

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Rangga Ulung Ertanto

NIM. 20402200159

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

Rangga Ulung Ertanto

NIM. 20402200159

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK. 210492030

HALAMAN PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh:

Rangga Ulung Ertanto

NIM. 20402200159

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I

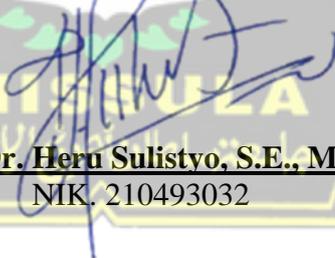

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK. 210492030


Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si.

NIK. 210499045

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.

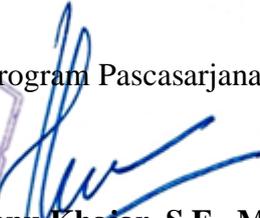
NIK. 210493032

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertana tangan di bawah ini :

Nama : Rangga Ulung Ertanto

NIM : 20402200159

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat**” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Mei 2024

Saya yang menyatakan,


Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIK. 210492030


Rangga Ulung Ertanto

NIM. 20402200159

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rangga Ulung Ertanto

NIM : 20402200159

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, 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 membuat pernyataan,



Rangga Ulung Ertanto

NIM. 20402200159

ABSTRAK

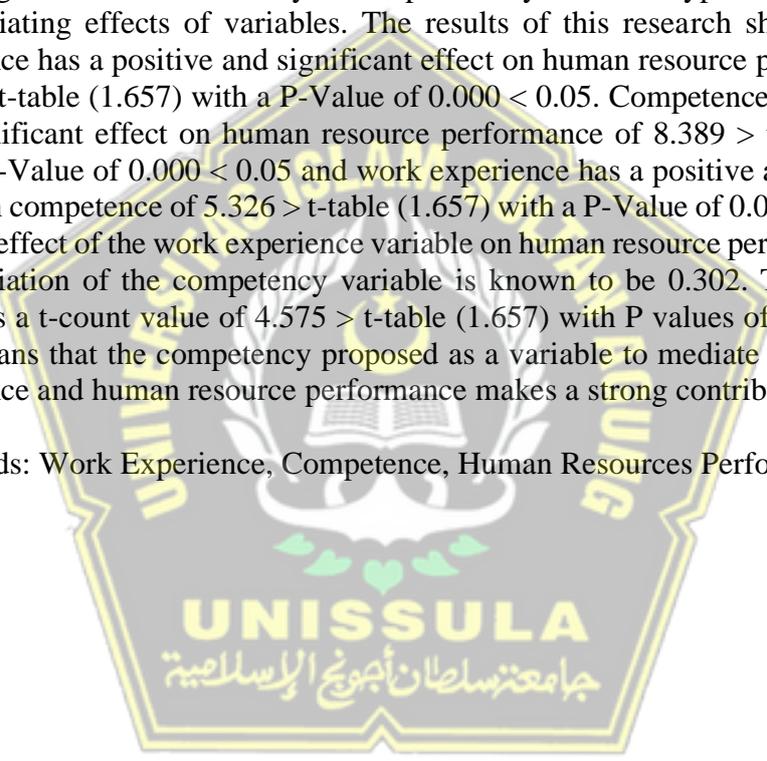
Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berjumlah 179 orang. Sedangkan sampel yang dipakai dalam penelitian ini sebanyak 124 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden sebesar 124 orang tetapi yang bersedia memberikan respon sebanyak 120 orang, menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung melalui *google formulir* untuk memperoleh data secara objektif sekaligus sebagai instrumen penelitian. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) versi 3.2.9 dengan model persamaan struktural serta analisis faktor dan analisis jalur untuk menguji hipotesis dan menilai efek mediasi dari variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar sebesar $3,588 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar sebesar $8,389 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$ serta pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi secara positif dan signifikan sebesar $5,326 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi variabel kompetensi diketahui sebesar 0,302. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai $4,575 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P Values sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut mempunyai arti bahwa kompetensi yang diusulkan sebagai variabel untuk memediasi antara pengalaman kerja dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang kuat.

Kata kunci: Pengalaman Kerja, Kompetensi, Kinerja Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This research aims to examine how work experience and competence influence human resource performance. The population in this study was all human resources at the Regional Secretariat of West Kotawaringin Regency totaling 179 people. Meanwhile, the sample used in this research was 124 people. The sampling technique used purposive sampling technique with a total of 124 respondents but 120 people were willing to respond, using a questionnaire distributed directly via Google Form to obtain data objectively as well as a research instrument. Data analysis used Partial Least Square (PLS) version 3.2.9 with structural equation modeling as well as factor analysis and path analysis to test hypotheses and assess the mediating effects of variables. The results of this research show that work experience has a positive and significant effect on human resource performance of $3.588 > t\text{-table (1.657)}$ with a P-Value of $0.000 < 0.05$. Competence has a positive and significant effect on human resource performance of $8.389 > t\text{-table (1.657)}$ with a P-Value of $0.000 < 0.05$ and work experience has a positive and significant effect on competence of $5.326 > t\text{-table (1.657)}$ with a P-Value of $0.000 < 0.05$. The indirect effect of the work experience variable on human resource performance with the mediation of the competency variable is known to be 0.302. The Sobel test produces a t-count value of $4.575 > t\text{-table (1.657)}$ with P values of $0.000 < 0.05$. This means that the competency proposed as a variable to mediate between work experience and human resource performance makes a strong contribution.

Keywords: Work Experience, Competence, Human Resources Performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis menyelesaikan penyusunan usulan penelitian Tesis yang berjudul **“Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat”**. Tujuan penyusunan usulan penelitian Tesis ini adalah memperoleh persetujuan melakukan penelitian Tesis dengan menggunakan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan sehingga penelitian nantinya diterima dengan baik serta memberikan kontribusi pendidikan dan manfaat teori maupun praktis.

Penyusunan usulan penelitian Tesis ini banyak mendapat bimbingan, arahan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga penulis dengan kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai Dosen Penguji 2 usulan penelitian Tesis.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan penyusunan usulan penelitian Tesis.

5. Bapak Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si. selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Istri dan anak-anakku yang senantiasa memberikan do'a dan semangat kepada penulis sehingga penyusunan usulan penelitian Tesis selesai dengan baik.
8. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan usulan penelitian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa usulan penelitian Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif guna menyempurnakan usulan penelitian Tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Mei 2024

Penulis,



Rangga Ulung Ertanto

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	6
2.2. Pengalaman Kerja.....	8
2.3. Kompetensi	11
2.4. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	20
3.1. Jenis Penelitian.....	20
3.2. Populasi, Sampel, Teknik Sampling dan Responden.....	21
3.3. Variabel dan Indikator	25
3.4. Sumber Data.....	27
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	28
3.6. Teknik Analisis	29
3.6.1. Analisis Deskriptif	29
3.6.2. Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)	29
3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model).....	32
3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model).....	34

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Analisis Deskriptif	36
4.1.1. Deskripsi Responden	36
4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	40
4.2. Analisis Data Statistik.....	47
4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS).....	47
4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model).....	48
4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)	52
4.2.4. Persamaan Outer Model dan Inner Model	54
4.2.5. Uji Hipotesis (Uji t Statistik)	56
4.2.6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	58
4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian	59
4.3.1. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kompetensi	59
4.3.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.....	60
4.3.3. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	61
4.3.4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	63
BAB V PENUTUP.....	65
5.1. Simpulan	65
5.1.1. Masalah Penelitian.....	65
5.1.2. Simpulan Hipotesis	66
5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	67
5.2.1. Implikasi Teoritis	67
5.2.2. Implikasi Manajerial	67
5.2.3. Keterbatasan Penelitian.....	68
5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang	68
DAFTAR PUSTAKA	69
Lampiran 1. Daftar Pernyataan	72
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian	75
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner	78
Lampiran 4. Full Model PLS	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Realisasi Anggaran Belanja Daerah Tahun Anggaran 2018 – 2022 Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat .	3
Tabel 3.1	Responden / Sampel Penelitian	25
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator Penelitian	26
Tabel 4.1	Deskripsi Responden	37
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja	43
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi	45
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	46
Tabel 4.5	Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan	48
Tabel 4.6	Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel	49
Tabel 4.7	Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen	50
Tabel 4.8	Hasil Analisis Uji Unidimensionality	50
Tabel 4.9	Hasil Analisis Uji Multikolinieritas	51
Tabel 4.10	Hasil Uji Koefisien Determinasi	52
Tabel 4.11	Hasil Uji Relevansi Prediktif	53
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	54
Tabel 4.13	Hasil Uji Hipotesis	57
Tabel 4.14	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	58
Tabel 4.15	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	19
Gambar 4.1 Model Analisis PLS Penelitian	47
Gambar 4.2 Model Persamaan Outer Model dan Inner Model	54
Gambar 4.3 Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Kompetensi pada Hubungan Antara Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Secara umum, pemerintah mengacu pada organisasi di dalam cabang pemerintahan eksekutif, legislatif, yudikatif, dan lainnya. Jabatan yang dipegang oleh seseorang yang mempunyai kewenangan eksekutif dianggap sebagai bagian dari pemerintahan, atau dapat dilihat lebih luas lagi sebagai organisasi yang mengelola beberapa lembaga negara, Abdullah (2016). Pemerintah adalah entitas yang mempunyai tujuan dan fungsi menyediakan layanan umum kepada masyarakat secara luas dengan melaksanakan peran sebagai organisasi umum yang tidak mencari keuntungan (*non-profit*). Menyediakan pelayanan adalah tugas pokok untuk menyelenggarakan pemerintahan yang sering terlewatkan karena banyak masalah yang dihadapi pemerintah semakin rumit dan beragam.

