantitas kerja (3) efektivitas (4) Ketepatan waktu (5) Kerjasama.

Kinerja sumber daya manusia ini sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya Julianry at el (2017) Hasil penelitian julianry menjelaskan kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

H1 : Kualitas kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya

2.2 Pengawasan Proses

Pengawasan proses adalah keseluruhan aktivitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan segenap kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki (Meriza 2018), sedangkan menurut Kamal (2017) Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharafkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Sedangkan menurut Tajudin (2013) Pengawasan berfungsi sebagai manajemen pendidikan yang bisa mengandung komponen suatu aktivitas yang dilakukan dengan melihat , mengecek, menilai, mengoreksi mencocokkan kegiatan yang dilaksanakan dengan perencanaan yang sudah ditetapkan dan melakukan perbaikan apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan rencana. Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut dapat dijelaskan bahwa pengawasan proses adalah suatu aktivitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

Indikator dari pengawasan proses menurut Ruwaeda at el (2021) terdiri dari tiga indikator yaitu : (1) Pengamatan yaitu tindakan yang dilakukan oleh pejabat terhadap bawahannya (2) Penilaian adalah suatu tindakan Yang dilakukan oleh pejabat terhadap bawahannya, (3) Sistem umpan balik. Sedangkan menurut Widiastuti at el (2018) pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemaen tercapai. Indikator pengawasan meliputi : (1 : Perencanaan yang efektif , (2) Pengorganisasian yang efektif (3) penyusunan personal yang efektif (d) Pengarahan yang efektif.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut disimpulkan bahwa indikator dalam pengawasan proses adalah Pengamatan, penilaian, umpan balik dan pengarahan

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Rompas (2018) bahwa ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

H2 : Bila pengawasan dilakukan dengan baik maka kinerja sumber daya akan meningkat

2.3 Pengalaman Kerja

Pengertian pengalaman kerja menurut Indrawan (2019) pada hakikatnya pengalaman adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut diperoleh pengalaman, ketrampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri.. sedangkan menurut Sulaeman (2014) Pengalaman kerja menunjukkan sejauh mana penguasaan seseorang terhadap bidang pekerjaan yang selama ini ditekuninya.

Sedangkan menurut pendapat penelitian lain bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang di gunakan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya. Pada umumnya perusahaan lebih cenderung untuk memilih pengalaman, karena dengan pengalaman yang cukup panjang diharapkan mereka mempunyai kemampuan lebih besar daripada tanpa pengalaman (Basyit at el,2020)

Berdasarkan pendapat para ahli kesimpulannya pengalaman kerja adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut diperoleh pengalaman, ketrampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi serta sejauh mana penguasaan seseorang terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya.

Menurut Situmeang (2017) Mengemukakan beberapa indikator pengalaman kerja antara lain yaitu (1) lama waktu/masa kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat

memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan.(3) penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tingkat, penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik peralatan dan teknologi. Sedangkan Menurut Utama (2016) Seseorang dapat dinyatakan memiliki pengalaman kerja apabila memenuhi beberapa indikator : (1) lama waktu dan masa kerja (2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pengetahuan yang merujuk pada konsep, prinsip, prosedur dan kebijakan (3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tingkat penguasaan seseorang terhadap cara melakukan pekerjaan dan mengoperasikan peralatan dalam pekerjaan dengan mengoperasikan peralatan dalam pekerjaan dengan baik dan benar sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Pendapat lain disampaikan Leatemia, S. Y. (2018) indikator pengalaman kerja adalah : (1) Masa Kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik, (2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki Pengetahuan merujuk pada konsep,prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu pekerjaan, (3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan

peralatan Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

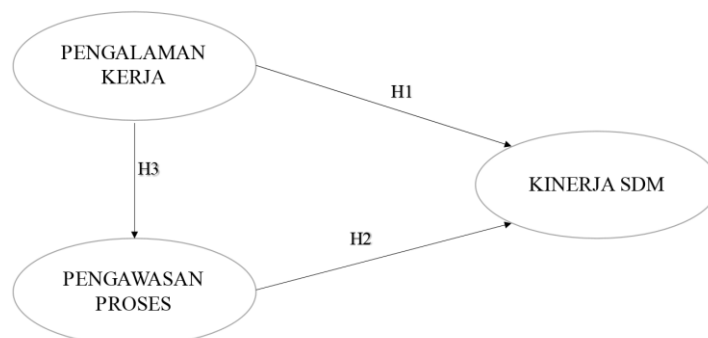
Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut indikator pengalaman kerja adalah masa kerja, Tingkat Pengetahuan, keterampilan dan penguasaan terhadap pekerjaan

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh ratulang (2016) menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

H3 : Bila pengalaman kerja profesional akan meningkatkan kinerja sumber daya

2.4 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini terlihat pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh Pengawasan proses sedangkan Pengawasan proses dibangun oleh Pengalaman kerja.



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory Research). Mutia at.el (2023) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat Explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang mengeksplorasi mengapa sesuatu terjadi menyangkut keterbatasan informasi yang tersedia, bagaimana fenomena tersebut terjadi serta bertujuan menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel dan sebab akibat terjadinya suatu peristiwa dan menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel tersebut mencakup Pengalaman kerja, Pengawasan Proses dan Kinerja Sumber daya manusia.