Bupati Kotawaringin Barat memutuskan merekrut sumber daya manusia kontrak daerah selain Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk menangani ketersediaan sumber daya manusia di Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Tugas sumber daya manusia tersebut dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Bupati, dan masa kerja satu tahunnya dapat diperpanjang. Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Undang-Undang (UU) Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 mendefinisikan sumber daya manusia kontrak daerah yang tunduk pada perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu. Hal tersebut tidak menuntut masa percobaan bagi calon sumber daya manusia kontrak (Hartoko, 2016).

Menjabat sebagai pelayan masyarakat dan pelayan negara yang harus mempunyai pengalaman kerja yang cukup merupakan tanggung jawab utama sumber daya manusia. Tugas ini telah dituangkan di alinea yang keempat dari Pembukaan UUD 1945. Hal tersebut mencakup empat aspek dari pelayanan dasar sumber daya manusia kepada masyarakat, antara lain untuk memajukan kesejahteraan umum, untuk mencerdaskan bangsa, dan untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia.

Menurut Nugroho (2020) kompetensi merupakan sikap perilaku seseorang yang mencakup berbagai pengetahuan, beraneka keterampilan, beragam motif, berbagai nilai serta berbagai konsep aktualisasi diri sehingga seseorang bekerja secara efektif, lebih unggul, serta sukses dibandingkan dengan orang lain. Kompetensi juga mempunyai arti suatu keterampilan, pengetahuan, dan sikap professional untuk menjalankan berbagai pekerjaan.

Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, muncul fenomena yang disebut dengan “masalah kompetensi sumber daya manusia” ketika sumber daya manusia masih belum mampu melakukan pekerjaannya langsung maupun tidak langsung karena kurangnya kompetensi. Selain itu, dari segi pengalaman kerja, masih terdapat sumber daya manusia tertentu yang menyelesaikan tugas tertentu baik secara efisien maupun tidak efektif sehingga memerlukan waktu penyelesaian yang lama. Profesional sumber daya manusia yang lebih berpengalaman tentu akan lebih mengetahui cara menangani masalah yang muncul. Kinerja sumber daya manusia akan meningkat dengan kemampuan yang kuat dan pengalaman kerja yang memadai.

Suatu sumber daya manusia dikatakan semakin terampil apabila mempunyai pengalaman kerja yang banyak atau sudah lama bekerja, Sulaeman (2014). Oleh karena itu, tingkat keterampilan sumber daya manusia yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja mereka, sehingga memungkinkan mereka melakukan tugas lebih cepat dan menghasilkan output yang lebih baik atau berkualitas lebih tinggi. Minimnya pengalaman kerja dan kemampuan pada berbagai peran menyebabkan menurunnya kinerja sumber daya manusia.

Fenomena gap yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat disajikan di Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran belanja selama 5 tahun terakhir yaitu tahun 2018 – 2022 mengalami fluktuasi disebabkan kinerja sumber daya manusia belum optimal.

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Anggaran Daerah Tahun Anggaran 2018 - 2022
Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat

No	Tahun Anggaran	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	2018	54.777.335.000,00	49.531.711.834,47	90,42
2	2019	55.777.015.000,00	51.975.987.275,86	93,19
3	2020	34.906.640.300,00	33.403.595.394,28	95,69
4	2021	45.321.543.038,00	43.165.592.141,00	95,24
5	2022	45.218.264.000,00	42.446.951.523,00	93,87

Sumber : Laporan Keuangan Akhir Tahun Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun Anggaran 2018 s/d 2022

Kinerja sesuai Dalimunthe (2018) adalah hasil dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang memenuhi pekerjaan dan kewajibannya. Kinerja menurut Fransiska & Tupti (2020) merupakan hasil kerja sumber daya manusia dilihat dari segi kuantitas, kualitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai

tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, Arfah (2019) mendefinisikan kinerja sebagai bagaimana sumber daya manusia suatu organisasi terlihat bekerja.

Pengalaman kerja sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap kinerjanya, menurut penelitian Bili et al., (2018). Bahwa pengalaman kerja berdampak terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang diterbitkan pada tahun 2018 oleh Herawati. Berdasarkan temuan penelitian ini, variabel pengalaman kerja tidak ada hubungannya dengan kinerja sumber daya manusia, hal ini bertentangan dengan penelitian Sutugana dkk pada tahun 2023. Akibat penjelasan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian atau konflik penelitian (*reserach gap*) yang berkaitan dengan sebelumnya. penyelidikan dengan temuan penelitian yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan variabel kompetensi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk memoderasi perbedaan ini.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah “Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?” Hal ini didasarkan fenomena kesenjangan (*fenomena gap*) dan perdebatan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah dibahas sebelumnya. Berikut ini adalah pertanyaan penelitiannya:

1. Apakah pengalaman kerja dan kompetensi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Apakah pengalaman kerja mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, berikut adalah tujuan penelitian:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengalaman kerja dan kompetensi mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengalaman kerja mampu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Keunggulan teoritis penelitian ini mendukung kemajuan ilmu pengetahuan dan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dengan menyoroti dampak kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Untuk menilai pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat berharap agar implikasi berharga dari penelitian ini dapat bermanfaat. Selain itu, pengalaman kerja dan sistem kompetensi mungkin dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi. Mahasiswa dapat memodifikasi atau menambahkan lebih banyak variabel untuk dijadikan bahan acuan studi tambahan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai hasil akhir dari proses kinerja yang dilaksanakan terencana di waktu tepat dan untuk kepentingan sumber daya manusia serta kemajuan organisasi yang bersangkutan, menurut Jufrizen (2018), Kusjono & Ratnasari (2019), dan Wijaya & Fauzi (2021). Sedangkan Utami et al., (2018) mendefinisikan kinerja sumber daya manusia sebagai hasil kinerja yang dicapai seorang atau kelompok suatu perusahaan sesuai tanggung jawab dan wewenang masing-masing guna mencapai tujuan resmi atau sah organisasi, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan etika dan moral. Disimpulkan pengertiannya bahwa *kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja sumber daya manusia yang melibatkan unsur-unsur dalam proses kerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab secara legal formal dan moral sesuai dengan tujuan organisasi.*

Empat indikator atau ukuran kinerja sumber daya manusia diidentifikasi oleh Fasha & Lestari (2019) sebagai berikut: 1) Kebutuhan untuk berprestasi, khususnya di kalangan sumber daya manusia merupakan kekuatan pendorong di balik keinginan mereka untuk melihat organisasinya berhasil. 2). Kebutuhan akan kekuasaan, yaitu harapan sumber daya manusia berkuasa dengan peran tertentu di sebuah organisasi. 3) Kompensasi, sumber daya manusia diberi insentif untuk mencapai kinerja optimal demi keuntungan anggota bawahannya melalui cara ini.

4). Kebijakan pimpinan, bagaimana pemimpin harus menetapkan pedoman yang menginspirasi karyawan untuk berusaha perusahaan mencapai tujuannya.

Beberapa indikator kinerja sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Afandi (2018): 1). Kuantitas hasil kerja, mengacu serangkaian pengukuran berkaitan dengan kuantitas pekerjaan yang dinyatakan berbentuk angka atau kombinasi angka. 2). Kualitas hasil kerja, ditentukan oleh bermacam indikator yang melekat pada mutu atau ciri-ciri hasil pekerjaan dan dinyatakan berbentuk angka atau kombinasi angka berbeda. 3). Efisiensi, penyelesaian suatu pekerjaan yang efektif melibatkan penggunaan berbagai sumber daya secara bijaksana dan ekonomis. 4). Disiplin kerja, menaati semua peraturan dan ketentuan yang relevan. 5). Inisiatif, kemampuan bertindak mandiri, membuat keputusan tepat tanpa berkonsultasi dengan orang lain, menentukan apa yang perlu dilakukan mengenai isu-isu lokal, dan berupaya untuk melanjutkan banyak tugas meskipun tugas tersebut tampak lebih menantang. 6). Ketelitian, derajat kemiripan hasil penilaian apakah pekerjaan sesuai dengan tujuan dengan akurasi. 7). Kepemimpinan, suatu proses mencakup pemberian teladan supaya diikuti oleh para pengikut guna memotivasi mereka bekerja menuju tujuan dan sasaran organisasi. 8). Kejujuran, kualitas manusia yang jujur bisa menjadi sebuah tantangan. 9). Kreativitas, suatu gagasan muncul atau terlibat dalam proses munculnya mental sepanjang proses kreativitas.

Pada penelitian ini mengambil indikator-indikator kinerja sumber daya manusia menurut Afandi (2018) sebanyak 5 indikator, yaitu: 1). Kuantitas hasil kerja 2). Kualitas hasil kerja. 3). Efisiensi. 4). Disiplin kerja. 5). Inisiatif.

Motivasi ekstrinsik, komitmen organisasi, dan motivasi intrinsik terbukti berdampak positif terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara terpisah maupun bersamaan, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya tentang kinerja sumber daya manusia (Maulana et al., 2015). Kemudian penelitian Jamaludin (2017), gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.

2.2. Pengalaman Kerja

Menurut Situmeang (2017); Handoko (2017); Devischa & Mukzam (2018); Mohtar (2019); Runtunuwu, et al., (2019) sebagai sarana peningkatan kinerja sumber daya manusia, pengalaman kerja merupakan salah satu modal yang diperoleh dari keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan. Hal ini memungkinkan sumber daya manusia melakukan tugas-tugas yang diberikan kepada sumber daya manusia. Adapun Hasibuan (2019) menyatakan bahwa untuk maju dan mendapatkan hasil yang lebih baik, seseorang harus mempunyai pengalaman kerja. Untuk tujuan pemberian kenaikan pangkat dan pemberian pengetahuan empiris yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang tidak tersedia pendidikan formal, masa kerja mendapat perhatian utama. Disimpulkan pengertiannya bahwa ***pengalaman kerja merupakan pengembangan kerja sumber daya manusia melalui keterampilan, pengetahuan dan kemampuan kerja yang diperoleh dari pendidikan formal maupun non-formal dalam jangka waktu tertentu.***

Pada penelitian ini, indikator-indikator pengalaman kerja yang diambil berdasarkan Foster (2011) adalah sebagai berikut:

1. **Lama Waktu / Masa Kerja:** Ini merujuk pada durasi waktu yang telah ditempuh seseorang dalam bekerja di suatu posisi atau perusahaan. Lama waktu bekerja berhubungan erat dengan tingkat pemahaman individu terhadap tugas-tugas pekerjaan dan kemampuan untuk melaksanakannya dengan baik. Semakin lama seseorang bekerja, semakin besar kemungkinan mereka memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami dan menguasai tugas-tugas yang diberikan.
2. **Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan:** Pengetahuan mencakup konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, atau informasi lain yang diperlukan oleh sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Keterampilan mengacu pada kemampuan praktis dan teknis yang dimiliki oleh individu. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki pemahaman mendalam tentang pekerjaannya dan dapat melaksanakan tugas-tugas dengan efisien dan efektif.
3. **Penguasaan terhadap Pekerjaan dan Peralatan:** Ini mencakup tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan aspek-aspek teknis dari pekerjaan, termasuk penggunaan peralatan yang diperlukan. Penguasaan yang baik terhadap peralatan dan teknik kerja menunjukkan bahwa individu tersebut mampu melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan tepat dan efisien, serta dapat menangani berbagai situasi yang mungkin timbul selama bekerja.

Dengan menggunakan ketiga indikator tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pengalaman kerja mempengaruhi kemampuan sumber daya manusia untuk memahami dan melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan baik.

Menurut berbagai penelitian, pengalaman kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa temuan dari penelitian-penelitian yang relevan:

1. **Bili et al. (2018)**: Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memberikan manfaat bagi kinerja sumber daya manusia. Artinya, dengan bertambahnya pengalaman kerja, kinerja dalam suatu organisasi cenderung meningkat. Pengalaman kerja membantu sumber daya manusia untuk memahami tugas-tugas mereka dengan lebih baik dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.
2. **Kartikasari et al. (2021)**: Penelitian ini mengungkapkan bahwa karakteristik yang berkaitan dengan pengalaman kerja mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh buruk terhadap kinerja SDM. Ini menunjukkan bahwa dalam beberapa kasus, pengalaman kerja yang terlalu lama atau pengulangan tugas yang sama dapat menyebabkan penurunan motivasi atau kejenuhan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja.
3. **Pepah et al. (2019)**: Penelitian ini menemukan bahwa pengalaman kerja berdampak buruk terhadap kinerja SDM di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara. Temuan ini memperkuat hasil

penelitian Kartikasari et al. (2021), menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, pengalaman kerja yang lama tidak selalu berkontribusi positif terhadap kinerja. Faktor-faktor seperti kejenuhan kerja, rutinitas yang membosankan, atau kurangnya tantangan baru mungkin menyebabkan penurunan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun pengalaman kerja dapat memberikan manfaat dalam bentuk peningkatan pemahaman dan efisiensi, ada situasi di mana pengalaman kerja yang terlalu lama atau monoton dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengandalkan pengalaman kerja sebagai satu-satunya indikator kinerja, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti motivasi, pengembangan keterampilan, dan variasi dalam tugas-tugas pekerjaan. Berdasarkan pemikiran tersebut maka teori awal yang dikemukakan adalah:

H1: Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.3. Kompetensi

Menurut beberapa ahli dan peraturan resmi, kompetensi meliputi berbagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Berikut adalah beberapa pandangan dan peraturan yang relevan mengenai pengembangan kompetensi sumber daya manusia:

1. **Sedarmayanti (2007); Siagian (2008); Wibowo (2012):** Menurut mereka, kompetensi adalah kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas

pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab yang diamanatkan kepada individu masing-masing.

2. **Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Nomor 10 Tahun 2018:** Peraturan ini menyatakan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya terbatas pada kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) formal. Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang menitikberatkan pada proses pembelajaran praktikum dan/atau pembelajaran di luar kelas. Ini mencakup metode dan cara yang beragam untuk mengembangkan kompetensi SDM, seperti **On-the-job training, Mentoring dan coaching, Job rotation, Job rotation, Workshop dan seminar, Studi kasus dan simulasi serta E-learning dan kursus online**

Pengembangan kompetensi yang beragam ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dapat terus berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada pengetahuan teoritis yang diperoleh dari diklat, tetapi juga mencakup pembelajaran praktis dan pengalaman langsung yang membantu individu menjadi lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *kompetensi merupakan kemampuan kerja berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab.*

Indikator kompetensi untuk mengukur sejauh mana pengaruh kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut Sutrisno (2014), indikator kompetensi mencakup beberapa aspek penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kompetensi SDM. Berikut adalah indikator-indikator tersebut:

1. **Pengetahuan (knowledge):** Pengetahuan adalah kesadaran individu dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang sumber daya manusia mengetahui cara belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan. Pengetahuan ini mencakup informasi dan konsep yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif.
2. **Pemahaman (understanding):** Pemahaman adalah kedalaman kognitif yang dimiliki individu. Dalam setiap pembelajaran, individu harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pemahaman ini memastikan bahwa individu tidak hanya mengetahui informasi, tetapi juga dapat mengaplikasikannya dalam konteks kerja.
3. **Kemampuan (skill):** Kemampuan adalah keterampilan yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Ini mencakup keterampilan teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.
4. **Nilai (value):** Nilai adalah standar perilaku yang diyakini dan telah menyatu dalam setiap individu. Contoh nilai-nilai ini termasuk kejujuran, keterbukaan, dan sikap demokratis. Nilai mempengaruhi bagaimana seseorang bertindak dan mengambil keputusan dalam lingkungan kerja.