3.2 Pengukuran Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini mencakup pengalaman kerja, Pengawasan Proses dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Adapun Masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Pengalaman Kerja Penguasaan terhadap Bidang kerja yang dikuasainya	1 Masa kerja	Hutama (2016)
		2 Tingkat Pengetahuan	
		3 Keterampilan	Leatemia, S. Y. (2018)
		4 Penguasaan kerja	
2	Pengawasan Proses Suatu Aktivitas Mengawasi, memeriksa kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan	1 Pengamatan	Ruwaeda at el (2021)
		2 Penilaian	
		3 Umpan Balik	
		4 Pengarahan	
3	Kinerja Sumber Daya Manusia Hasil yang dapat dicapai sumber daya manusia terkait dalam pelaksanaan tugas	1 Kualitas kerja	Robbins (2016)
		2 Kuantitas kerja	
		3 Ketepatan waktu	
		4 Efektivitis	



3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini mencakup data primer dan sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari Obyeknya (widodo, 2017). Data Primer studi adalah mencakup Pengalaman kerja, Pengawasan Proses dan kinerja sumber daya manusia. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah Kepala Sekolah SMP se kabupaten Kotawaringin Barat yang diperoleh dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam Penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam Penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang telah dilakukan dengan mengajukan lembaran kuesioner yang berisi daftar pernyataan kepada responden yaitu terkait variabel penelitian pengawasan proses, pengalaman kerja dan Kinerja Sumber Daya.

Pengukuran Variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal, Kuesioner dibuat dalam bentuk link googleform yang bisa diisi oleh kepala sekolah tanpa bertemu secara langsung. Data dikumpulkan dengan menggunakan

angket tertutup. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian ini. Adapun data sekunder yang diperoleh adalah melalui studi kepustakaan. Arikunto (2016) menjelaskan bahwa studi kepustakaan sebagai salah satu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal-jurnal, penelitian terdahulu dan literatur lain yang berhubungan dengan materi penelitian. Dalam penelitian ini studi kepustakaan yang diperoleh digunakan sebagai teori dasar serta pembelajaran tentang Variabel Pengalaman kerja, Pengawasan Proses dan Kinerja Sumber Daya.

3.5 Responden

Populasi merupakan keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri yang sama (widodo, 2022). Populasi yang akan ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala sekolah SMP se Kabupaten Kotawaringin Barat dengan Populasi sebanyak 45 sekolah Negeri dan 23 Sekolah Swasta total keseluruhan 68 sekolah

Metode yang akan digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengertian dari sampling jenuh atau sensus adalah tehnik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ni karena jumlah populasinya sedikit atau terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk menentukan sampel, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus yaitu 68 orang Kepala sekolah di SMP Se Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tabel 3.2 Data Responden

No	Kecamatan					
	Arut Selatan	Kumai	Kotawaringin Lama	Pangkalan Lada	Pangkalan Banteng	Arut Utrara
1	23 Orang	12 Orang	8 Orang	6 Orang	14 Orang	5 Orang
Total Responden 68 Orang						

Sumber Data : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat

3.6 Tehnik Analisis

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan structural dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable latent dalam PLS adalah sebagai exact kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah indeterminacy dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. Outer model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a. Convergent Validity yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
- b. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- c. Composit Reliability, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_1)}$$

2. Inner Model , yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_k W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_k W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai

weight nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (path coefficient).

Inner model diukur menggunakan R-square variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q Square predictive relevance untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - Rp^2)$$

Dimana $(1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.7 Pengujian Hipotesis

- a. Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah- langkah:

1. $H_a : \beta_1 = 0$, Tidak ada hubungan antara pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM

$H_o : \beta_1 \neq 0$, ada hubungan antara pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM

2. $H_a : \beta_2 = 0$, Tidak ada hubungan antara Pengalaman kerja terhadap Pengawasan proses

$H_o : \beta_2 \neq 0$, ada hubungan antara pengalaman kerja terhadap Pengawasan proses

3. $H_a : \beta_3 = 0$, Tidak ada hubungan antara Pengawasan Proses terhadap Kinerja SDM

$H_o : \beta_3 \neq 0$, ada hubungan antara Pengawasan Proses terhadap Kinerja SDM

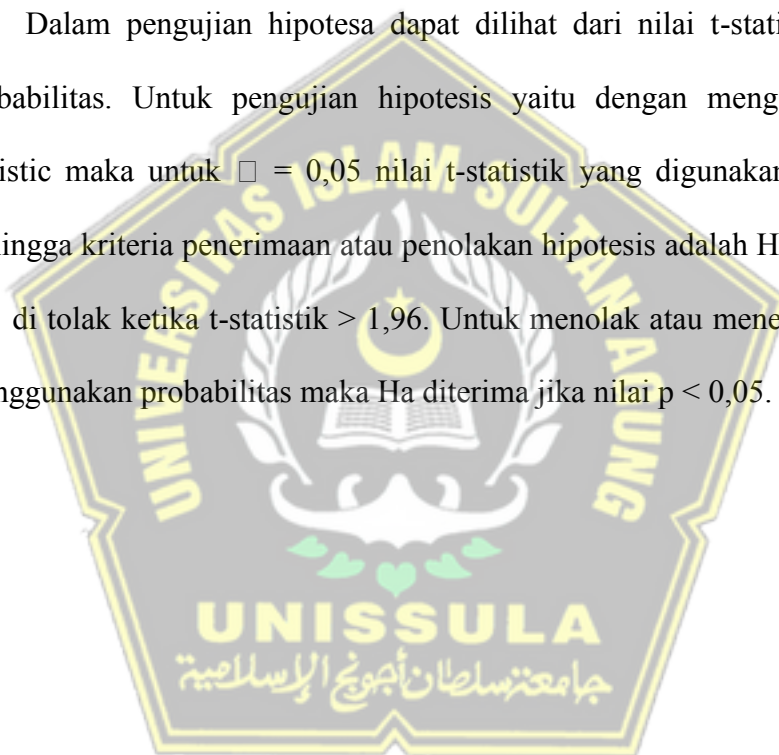
3.8 Evaluasi Model.

Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit realibility untuk blok indikator. Model strukur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu

dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur bootstrapping.

3. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah Seluruh Kepala Sekolah SMP di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 68 Orang. Pada sub bab ini disajikan gambaran responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik Kepala Sekolah yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	42	61,8
Wanita	26	38,2
Total	68	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2023.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 42 responden (61,8%) dan responden wanita sebanyak 26 responden (38,2%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah Pria lebih banyak dibandingkan dengan Wanita.