5. **Sikap (attitude):** Sikap adalah perasaan atau reaksi setiap individu terhadap rangsangan yang datang dari luar. Ini mencakup perasaan senang atau tidak senang, suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kebijakan perusahaan atau kenaikan gaji. Sikap ini mempengaruhi motivasi dan kinerja individu.
6. **Minat (interest):** Minat adalah kecenderungan setiap individu untuk melakukan sesuatu. Ini mencakup keinginan atau ketertarikan untuk terlibat dalam aktivitas kerja tertentu. Minat yang tinggi terhadap pekerjaan biasanya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

Pada penelitian ini, indikator-indikator kompetensi sumber daya manusia yang digunakan didasarkan pada Hutapea & Thoha (2016) dalam Adam et al. (2021). Menurut mereka, ada tiga indikator utama yang membentuk kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Berikut adalah penjelasan mengenai ketiga indikator tersebut:

1. **Pengetahuan (Knowledge):** Pengetahuan mencakup informasi, fakta, dan pemahaman yang dimiliki oleh individu yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ini melibatkan kesadaran dan pemahaman tentang konsep-konsep, prinsip-prinsip, prosedur, kebijakan, dan informasi lain yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif. Pengetahuan yang mendalam dan luas memungkinkan individu untuk membuat keputusan yang tepat dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan mereka.

2. **Keterampilan (Skill):** Keterampilan mengacu pada kemampuan praktis dan teknis yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka. Keterampilan ini dapat mencakup kemampuan manual, teknis, analitis, dan interpersonal yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan efisien. Keterampilan yang baik memungkinkan individu untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kompeten dan efisien, serta beradaptasi dengan perubahan atau tantangan baru dalam lingkungan kerja.
3. **Sikap (Attitude):** Sikap mencerminkan perasaan, reaksi, dan disposisi individu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja mereka. Sikap positif, seperti motivasi, antusiasme, dan komitmen, sangat penting dalam mempengaruhi kinerja kerja. Sikap ini mencakup bagaimana individu merespons tantangan, bagaimana mereka bekerja dengan tim, dan bagaimana mereka memandang tugas-tugas mereka secara keseluruhan. Sikap yang baik membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Dengan menggunakan ketiga indikator ini, penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi kinerja mereka. Evaluasi terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang kompetensi sumber daya manusia dan bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Dua penelitian yang menyoroti pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja, meskipun dilakukan dalam konteks yang berbeda. Berikut adalah ringkasan hasil penelitian keduanya:

1. Penelitian Hasibuan (2019):

- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja, dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja ASN. Implikasinya adalah bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan.

2. Penelitian Surung et al. (2023):

- Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi sumber daya manusia, disiplin kerja, dan etos kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kompetensi sumber daya manusia dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi dan disiplin kerja ASN, semakin tinggi juga kinerja mereka.

Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menentukan kinerja ASN. Faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, disiplin kerja, dan etos kerja juga dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penting

bagi instansi pemerintah dan organisasi lainnya untuk memperhatikan pengembangan kompetensi, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, serta faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja ASN untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Sesuai penjabaran tersebut, maka hipotesis kedua adalah:

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Terdapat perbedaan dalam hasil penelitian antara Raharjo et al. (2016) dan Adyatma & Nida (2021) terkait pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi dan produktivitas kerja. Berikut adalah ringkasan dari kedua penelitian tersebut:

1. Penelitian Raharjo et al. (2016):

- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan, pengalaman, dan pelatihan terhadap produktivitas kerja dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja. Dalam konteks ini, pengalaman kerja tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat kompetensi kerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti kemampuan dan pelatihan mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kompetensi kerja.

2. Penelitian Adyatma & Nida (2021):

- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengalaman terhadap kompetensi serta pengaruhnya terhadap produktivitas Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Denpasar, Provinsi Bali.

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas pelaku UKM di Kota Denpasar. Artinya, semakin tinggi tingkat pengalaman kerja, semakin tinggi juga tingkat kompetensi dan produktivitas kerja individu dalam konteks UKM.

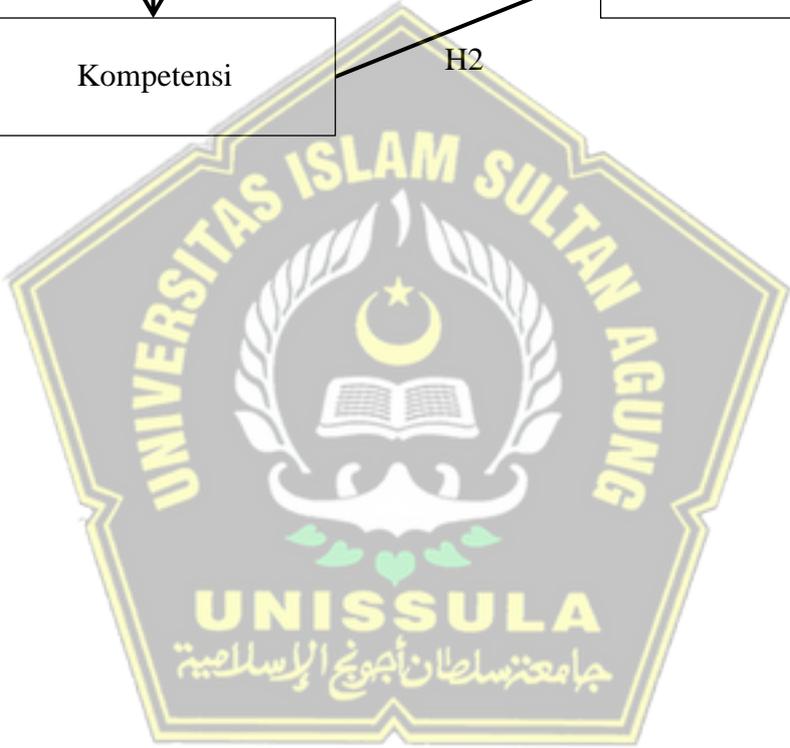
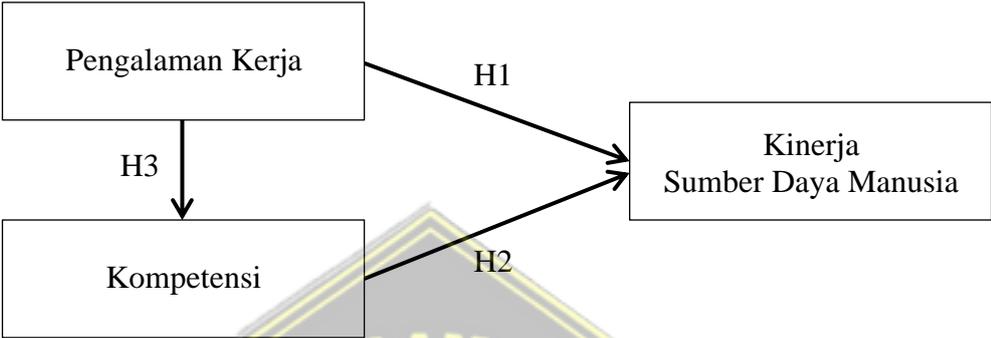
Perbedaan hasil penelitian ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk metodologi penelitian yang berbeda, populasi sampel yang berbeda, atau variabel-variabel tambahan yang dimasukkan dalam analisis. Sebagai contoh, dalam konteks UKM, pengalaman kerja mungkin memiliki peran yang lebih penting karena pelaku UKM sering kali harus menghadapi berbagai tantangan dan situasi yang beragam dalam menjalankan usaha mereka. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan konteks dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan antara pengalaman kerja, kompetensi, dan produktivitas kerja dalam menganalisis hasil penelitian ini. Sesuai penjabaran tersebut, maka hipotesis ketiga adalah:

H3: Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi.

2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka tersebut diatas, maka model empirik penelitian ini tampak pada Gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa baik pengalaman kerja maupun kompetensi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Hubungan antara ketiga variabel ini dapat menjadi fokus dalam penelitian lebih lanjut untuk memahami lebih dalam dinamika pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dengan deskripsi penelitian, terlihat bahwa penelitian ini memang merupakan penelitian penjelasan (explanatory research). Berikut adalah beberapa poin yang menegaskan karakteristik penelitian penjelasan berdasarkan pendapat Masri Singarimbun (1992) dan Sugiyono (2017), serta variabel-variabel yang diteliti:

1. **Penekanan pada Hubungan Variabel:** Penelitian penjelasan menekankan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh antar variabel penentu, dalam hal ini, pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. **Menguji Hipotesis:** Penelitian penjelasan juga melibatkan pengujian hipotesis yang diajukan. Hipotesis dalam penelitian ini mungkin berkaitan dengan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, misalnya, hipotesis tentang pengaruh pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. **Menjelaskan Kedudukan Variabel:** Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, yaitu pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia. Ini mencakup analisis mengenai seberapa besar pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya.