2. Umur

Karakteristik Kepala Sekolah yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Prosentase
31 - 40 tahun	17	25
41 - 50 tahun	18	26.5
51 - 60 tahun	33	48.5
Total	68	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2023

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 31 - 40 tahun sebanyak 17 responden (25%), usia 41 - 50 tahun sebanyak 18 responden (26,5%), dan usia 51- 60 tahun sebanyak 33 responden (48,5%), Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 51-60 tahun. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori usia matang. Kepala Sekolah berusia matang biasanya memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak, yang dapat berkontribusi pada pemahaman yang mendalam tentang praktik kerja. Mereka mungkin telah menghadapi berbagai situasi dan memiliki wawasan yang luas terkait dengan pekerjaannya.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik Kepala Sekolah yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	0	0
Sarjana / S1	63	92.6
Pascasarjana / S2	5	7.4
Doktor / S3	0	0
Total	68	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, menunjukkan Responden yang memiliki latar pendidikan Diploma sebanyak (0) responden (0%), responden yang memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 63 responden (92,6%). responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 5 orang (7,4%), Sedangkan untuk tingkat pendidikan S3 sebanyak (0) responden (0%) .Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar Kepala Sekolah memiliki latar belakang pendidikan sarjana S1. Pendidikan yang memadai sering kali membantu dalam mengembangkan kemampuan analisis dan pemecahan masalah. Sumber daya akan lebih terampil dalam mengidentifikasi masalah, mengumpulkan nilai dan menemukan solusi yang tepat untuk setiap permasalahan yang terjadi.

4. Masa Kerja

Karakteristik Kepala Sekolah yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
10 - 20 tahun	33	48.6
21 – 30 tahun	26	38.2
>30 tahun	9	13.2
Total	68	100

Sumber : Hasil pengolahan data, 2023.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa responden memiliki masa kerja antara 10 - 20 tahun sebanyak 33 responden (48,6%), responden dengan masa kerja 21 – 30 tahun sebanyak 26 responden (38,2%), dan masa kerja >30 tahun sebanyak 9 responden (13,2%) . Hasil ini menunjukkan bahwa responden mempunyai masa kerja yang cukup untuk menjadi bagian dari sebuah instansi. Pengalaman memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik.

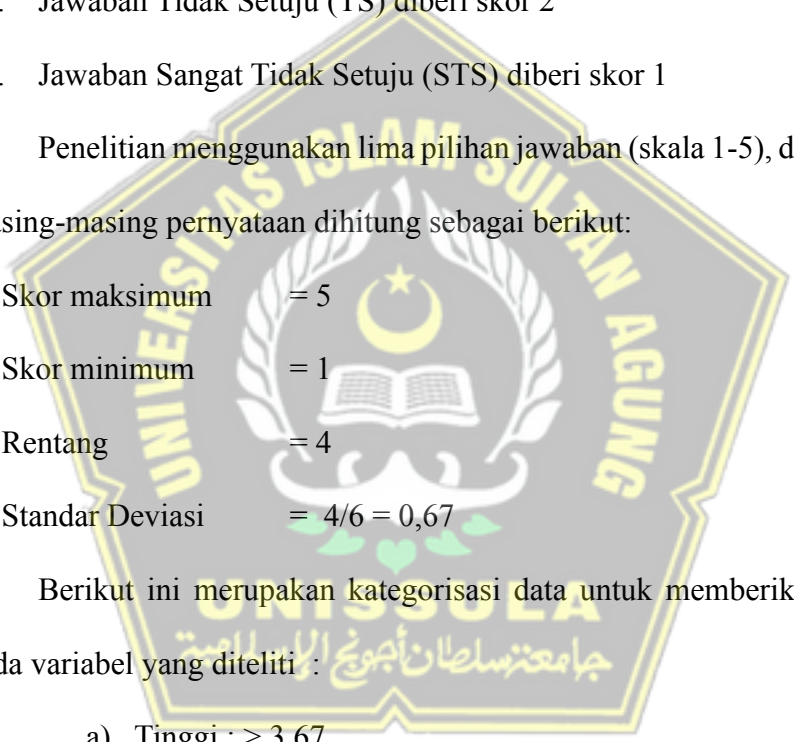
4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data merupakan langkah awal yang penting dalam penelitian untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang dimiliki. Analisis ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif untuk menyajikan, merangkum, dan mengorganisir data agar mudah dipahami. Analisis deskriptif dalam hal ini digunakan untuk mendeskripsikan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Data dijelaskan dengan memberikan

bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada kuesioner yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan hasil kuesioner di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:



Skor maksimum	= 5
Skor minimum	= 1
Rentang	= 4
Standar Deviasi	= $4/6 = 0,67$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a) Tinggi : $> 3,67$
- b) Sedang : $2,3 < X < 3,67$
- c) Rendah : $< 2,33$

Paparan berikut ini menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

1. Pengalaman Kerja

Variabel Pengalaman Kerja diukur dengan empat indikator yakni: Masa Kerja, Tingkat Pengetahuan, Keterampilan dan Penguasaan Kerja. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pengalaman Kerja:

Tabel 4.5.
Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

	Indikator	N	Min	Max	Mean	Keterangan
X1_1	Masa Kerja	68	3.00	5.00	4.57	Tinggi
X1_2	Tingkat Pengetahuan	68	2.00	5.00	3.96	Tinggi
X1_3	Keterampilan	68	3.00	5.00	4.37	Tinggi
X1_3	Penguasaan Kerja	68	2.00	5.00	4.29	Tinggi
Mean variabel					4.30	

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Pengalaman Kerja secara keseluruhan sebesar 4,30 terletak pada rentang kategori tinggi ($>3,67$). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian sangat baik pada Pengalaman kerja. Hasil deskripsi data pada variabel Pengalaman kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah pada masa kerja dengan skor 4,57. Temuan tersebut dapat diartikan bahwa responden menganggap masa kerja merupakan indikator penting dalam pengalaman kerja. Indikator yang mendapatkan skor terendah pada Tingkat Pengetahuan yaitu diperoleh skor 3,96. Temuan tersebut memberi petunjuk bahwa responden merasa seseorang yang

memiliki Tingkat Pengetahuan yang tinggi belum tentu bekerja secara optimal.

2. Pengawasan Proses

Variabel Pengawasan Proses diukur dengan empat indikator yakni: Pengamatan, Penilaian, Umpan Balik dan Pengarahan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pengawasan Proses:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Pengawasan Proses

	Indikator	N	Min	Max	Mean	Keterangan
X2_1	Pengamatan	68	3.00	5.00	4.40	Tinggi
X2_2	Penilaian	68	3.00	5.00	4.41	Tinggi
X2_3	Umpan Balik	68	3.00	5.00	4.43	Tinggi
Y2_4	Pengarahan	68	3.00	5.00	4.46	Tinggi
Mean variabel					4.43	

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Pengawasan Proses secara keseluruhan sebesar 4,43 terletak pada rentang kategori tinggi ($>3,67$) Artinya, bahwa rata-rata responden memiliki Pengawasan Proses yang sangat baik. Hasil deskripsi data pada variabel Pengawasan Proses didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah pada Pengarahan dengan skor 4,46. Artinya, Pengarahan atau panduan yang jelas dan kontinyu sangat membantu dalam melaksanakan beban kerja. Indikator Pengawasan Proses yang mendapatkan skor terendah adalah pada pengamatan yaitu diperoleh skor 4,40. Temuan tersebut memberi petunjuk

bahwa Pengamatan dan pemantauan secara teratur belum mampu memberikan dampak yang besar terhadap pelaksanaan beban kerja.

3. Kinerja

Variabel Kinerja diukur dengan empat indikator yakni: Kualitas Kinerja, Kuantitas kinerja, Ketepatan waktu, dan Efektivitas. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

	Indikator	N	Min	Max	Mean	Keterangan
Y1_1	Kualitas Kerja	68	1.0	5.0	4.31	Tinggi
Y1_2	Kuantitas Kerja	68	2.0	5.0	4.07	Tinggi
Y1_3	Ketepatan Waktu	68	3.0	5.0	4.16	Tinggi
Y1_4	Efektivitas	68	3.0	5.0	4.22	Tinggi
Rata-rata variable					4.19	

Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja secara keseluruhan sebesar 4,19 terletak pada rentang kategori tinggi ($>3,67$). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi responden penelitian ini memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah pada Kualitas kerja dengan skor 4,31. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah pada Kuantitas kerja dengan skor 4,07.

4.3 Analisis Data Statistik

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 3.0. Menurut Ghazali dan Latan (2017:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang 8 bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih

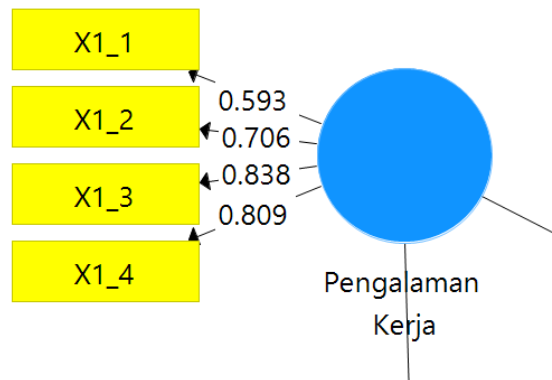
dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05. Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran Pengalaman kerja (X1)

Pengukuran variabel Pengalaman kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, masa kerja (X1_1), Tingkat Pengetahuan (X1_2), Keterampilan (X1_3), dan Penguasaan kerja (X1_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pengalaman kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pengalaman Kerja.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengalaman kerja (X1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel (α=5%)	p value
Masa Kerja	0,593	5,844	1.960	0,000
Tingkat Pengetahuan	0,706	6,383	1.960	0,000
Keterampilan	0,838	24,901	1.960	0,000
Penguasaan Kerja	0,809	21,226	1.960	0,000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor Pada Indikator variabel Pengalaman kerja

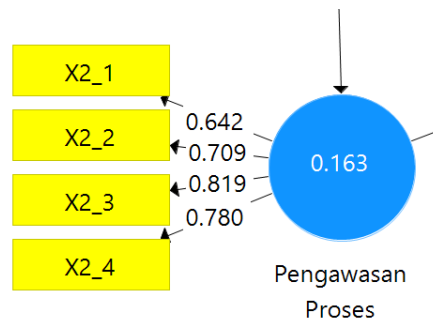
Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Pengalaman Kerja (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator X1_1 yaitu masa kerja adalah 0,593. Indikator X1_2 yaitu Tingkat Pengetahuan didapatkan loading faktor sebesar 0,706, indikator X1_3 yaitu Keterampilan didapatkan loading faktor sebesar 0,838, dan indikator X1_4 yaitu Penguasaan Kerja didapatkan loading faktor sebesar 0,809. Keseluruhan loading factor yang didapatkan berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pengalaman kerja (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator masa kerja (X1_1), Tingkat Pengetahuan (X1_2), Keterampilan (X1_3), dan Penguasaan kerja (X1_4).