4. **Menggunakan Metode Penelitian yang Sesuai:** Penelitian penjelasan menggunakan metode penelitian yang sesuai untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Metode penelitian yang umum digunakan dalam penelitian penjelasan antara lain adalah metode kuantitatif, yang memungkinkan untuk analisis statistik yang mendalam tentang hubungan antar variabel.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia melalui pengujian hipotesis yang diajukan, dengan menggunakan metode penelitian yang sesuai untuk mengeksplorasi dan menguji hubungan tersebut secara empiris.

3.2. Populasi, Sampel, Teknik Sampling dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, yang berjumlah sebanyak 179 orang. Populasi ini mencakup semua individu yang memenuhi kriteria sebagai SDM di Sekretariat Daerah, tanpa terkecuali. Setiap individu dalam populasi ini memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu yang telah ditetapkan, seperti status pekerjaan, jabatan, pendidikan, dan pengalaman kerja.

Pada penelitian ini, penting untuk memilih sampel yang mewakili populasi dengan baik agar hasil penelitian dapat secara valid diterapkan atau umumkan pada populasi tersebut. Oleh karena itu, pemilihan sampel yang representatif dari populasi tersebut menjadi kunci dalam penelitian.

Adapun untuk menentukan besarnya sampel mengacu pada rumus slovin dengan jumlah populasi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat sebesar 179 orang. Penentuan jumlah sampel digunakan rumus sebagai berikut:

$$\eta = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 179 (0,05)^2}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 179 (0,0025)}$$

$$\eta = \frac{179}{1 + 0,4475}$$

$$\eta = \frac{179}{1,4475}$$

$$\eta = 123,66$$

Keterangan : η = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

α = Tingkat signifikansi

Dengan menggunakan rumus Slovin, jika jumlah populasi sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat adalah 179 orang, dan tingkat kesalahan yang diizinkan adalah 5% (0.05), maka ukuran sampel yang diperlukan adalah sekitar 124 orang.

Memang benar bahwa jumlah sampel minimal yang direkomendasikan dalam penelitian adalah sekitar 105 orang, sesuai dengan persyaratan umum. Namun, mengambil sampel yang lebih besar dari jumlah minimal dapat

meningkatkan kepercayaan dan keandalan hasil penelitian. Dengan jumlah sampel yang lebih besar, variasi di antara sampel dapat dikurangi, sehingga hasil penelitian dapat lebih akurat dan dapat diandalkan.

Sehingga banyaknya sampel yang diperlukan dan dapat mewakili dalam penelitian ini adalah sejumlah 124 orang. Jika menurut Supranto (2011), jumlah sampel sebanyak seratus lima orang merupakan persyaratan minimal dalam suatu penelitian, maka memenuhi atau melebihi jumlah ini dianggap penting untuk memastikan keandalan dan validitas hasil penelitian. Jumlah sampel minimal ini biasanya ditetapkan untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat akurasi yang memadai dan dapat dianggap mewakili populasi dengan baik.

Dengan demikian, memilih ukuran sampel sebanyak 124 orang, seperti yang disebutkan sebelumnya, merupakan langkah yang baik untuk memastikan bahwa penelitian ini memiliki tingkat keandalan yang optimal dan dapat memberikan hasil yang lebih akurat.

Penggunaan teknik purposive sampling dalam penelitian ini adalah pilihan yang tepat, terutama ketika memiliki kriteria spesifik untuk pemilihan responden. Dalam hal ini, Anda menetapkan dua kriteria utama untuk memilih sampel:

1. **Pengalaman Kerja Minimal 2 Tahun:** Kriteria ini memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan wawasan yang relevan terkait dengan topik penelitian. Pengalaman kerja yang lebih lama cenderung memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang isu-isu yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan.

2. **Berkaitan dengan Administrasi Pemerintahan:** Kriteria ini memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian, yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan. Ini membantu memastikan bahwa sampel yang dipilih memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sesuai dengan fokus penelitian.

Dengan menggunakan teknik purposive sampling dan menerapkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, dapat memastikan bahwa sampel yang dipilih memiliki kecocokan yang baik dengan tujuan penelitian. Hal ini dapat meningkatkan validitas hasil penelitian dan memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat memberikan wawasan yang berharga terkait dengan topik yang sedang diteliti.

Memilih responden dari berbagai jenis sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Tenaga Kerja Daerah (TKD), dapat memberikan variasi yang penting dalam data yang Anda kumpulkan. Kedua jenis sumber daya manusia ini memiliki pengalaman, pengetahuan, dan pandangan yang berbeda terkait dengan topik penelitian, yang dapat memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif. Pegawai Negeri Sipil (PNS) umumnya memiliki pengalaman dan keterampilan yang beragam dalam administrasi pemerintahan, karena mereka merupakan bagian integral dari struktur pemerintahan. Di sisi lain, Tenaga Kerja Daerah (TKD) memiliki pengalaman dan pandangan yang berbeda sebagai non-PNS yang juga terlibat dalam administrasi pemerintahan, meskipun dalam kapasitas yang mungkin berbeda.

Dengan memilih responden dari kedua kelompok ini, Anda dapat memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang topik penelitian Anda dan mungkin menemukan pola atau temuan yang lebih kompleks. Namun, penting untuk memastikan bahwa sampel dari kedua kelompok tersebut cukup representatif dan bahwa partisipasi mereka dalam penelitian bersifat sukarela dan adil. Adapun untuk menentukan respondennya adalah sebagai berikut:

$$\text{Responden} = \frac{\text{Populasi}}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total Sampel}$$

Tabel 3.1 Responden / Sampel Penelitian

No	Kelompok Sumber Daya Manusia	Populasi	Sampel
1.	PNS	92	64
2.	TKD	87	60
Jumlah		179	124

3.3. Variabel dan Indikator

Menurut Sugiyono (2015), variabel penelitian adalah atribut, sifat, atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam konteks penelitian, variabel ini merupakan faktor-faktor yang dapat diukur, diamati, atau dimanipulasi oleh peneliti dalam rangka memahami hubungan antara mereka atau dampaknya terhadap fenomena yang sedang diteliti. Variabel penelitian ini

mencakup pengalaman kerja, kompetensi dan kinerja sumber daya manusia yang nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pengalaman Kerja <i>pengembangan kerja sumber daya manusia melalui keterampilan, pengetahuan dan kemampuan kerja yang diperoleh dari pendidikan formal maupun non-formal dalam jangka waktu tertentu</i>	1. Lama waktu / masa kerja 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	Foster (2011)
2.	Kompetensi <i>kemampuan kerja berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab</i>	1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) 2. Keterampilan (<i>Skill</i>) 3. Sikap (<i>Attitude</i>)	Hutapea dan Thoha (2016)
3.	Kinerja Sumber Daya Manusia <i>hasil kerja sumber daya manusia yang melibatkan unsur-unsur dalam proses kerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab secara legal formal dan moral sesuai dengan tujuan organisasi</i>	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi 4. Disiplin kerja 5. Inisiatif	Afandi (2018)

Penelitian ini menggunakan pengukuran interval atau semantic, data diperoleh dengan menggunakan skala pengukuran yang memungkinkan penilaian atau penempatan responden pada titik-titik yang terdistribusi secara seragam dengan ketentuan sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.4. Sumber Data

Penggunaan data primer dan sekunder di penelitian ini memberikan keuntungan dalam mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang topik penelitian. Berikut ini adalah penjelasan tentang kedua jenis data menurut Widodo (2017) dan Supomo (2011) sebagai tersebut:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, dalam hal ini, sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Data primer penelitian ini mencakup informasi tentang pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia. Data ini diperoleh melalui penggunaan instrumen seperti kuesioner, wawancara, atau observasi langsung.
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, yang tidak dikumpulkan untuk tujuan penelitian spesifik, tetapi bisa digunakan dalam analisis. Dalam konteks penelitian, data sekunder mencakup informasi seperti jumlah sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, identitas responden, dan referensi lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Data sekunder ini dapat diperoleh dari catatan internal organisasi, laporan tahunan, database publik, atau literatur yang relevan.