2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Pengawasan Proses (X2)

Pengukuran variabel Pengawasan Proses pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: Pengamatan (X2_1), Penilaian (X2_2), Umpan Balik (X3_3), dan Pengarahan (X4_4). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pengawasan Proses menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Pengawasan Proses.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengawasan Proses
(X2)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
X2_1 <- Pengamatan	0,642	6,663	1,960	0,000
X2_2 <- Penilaian	0,709	5,570	1,960	0,000
X2_3 <- Umpan Balik	0,819	20,873	1,960	0,000
X2_4 <- Pengarahan	0,780	13,855	1,960	0,000



Gambar 4.2 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Pengawasan Proses

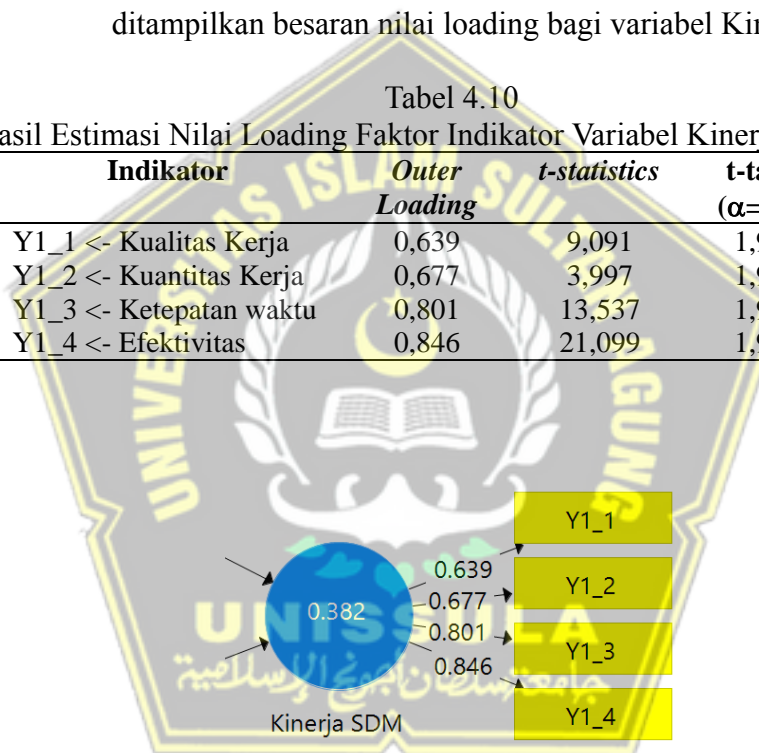
Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Pengawasan Proses (X2), di mana nilai loading faktor untuk indikator Pengamatan (X2_1) diperoleh loading faktor sebesar 0,642; Penilaian (X2_2) sebesar 0,709, Umpan Balik (X2_3) sebesar 0,819, dan Pengarahan (X2_4) sebesar 0,780. Keseluruhan nilai loading faktor yang diperoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pengawasan Proses (X2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Pengamatan (X2_1), Penilaian (X2_2), Umpan Balik (X2_3), dan Pengarahan (X2_4).

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM (Y1)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yakni: Kualitas Kerja (Y1_1), Kuantitas Kerja (Y1_2), Ketepatan waktu (Y1_3), dan Efektivitas (Y1_4). Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y1)

Indikator	Outer Loading	t-statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
Y1_1 <- Kualitas Kerja	0,639	9,091	1,960	0,000
Y1_2 <- Kuantitas Kerja	0,677	3,997	1,960	0,002
Y1_3 <- Ketepatan waktu	0,801	13,537	1,960	0,000
Y1_4 <- Efektivitas	0,846	21,099	1,960	0,000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja SDM

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y1), di mana angka loading faktor pada indikator Kualitas Kerja (Y1_1) diperoleh loading faktor bernilai 0,639, Kuantitas kerja (Y1_2) diperoleh loading faktor bernilai 0,677, Ketepatan waktu (Y1_3) diperoleh loading faktor

bernilai 0,801, dan indikator efektivitas (Y1_4) diperoleh loading faktor bernilai 0,846. Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,3800 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas kerja (Y1_1), Kuantitas kerja (Y1_2), Ketepatan waktu (Y1_3), dan Efektivitas (Y1_4).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu dengan melihat: 1) *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan 2) nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

1. Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE)

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11
 Nilai Validitas Diskriminan

	Kinerja SDM	Pengalaman Kerja	Pengawasan Proses
Kinerja SDM	0,746		
Pengalaman Kerja	0,558	0,743	
Pengawasan Proses	0,468	0,404	0,740

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.11 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

2. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Pengalaman Kerja	Pengawasan Proses
X1_1	0,253	0,593	0,376
X1_2	0,329	0,706	0,055
X1_3	0,539	0,838	0,449
X1_4	0,457	0,809	0,188
X2_1	0,355	0,301	0,642
X2_2	0,213	0,324	0,709
X2_3	0,434	0,340	0,819
X2_4	0,341	0,219	0,780
Y1_1	0,639	0,177	0,291
Y1_2	0,677	0,479	0,197
Y1_3	0,801	0,348	0,433
Y1_4	0,846	0,552	0,442

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel *cross-loading*. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,380.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,380 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghazali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kinerja SDM	0,738	0,782	0,832	0,556
Pengalaman Kerja	0,733	0,789	0,829	0,551
Pengawasan Proses	0,724	0,736	0,828	0,548

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghazali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai penunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas komposit menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,380, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,380. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4 Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat

signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja SDM	0,382	0,363
Pengawasan Proses	0,163	0,150

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y1) sebesar 0,382. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y1) dapat dijelaskan oleh variabel Pengalaman Kerja dan Pengawasan Proses sebesar 38,2%, sedangkan sisanya 61,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Pengawasan Proses (X2) bernilai 0,163 dapat dijelaskan oleh Pengalaman kerja sebesar 16,3% dan sisanya 83,7% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q^2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali dan Latan, 2015: 81).

Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

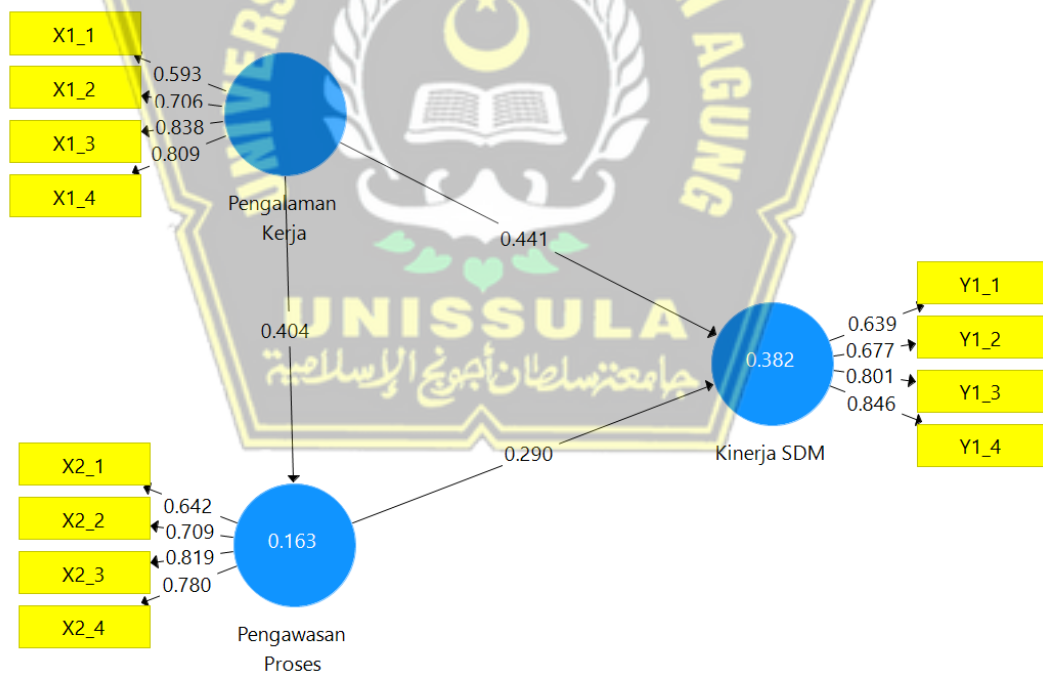
$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,382)(1 - 0,163) \\ &= 1 - ((0,618)(0,837)) \\ &= 1 - 0,517 \\ &= 0,483 \end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,483 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

4.3.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Pengawasan Proses terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pengalaman Kerja sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.4.

Full Model SEM-PLS dengan Mediasi

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

4.3.6 Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.15
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STD EV)</i>	<i>P Values</i>
Pengalaman Kerja -> Kinerja SDM	0,558	0,568	0,083	6,758	0,000
Pengalaman Kerja -> Pengawasan Proses	0,404	0,426	0,093	4,333	0,001
Pengawasan Proses -> Kinerja SDM	0,290	0,304	0,071	4,097	0,001

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM yakni 0,558. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengalaman kerja memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM.

Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6,578) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pengalaman kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman kerja seorang kepala sekolah, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Pengalaman kerja akan berpengaruh positif terhadap Pengawasan Proses.

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pengalaman kerja terhadap Pengawasan Proses yakni 0,404. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengalaman kerja memberi pengaruh positif kepada Pengawasan Proses. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,333) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pengalaman Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi Pengawasan Proses. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman kerja pegawai, Pengawasan Proses akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 :Pengawasan Proses akan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh pengawasan Proses terhadap Kinerja SDM yakni 0,290. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengawasan proses memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,097) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pengawasan Proses secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Pengawasan Proses semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.16.

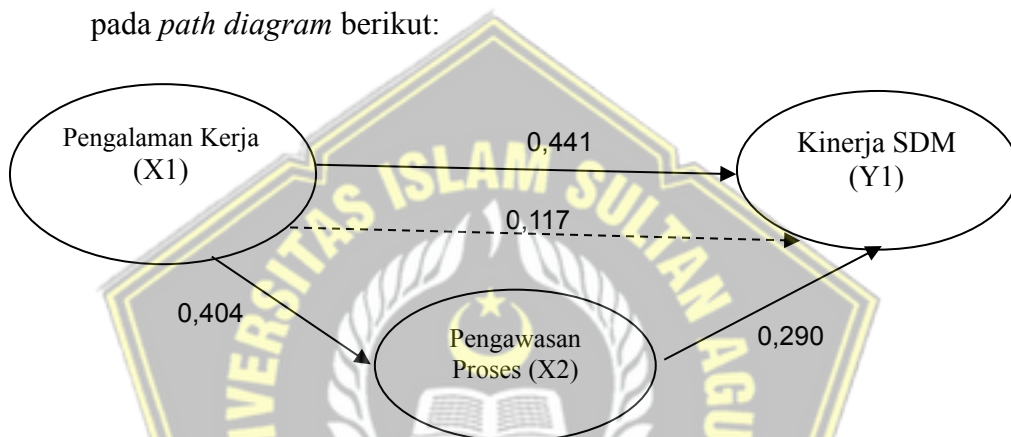
Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.	Diterima $t = 6,758 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H2	Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Pengawasan Proses	Diterima $t = 4,333 > 1,96$ ($p=0,001 < 0,05$)
H3	Pengawasan Proses akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM	Diterima $t = 4,097 > 1,96$ ($p=0,001 < 0,05$)

Sumber : *Pengolahan data primer, 2023*

4.3.7 Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel *intervening*, yaitu variabel Pengawasan Proses. Pengaruh tidak langsung Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Pengawasan Proses digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.5.
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Pengawasan Proses pada Hubungan Antar Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan Pengalaman kerja bagi Kinerja SDM melalui Pengawasan Proses diperoleh sebesar 0,117. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 – X2 dengan X2 – Y1, yaitu $0,404 \times 0,290 = 0,117$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung, *Sobel Test* digunakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (/O/STDEV/)</i>	<i>P Values</i>
<i>Pengalaman Kerja -> Pengawasan Proses -> Kinerja SDM</i>	0.117	0.129	0.044	2,633	0.022

Sumber : *Pengolahan data primer, 2023*

Pengaruh mediasi Pengawasan proses dalam kaitan variabel Pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,117. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 2,633 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,022 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Pengawasan Proses menjadi mediator pada hubungan Pengalaman kerja dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,441 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,117. Artinya, pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara tidak langsung melalui Pengawasan Proses. Semakin banyak Pengalaman kerja, maka pegawai akan memiliki Pengawasan Proses yang baik yang pada akhirnya diharapkan dapat menunjang peningkatan perilaku kerja inovatif pegawai.