Dengan memanfaatkan kedua jenis data ini, dapat menghasilkan analisis yang lebih mendalam dan menyeluruh tentang hubungan antara pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Dengan memadukan data primer yang spesifik dengan data

sekunder yang mendukung, diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Penggunaan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner menggunakan *Google Formulir* dan aplikasi *WhatsApp* adalah pendekatan yang modern dan efisien dalam penelitian. Berikut adalah beberapa karakteristik dari metode tersebut:

1. **Kuesioner sebagai Instrumen Utama:** *Google Formulir* digunakan sebagai platform untuk menyusun dan menyebar kuesioner kepada responden. Kuesioner berisi daftar pernyataan atau pertanyaan yang dirancang untuk mengevaluasi variabel-variabel penelitian, seperti pengalaman kerja, kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia.
2. **Pengumpulan Data Secara Langsung:** Meskipun kuesioner disebarikan melalui platform digital, pengumpulan data tetap dilakukan secara langsung dari responden. Hal ini memungkinkan Anda untuk mendapatkan tanggapan langsung dari individu yang terlibat dalam penelitian, yang dapat memberikan wawasan yang berharga tentang persepsi, sikap, dan pengalaman mereka.
3. **Penggunaan *WhatsApp* untuk Penyebaran:** *WhatsApp* digunakan sebagai alat untuk menyebarluaskan undangan kuesioner kepada responden. *WhatsApp* adalah platform umumnya digunakan dan mudah diakses banyak orang, sehingga dapat meningkatkan partisipasi responden dalam penelitian.

4. **Pemeliharaan Kerahasiaan:** Penyebaran kuesioner melalui *WhatsApp* juga dapat membantu menjaga kerahasiaan data responden dan hanya responden yang dituju yang memiliki akses ke kuesioner.

Dengan menggunakan kombinasi Google Formulir dan *WhatsApp* untuk penyebaran kuesioner, Anda dapat mengumpulkan data secara efisien dan efektif dari responden, sambil memastikan bahwa kerahasiaan dan keamanan data tetap terjaga. Ini akan membantu Anda dalam memperoleh informasi yang relevan dan berkualitas untuk analisis Anda.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang Anda rencanakan akan membantu memahami distribusi tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang terkait dengan variabel penelitian. Dalam melakukan analisis deskriptif dengan menggunakan skor jawaban Semantic pada rentang angka 1-5

Dengan melakukan analisis deskriptif ini, akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang tanggapan responden terhadap setiap variabel penelitian, yang dapat menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut dan pembuatan kesimpulan dalam penelitian.

3.6.2. Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)

Penggunaan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) adalah pilihan yang baik untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel dalam penelitian. Berikut adalah penjelasan singkat tentang dua model dalam SEM-PLS:

1. Persamaan Outer Model (Model Pengukuran):

- Tujuan model ini digunakan untuk mengevaluasi kualitas pengukuran atau konstruk variabel latennya.
- Langkah-langkahnya yaitu Pertama, mengevaluasi konstrukti (variabel laten) yang diukur melalui indikator (variabel teramati) dengan melihat validitas dan reliabilitasnya. Kemudian, mengevaluasi kualitas pengukuran setiap indikator, termasuk loading faktor, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstrukti.
- Hasil dari model ini membantu memastikan indikator yang digunakan secara tepat merepresentasikan konstruk yang dimaksud dalam penelitian.

2. Persamaan Inner Model (Model Struktural):

- Tujuan model ini digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten (konstruk) dalam penelitian.
- Langkah-langkahnya yaitu menguji hipotesis atau model konseptual Anda dengan melihat koefisien jalur (path coefficients) antara variabel laten, serta nilai R-squared yang mengindikasikan seberapa baik model Anda menjelaskan variasi dalam variabel endogen.
- Hasil dari model ini membantu memahami seberapa kuat hubungan antara variabel-variabel dalam model, serta apakah hipotesis didukung oleh data.

Dengan menggunakan SEM-PLS, Anda dapat memeriksa kausalitas dan hubungan antarvariabel dalam kerangka yang komprehensif dan fleksibel. Ini memungkinkan Anda untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang

struktur dan dinamika yang mendasari fenomena yang Anda teliti. Persamaan SEM-PLS dalam penelitian ini adalah:

1. Persamaan Outer Model

Variabel laten eksogen 1

$$X1 = \lambda_{X1}\xi1 + \delta1$$

2. Persamaan Inner Model

$$\eta1 = \gamma1\xi1 + \varsigma1$$

$$\eta2 = \beta1\eta1 + \gamma2\xi1 + \varsigma2$$

Keterangan :

$X1$: Pengalaman Kerja (PK) λ_{X1} : Outer Loading PK

$Y1$: Kompetensi (K) λ_{Y1} : Outer Loading K

$Y2$: Kinerja SDM (KSDM) λ_{Y2} : Outer Loading KSDM

$\xi1$: Pengalaman Kerja δ : Noise Variabel Laten Eksogen

$\eta1$: Kompetensi $\varsigma1, \varsigma2$: Nilai Residual

$\eta2$: Kinerja SDM

$\gamma1$: Koefisien Jalur Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi

$\gamma2$: Koefisien Jalur Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM

$\beta1$: Koefisien Jalur Kompetensi terhadap Kinerja SDM

ε : Noise Variabel Laten Endogen

3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Menurut Ghozali (2014), uji kualitas pengukuran sesungguhnya dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas mengukur sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan, reliabilitas mengukur sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten ketika pengukuran dilakukan berulang kali dalam kondisi yang sama. Menilai validasi dan reliabilitas terdapat beberapa kriteria antara lain sebagai berikut:

1. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu konstruk dalam model pengukuran dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Ini berarti bahwa indikator yang seharusnya mengukur konstruk tertentu memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, pengujian *discriminant validity* memberikan kepercayaan bahwa setiap konstruk dalam model pengukuran adalah unik dan tidak dapat digantikan atau dijelaskan sepenuhnya oleh konstruk lainnya.

2. Convergent Validity

Menurut Ghozali (2014), *convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan Smart PLS. Convergent validity mengukur seberapa baik indikator-indikator yang dirancang untuk mengukur konstruk yang sama saling berkorelasi.

Dalam penelitian menggunakan Smart PLS, convergent validity dapat diuji dengan melihat nilai cross loading untuk setiap indikator. Batas nilai yang digunakan dalam penelitian sering kali disesuaikan dengan tahap penelitian:

- **Nilai Cross Loading > 0,7:** Indikator dianggap memiliki validitas yang baik.
- **Nilai Cross Loading 0,5 - 0,7:** Untuk penelitian tahap awal, indikator dengan nilai ini masih dianggap dapat diterima dan memiliki validitas yang cukup baik.

3. Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Ghazali (2014), dalam analisis faktor konfirmatori, presentase rata-rata nilai Average Variance Extracted (AVE) antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan dari convergent validity. Konstruk dapat dikatakan baik jika memenuhi kriteria yaitu:

- **Nilai AVE $\geq 0,5$:** Menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, yang berarti konstruk tersebut memiliki convergent validity yang baik.
- **Nilai AVE $< 0,5$:** Menunjukkan bahwa kurang dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, yang berarti convergent validity tidak terpenuhi dengan baik.

4. Composite Reliability (Unidimensionality)

Menurut Ghazali (2014), composite reliability digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk dalam penelitian. Selain composite reliability, Cronbach's alpha juga digunakan sebagai ukuran reliabilitas. Reliabilitas mengacu pada konsistensi internal dari indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk. Indikator dan variabel dalam penelitian dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila:

- **Nilai Composite Reliability $\geq 0,7$** : Menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki konsistensi internal yang baik.
- **Nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,7$** : Menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang baik.

3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model)

Uji akurasi model (inner model) atau bisa disebut juga analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Adapun uji yang digunakan untuk analisis model struktural atau inner model antara lain sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi R-Square (R²)

Koefisien determinasi (Adjusted R-Squared) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerapkan variasi variabel dependen. Nilai Adjusted R-Squared kecil yaitu mendekati 0 artinya kemampuan variasi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika nilai Adjusted R-Squared mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014). 31

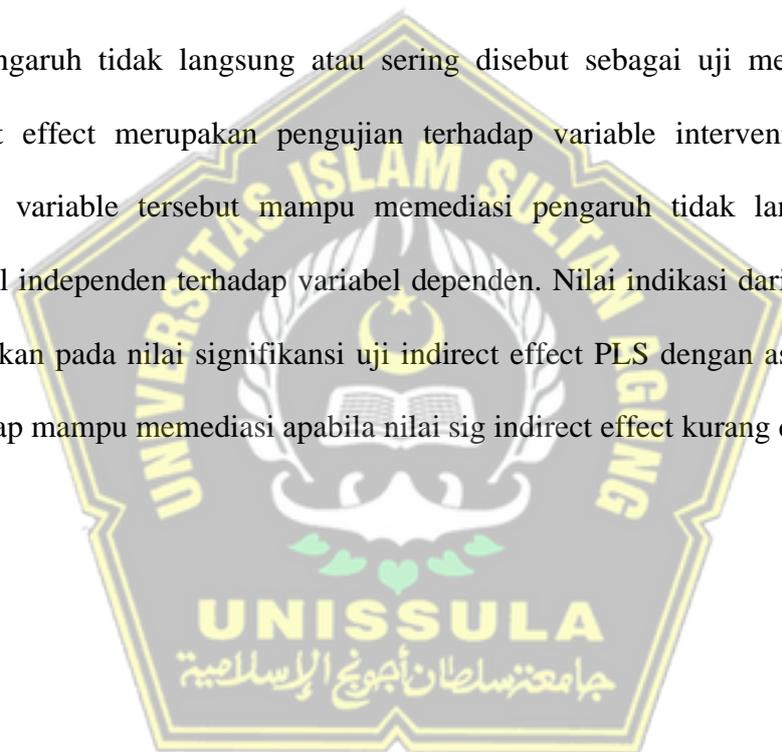
2. Uji t Statistik

Menurut Ghozali (2014) Uji Signifikansi Parsial (Uji t) bertujuan untuk menguji seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara parsial / individual. Pengujian hipotesis (uji t) dapat dilihat dari nilai probabilitas

signifikansi (sig) masing-masing variabel independen dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Jika nilai probabilitas sig < 0,05 maka hipotesis diterima yang artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun apabila nilai probabilitas sig > 0,05 maka hipotesis ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

3. Uji Indirect Effect

Uji pengaruh tidak langsung atau sering disebut sebagai uji mediasi maupun indirect effect merupakan pengujian terhadap variable intervening penelitian apakah variable tersebut mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai indikasi dari pengujian ini didasarkan pada nilai signifikansi uji indirect effect PLS dengan asumsi variabel dianggap mampu memediasi apabila nilai sig indirect effect kurang dari 0,05.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini berfokus pada sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan total responden sebanyak 124 orang. Jumlah ini mungkin mencakup berbagai tingkat jabatan dan fungsi dalam organisasi, dan dapat memberikan representasi yang cukup baik tentang pandangan dan pengalaman sumber daya manusia di Sekretariat Daerah tersebut. Dengan sampel sebesar itu, analisis data kemungkinan besar dapat memberikan hasil yang cukup dapat dipercaya dan relevan dengan populasi yang lebih besar. Penyebaran kuesioner menggunakan *Google Formulir*, metode *purposive sampling* pada tanggal 01 – 10 November 2023 melalui aplikasi *Whatsapp* ke nomor *handphone* responden demi menjaga kerahasiaan.

Dengan 120 jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden, penelitian ini memiliki data yang cukup signifikan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Meskipun jumlah responden sedikit berkurang dari total awal 124 orang, tetapi dengan tetap mempertahankan jumlah responden yang besar, masih memiliki kesempatan yang baik untuk mendapatkan wawasan yang bermakna dari data tersebut. Penting untuk memastikan bahwa sampel tersebut masih mewakili populasi secara memadai, baik dari segi karakteristik responden maupun cakupan topik yang diteliti. Selain itu, pastikan untuk memeriksa tingkat kepercayaan dan

validitas data sebelum melakukan analisis lebih lanjut. Dengan demikian, dapat melanjutkan penelitian dengan analisis yang cermat terhadap data yang telah dikumpulkan, dengan harapan bahwa hasil penelitian akan memberikan wawasan yang berharga untuk memahami isu-isu yang sedang diteliti. Gambaran umum responden penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	40,83%
	Perempuan	71	59,17%
Usia	≤ 35 Tahun	36	30%
	36 – 40 Tahun	41	34,17%
	41 – 50 Tahun	31	25,83%
	≥ 51 Tahun	12	10%
Status Kepegawaian	ASN (PNS/PPPK)	72	60%
	TKD Non ASN	48	40%
Pendidikan	SMA/SMK/Sederajat	36	30%
	D III	10	8,33%
	Sarjana S1	61	50,84%
	Pascasarjana S2	13	10,83%
Pengalaman Kerja	0 – 2 Tahun	13	10,83%
	3 – 9 Tahun	36	30%
	10 – 15 Tahun	41	34,17%
	≥ 16 Tahun	30	25%
Total Responden (N)		120	100%

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai tabel 4.1 untuk mendapatkan informasi tentang profil responden, yang mencakup beberapa variabel seperti jenis kelamin, usia, status kepegawaian, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan data ini, dapat melakukan analisis yang lebih mendalam terkait karakteristik responden dalam penelitian. Ini membantu dalam memahami bagaimana variabel-variabel tersebut dapat memengaruhi tanggapan atau persepsi mereka terhadap topik yang diteliti.

Dengan menggunakan informasi ini untuk melihat pola atau tren tertentu dalam data, dan mungkin melihat apakah ada korelasi antara profil responden dan tanggapan mereka terhadap variabel-variabel lain dalam penelitian Anda. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor-faktor demografis dan pengalaman dapat memengaruhi perspektif dan pendapat responden. Dengan demikian, dapat menggunakan tabel tersebut sebagai dasar untuk menganalisis profil responden dan memahami karakteristik sampel dalam penelitian Anda.

Responden tersebut didominasi oleh perempuan berjumlah 71 orang atau 59,17% sedangkan laki-laki berjumlah 49 orang atau 40,83% dari total 120 responden. Hal ini memberikan gambaran dan sudut pandang yang luas untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dari kedua kelompok gender tersebut.

Berdasarkan tingkat usia mayoritas responden diantara usia 36 - 40 tahun yaitu sebanyak 41 orang atau 34,17% dan minoritas diantara usia ≥ 51 tahun yaitu sebanyak 12 orang atau 10%, sedangkan responden berusia ≤ 35 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau 30% dan diantara usia 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 31 orang atau 25,83%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berusia produktif sehingga mempunyai kompetensi serta kreatifitas inovasi yang lebih baik di tempat kerja.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden berstatus ASN (PNS/PPPK) yaitu sebanyak 72 orang atau 60% dan responden berstatus TKD Non ASN sebanyak 48 orang atau 40%. Hal ini mengandung arti bahwa ASN (PNS/PPPK) mempunyai peran yang sangat besar untuk menjalankan roda organisasi dengan berbagai pangkat dan jabatannya.

Dengan pemahaman bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1, dapat menggambarkan profil pendidikan responden secara jelas. Terdapat 61 orang atau sekitar 50,84% dari total responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1. Sedangkan sebagian kecil dari responden memiliki latar belakang pendidikan D III, sebanyak 10 orang atau sekitar 8,33%. Selain itu, ada 36 orang atau sekitar 30% dari responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat, dan 13 orang atau sekitar 10,83% yang memiliki latar belakang pendidikan Pascasarjana S2.

Dari distribusi pendidikan responden tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari mereka memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kompetensi yang diperoleh dari pendidikan tinggi dan dapat diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam tentang topik-topik yang terkait dengan roda organisasi, sesuai dengan fokus penelitian ini. Namun, penting untuk diingat bahwa walaupun mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana S1, tidak selalu berarti bahwa pendidikan tersebut adalah satu-satunya faktor yang menentukan kompetensi seseorang dalam menjalankan peran dalam organisasi. Variabel lain seperti pengalaman kerja, pelatihan lanjutan, dan keterampilan spesifik juga dapat mempengaruhi kompetensi dan kinerja individu dalam konteks organisasi.

Dari informasi tersebut di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki rentang pengalaman kerja antara 10 hingga 15 tahun, dengan jumlah sebanyak 41 orang atau sekitar 34,17%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan dalam konteks

organisasi. Responden dengan rentang pengalaman kerja yang lebih rendah, yaitu 0 hingga 2 tahun, memiliki jumlah yang lebih sedikit, yaitu 13 orang atau sekitar 10,83%. Selain itu, terdapat juga responden yang memiliki rentang pengalaman kerja antara 3 hingga 9 tahun, sebanyak 36 orang atau sekitar 30%, dan responden dengan rentang pengalaman kerja lebih dari 16 tahun, sebanyak 30 orang atau sekitar 25%. Ini menunjukkan bahwa ada keragaman dalam pengalaman kerja responden dalam penelitian ini.

Mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja yang relatif lama (10 hingga 15 tahun dan lebih dari 16 tahun) mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang lebih luas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Sebagai hasilnya, mereka dapat diharapkan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa pengalaman kerja tidak selalu menjadi satu-satunya faktor penentu kinerja atau kualifikasi seseorang dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor lain seperti keterampilan interpersonal, kemampuan pemecahan masalah, dan motivasi juga memainkan peran penting dalam kesuksesan individu di lingkungan kerja.