4.4 Pembahasan

1. Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM . Hasil ini berarti semakin baik Pengalaman kerja maka Kinerja akan cenderung menjadi lebih baik.

Variabel Pengalaman kerja yang diukur dengan empat indikator yakni: masa kerja, Tingkat Pengetahuan, Keterampilan dan Penguasaan Kerja terbukti dapat mendorong Kinerja SDM yang merupakan refleksi dari empat indikator yaitu: Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu dan Efektivitas .

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh ratulang (2016) menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Indikator Variabel Pengalaman kerja dengan nilai loading tertinggi adalah indikator masa kerja sementara indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Kualitas kerja. Kepemimpinan yang memperhatikan secara individual dapat membantu menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan kompetensi personal bawahan.

Indikator Variabel Pengalaman kerja dengan nilai loading terendah adalah Tingkat Pengetahuan sementara Indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kuantitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus meningkatkan

pengetahuan yang dimiliki agar karyawan merasa mereka bisa mengatur kuantitas kerja yang diberikan.

2. Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap Pengawasan Proses.

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa Pengalaman kerja memberi pengaruh positif kepada Pengawasan Proses. Hasil ini berarti semakin semakin baik Pengalaman kerja maka Pengawasan Proses akan cenderung semakin baik.

Variabel Pengalaman kerja yang diukur dengan empat indikator yakni: masa kerja, Tingkat Pengetahuan, Keterampilan, dan Penguasaan kerja terbukti dapat mendorong variabel Pengawasan Proses yang merupakan refleksi empat indikator yakni: Pengamatan, Penilaian, Umpan Balik dan Pengarahan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu yang dilakukan Rompas (2018) bahwa ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Indikator Variabel Pengalaman kerja dengan nilai loading tertinggi adalah indikator masa kerja sementara indikator Variabel Pengawasan Proses dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Pengarahan. Kepala sekolah yang memiliki masa kerja yang baik memiliki pengawasan proses yang baik

Indikator Variabel Pengalaman kerja dengan nilai loading terendah adalah Tingkat Pengetahuan sementara indikator Variabel Pengawasan Proses dengan nilai loading terendah adalah Pengamatan. Kepala Sekolah harus memiliki pengetahuan yang baik agar pengawasan proses bisa berjalan dengan baik melalui pengamatan yang lebih baik

3. Pengawasan Proses berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga memberi bukti bahwa Pengawasan Proses memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Pengawasan Proses semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik.

Pengawasan Proses yang merupakan refleksi dari empat indikator Pengamatan, Penilaian, Umpan Balik, dan Pengarahan *Kinerja SDM* yang merupakan refleksi empat indikator yakni: Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu dan Efektivitas.

Hasil penelitian ini mendukung temuan terdahulu yang dilakukan Rompas (2018) bahwa ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Pengawasan Proses dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Pengarahan sementara Indikator Variabel Kinerja dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Kualitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pengarahan yang baik akan meningkatkan kinerja SDM.

Indikator Variabel Pengawasan Proses dengan nilai loading terendah adalah Pengamatan sementara indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja hasil ini menunjukkan bahwa Pengatan perlu dilakukan dengan baik agar kepala sekolah bisa mengtaur kuantitas kerja dengan baik.



BAB V

PENUTUP

5.1 kesimpulan

5.1.1. Kesimpulan masalah penelitian

Penelitian ini menjawab permasalahan muncul yaitu “Bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia “, Kemudian Pertanyaan penelitiannya adalah Apakah Pengalaman kerja dan Pengawasan Proses mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan apakah Pengawasan proses mampu meningkatkan pengalaman kerja”. Sehingga jawaban atas pertanyaan penelitian tersebut adalah :

1. Pengalaman kerja yang efektif akan mendorong Kinerja SDM. Pengalaman kerja , yang mencakup karakteristik seperti masa kerja, tingkat pengetahuan yang dimiliki, keterampilan dan penguasaan kerja berpotensi meningkatkan Kinerja SDM Bagi Kepala Sekolah. Hal ini karena Pengalaman kerja cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong pengembangan potensi individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa keterampilan, otonomi, ikatan, dan makna individu terhadap pekerjaan mereka.
2. Pengalaman kerja yang efektif akan memicu tumbuhnya perilaku kerja inovatif. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh kepala sekolah akan membantu dalam menjalankan tugas keseharian sebagai kepala sekolah.

3. Semakin tinggi Pengawasan Proses yang dilakukan oleh kepala sekolah maka individu akan menunjukkan perilaku kerja yang inovatif.

5.1.2 Kesimpulan hypothesis

Hasil pembuktian hypothesis penelitian dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa :

- 1) Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa Pengalaman kerja memberi pengaruh positif signifikan kepada Kinerja Sumber daya.
- 2) Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa Pengalaman kerja memberi pengaruh positif signifikan kepada Pengawasan Proses
- 3) Uji hipotesis ketiga memberi bukti bahwa Pengawasan Proses memberi pengaruh positif signifikan kepada Kinerja Sumber Daya

5.2 Impilkasi Teoritis

Hasil penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait pengawasan proses terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rosinta Ronauli (2017) yang menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, selain itu juga mendukung penelitian Harianto (2020) yang menunjukkan bahwa pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan bertentangan hasil dengan Suhariyanto,at el (2018) yang menyatakan

dalam penelitiannya bahwa variabel pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kemudian, variable pengawasan proses yang diajukan untuk menjadi variable intervening terbukti mampu memediasi pengaruh antara pengawasan proses terhadap Kinerja sumber daya.

5.3 Implikasi manajerial

1. Terkait Variabel Pengalaman kerja, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah indikator masa kerja. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa Semakin lama masa kerja akan meningkatkan pengalaman kerja seseorang. Sementara Indikator Variabel Pengalaman kerja dengan nilai loading terendah adalah Tingkat pengetahuan. Implikasinya adalah bahwa selain tingkat pendidikan juga diperlukannya keterampilan yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas kinerja.
2. Terkait Indikator Pengawasan proses dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Pengarahan, Implikasi manajerialnya adalah Ketika kepala sekolah dapat secara efektif memantau dan mengawasi proses pengarahan, ini dapat berdampak positif pada kinerja sumber daya. Sumber daya mungkin merasa lebih terarah dan didukung, karena mereka memiliki pemahaman yang lebih jelas tentang harapan dan tujuan organisasi.. Sementara Indikator Pengawasan Proses dengan nilai loading terendah adalah pengamatan. Implikasinya adalah menyarankan perlunya memperluas atau memperdalam metode pengamatan yang digunakan dalam

proses pengawasan. Ini mungkin melibatkan peninjauan ulang terhadap strategi pengamatan yang sedang digunakan, serta eksplorasi terhadap metode pengamatan alternatif yang lebih efektif.

3. Indikator Kinerja Sumber Daya dengan nilai loading tertinggi adalah indikator Kualitas kerja, Implikasi manajerialnya adalah Jika kualitas kerja kepala sekolah diidentifikasi sebagai faktor yang sangat penting, maka hal ini menunjukkan perlunya meningkatkan fokus pada kepemimpinan di lembaga pendidikan tersebut. Manajemen harus memastikan bahwa kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dan kompetensi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dengan efektif. Sementara Indikator Kinerja Sumber daya dengan nilai loading terendah adalah Kuantitas kerja. Implikasinya adalah Temuan ini mungkin menyarankan bahwa kepala sekolah terlalu terbebani dengan tugas-tugas yang bersifat kuantitatif, sehingga menghambat kinerja secara keseluruhan. Manajemen perlu mempertimbangkan untuk lebih efektif mendistribusikan tugas-tugas operasional dan administratif kepada staf atau tim, memungkinkan kepala sekolah untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis dan penting.

5.3 Agenda Penelitian Mendatang

Melakukan penelitian yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan pengaruh variabel lain yang mungkin mempengaruhi Kinerja Sumber Daya. Melakukan penelitian longitudinal untuk memahami perubahan dalam hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dari waktu

ke waktu, serta untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dari Pengawasan proses yang bertujuan untuk meningkatkan Pengalaman kerja dan Kinerja Sumber daya, serta mengukur dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, B., Bambang, S., & Joes, D. (2020). *Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 5(1), 12-20.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ema*, 5(1), 12-20.
- Hutama, A., Hamid, D., & Mayowan, Y. (2016). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian produksi CV. MEGAH SEJAHTERA)*. Brawijaya University.
- Julianry, Anriza (2017) Vol. 3 No. 2, Mei 2017 ISSN: 2460- 7819 ***Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi***
- Kamal, M. B. (2017). *Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Leatemia, S. Y. (2018). *Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Badan Pusat Statistik di Maluku)*. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 1-10.
- Ghozali, Imam. 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. (Semarang: Badan Penerbit UNDIP).
- Ghozali 2018, *Metode Penelitian* 35 -47
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* 25. (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro).
- Dessler, G. 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia. *uantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta).
- Meriza, I. (2018). *Pengawasan (Controlling) Dalam Institusi Pendidikan. At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 37-46.

Indrawan, M. I. (2019). *Pengaruh etika kerja, pengalaman kerja dan budaya kerja terhadap prestasi kerja pegawai kecamatan binjai selatan*. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.

Iis Yeti Suhayati **SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN KINERJA MENGAJAR GURU** *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan* Vol.XVII No.1 Oktober 2013

Yuniara, R., Syahidin, S., & Mulyadi, T. (2021). *Pengaruh Pelatihan Masyarakat Kampung Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Kampung Atu Lintang Kecamatan Atu Lintang*. *Gajah Putih Journal of Economics Review*, 3(2), 89-102.

Ruwaeda, R., Burhanuddin, B., & Parawu, H. E. (2021). *Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kabupaten Luwu Utara*. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(1), 266-279.

Ratulangi, R. S., & Soegoto, A. S. (2016). Pengaruh pengalaman kerja, kompetensi, motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3).

Rompas¹, G. A. C., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2018). *Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).

Sanggarwati, D. A., Fitrianty, R., & Suryaningtyas, S. (2017). *Kinerja Staf Dan Efektivitas Kerja Aparat Pemerintah Desa Kramat Jegu Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo Terhadap Kepuasan Masyarakat*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(3).

Situmeang, R. R. (2017). *Pengaruh pengawasan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Karya Anugrah*. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)*, 2(02), 148-160.

Sulaeman, A. (2014). *Pengaruh upah dan pengalaman kerja terhadap produktivitas karyawan kerajinan ukiran Kabupaten Subang*. *Trikonomika*, 13(1), 91-100.

Suhariyanto, D., & Putro, T. A. (2018). *Analisis pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Tiga Putra*. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 3(1), 81-92.

Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta

Sugiyono (2018). *Metode Penelitian*. 22034

Tadjudin, T. (2013). *Pengawasan dalam Manajemen Pendidikan*. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 195-204.

Widiastuti, T., Bodroastuti, T., & Murtiana, D. (2018). *PENGARUH PENGAWASAN, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN* (Studi pada PT Sakapatat Masamar Sosial). *Sumber*, 21(94), 0-22.