4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data penelitian adalah langkah awal yang penting dalam proses analisis data. Ini membantu untuk menggambarkan karakteristik sampel responden dan memahami bagaimana mereka merespons item-item yang menjadi indikator dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi pola atau kecenderungan dalam tanggapan responden, serta untuk

menentukan status variabel-variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Dengan melakukan deskripsi data penelitian, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang karakteristik sampel responden dan validitas data yang dikumpulkan. Hal ini menjadi dasar yang penting untuk langkah-langkah analisis data selanjutnya dalam penelitian.

Dengan prosedur tanggapan survei yang telah ada, bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada angket dapat ditetapkan sesuai dengan tanggapan responden. Berikut adalah bobot penilaian yang diberikan untuk setiap tanggapan:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS): Skor 5
2. Jawaban Setuju (S): Skor 4
3. Jawaban Ragu-Ragu (R): Skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS): Skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Dengan menggunakan bobot penilaian ini, Anda dapat menghitung nilai total atau rata-rata dari tanggapan responden untuk setiap pernyataan pada angket. Ini memungkinkan Anda untuk menganalisis sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan, serta untuk memperoleh pemahaman tentang persepsi atau pandangan mereka terhadap topik yang diteliti.

Selain itu, penggunaan bobot penilaian yang konsisten juga memungkinkan untuk membandingkan tanggapan responden di antara berbagai kelompok atau waktu yang berbeda, dan untuk melacak perubahan dalam persepsi atau pandangan responden dari waktu ke waktu. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga

untuk pemahaman lebih lanjut tentang variabilitas dan dinamika dalam tanggapan responden terhadap topik penelitian.

Pada penelitian ini, dengan menggunakan lima pilihan jawaban pada skala 1-5, skor untuk masing-masing pernyataan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- Skor maksimum yang dapat diberikan oleh responden adalah 5, yang merupakan jawaban "Sangat Setuju".
- Skor minimum yang dapat diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban "Sangat Tidak Setuju".
- Rentang skor yang mungkin adalah $5 - 1 = 4$

Kriteria tingkat penelitian dihitung menggunakan rumus kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah kelas}} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{5 - 1}{5} \\ \text{Interval kelas} &= \frac{4}{5} \\ \text{Interval kelas} &= 0,8\end{aligned}$$

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

- a. Sangat Baik atau Sangat Tinggi: $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$
- b. Baik atau Tinggi: $3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$
- c. Cukup atau Sedang: $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d. Kurang Baik atau Rendah: $1,8 < \text{rata-rata skor} \leq 2,6$
- e. Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah: $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Sesuai dengan penghitungan tersebut, maka diperoleh hasil analisis deskriptif variabel yang dijelaskan dibawah ini:

4.1.2.1. Pengalaman Kerja

Mengukur variabel Pengalaman Kerja menggunakan tiga indikator ini yaitu lama waktu / masa kerja, Tingkat pengetahuan dan keterampilan, dan Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan., dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang tingkat pengalaman dan keterampilan responden dalam konteks pekerjaan mereka. Ini dapat membantu dalam memahami seberapa kompeten dan terampil responden dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka, serta dalam menyediakan wawasan tentang aspek-aspek tertentu dari pengalaman kerja yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pengalaman Kerja.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

Indikator		Min	Max	Mean	SD
PK1	Lama waktu / masa kerja	2,0	5,0	4,05	0,59
PK2	Tingkat pengetahuan dan keterampilan	3,0	5,0	4,12	0,50
PK3	Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	2,0	5,0	4,03	0,61
Mean Variabel				4,07	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel Pengalaman Kerja secara keseluruhan sebesar 4,07 terletak pada rentang kategori Baik atau Tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel Pengalaman Kerja.

Hasil deskripsi data pada variabel Pengalaman Kerja terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan dengan skor 4,12 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang berpengalaman mempunyai tingkat pengetahuan dan keterampilan dengan baik. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dengan skor 4,03 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang berpengalaman mempunyai penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan perlu ditingkatkan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi instansi tersebut. Nilai indikator tingkat pengetahuan dan keterampilan mempunyai penilaian tertinggi. Hal ini mengandung arti bahwa sumber daya manusia berpengalaman mempunyai tingkat pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan instansi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sementara nilai indikator terendah yaitu penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Hal ini mengandung arti bahwa masih adanya sumber daya manusia berpengalaman yang perlu ditingkatkan dalam penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yang disediakan kantor.

4.1.2.2. Kompetensi

Variabel Kompetensi diukur dengan 3 indikator yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kompetensi.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi

Indikator		Min	Max	Mean	SD
KO1	Pengetahuan	3,0	5,0	4,10	0,44
KO2	Keterampilan	2,0	5,0	4,08	0,49
KO3	Sikap	3,0	5,0	4,18	0,52
Mean Variabel				4,12	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.3 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel Kompetensi secara keseluruhan sebesar 4,12 terletak pada rentang kategori Baik atau Tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel Kompetensi. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator sikap dengan skor 4,18 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang kompeten mempunyai tingkat sikap untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan senang. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu keterampilan dengan skor 4,08 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang kompeten memiliki keterampilan menggunakan peralatan kerja perlu ditingkatkan.

4.1.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia diukur dengan 3 indikator yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, disiplin kerja, dan inisiatif. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator		Min	Max	Mean	SD
K1	Kuantitas hasil kerja	2,0	5,0	4,03	0,56
K2	Kualitas hasil kerja	2,0	5,0	4,09	0,50
K3	Efisiensi	3,0	5,0	4,02	0,45
K4	Disiplin kerja	3,0	5,0	4,10	0,49
K5	Inisiatif	3,0	5,0	4,09	0,52
Mean Variabel				4,07	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan sebesar 4,07 terletak pada rentang kategori Baik atau Tinggi ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator disiplin kerja dengan skor 4,10 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dengan menerapkan disiplin kerja yang tinggi. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu efisiensi dengan skor 4,02 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya

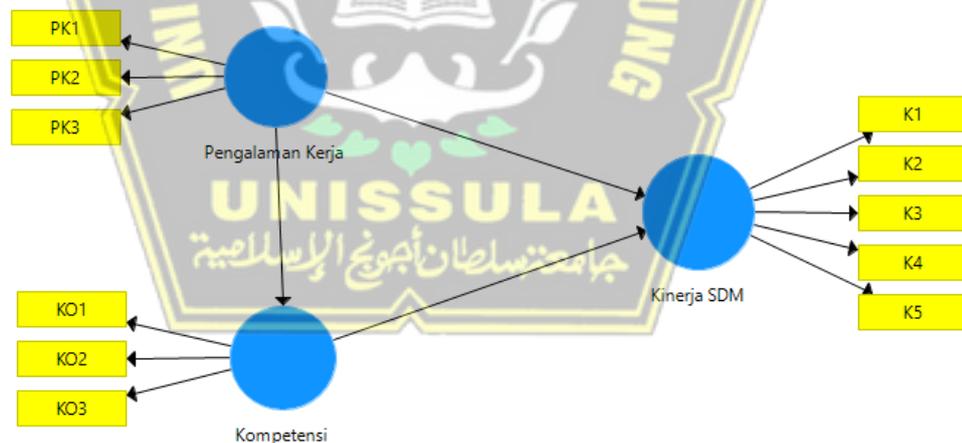
manusia yang mempunyai kinerja baik memiliki efisiensi dalam menyelesaikan tugas perlu ditingkatkan.

4.2. Analisis Data Statistik

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* versi 3.2.9 untuk memudahkan mengolah data yang diperoleh. Dalam menganalisis data terlebih dahulu menguji validitas (*discriminant validity* dan *convergent validity*) dan realibilitas menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS)

Model PLS penelitian ini memberikan kemudahan menjelaskan hubungan masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.1
Model Analisis PLS Penelitian

Model tersebut diatas diketahui bahwa variabel pengalaman kerja menggunakan 3 indikator (PK1 – PK3), variabel kompetensi menggunakan 3 indikator (KO1 – KO3), dan variabel kinerja sumber daya manusia menggunakan

5 indikator (K1 – K3). Menganalisis model PLS tersebut diatas dilakukan melalui analisis *outer model* dan *inner model*.

4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Analisis *Outer Model* mempunyai tujuan menilai konstruk pengukuran variabel laten serta menguji validitas dan realibilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Menurut Ghozali (2014), uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (variabel laten).

4.2.2.1. Analisis Discriminant Validity

Analisis *Discriminant Validity* penelitian ini dilihat dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Dibawah ini ditampilkan hasil analisis uji validitas diskriminan:

Tabel 4.5
Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan

Indikator Konstruk	Kinerja SDM	Kompetensi	Pengalaman Kerja
K1	0,881	0,616	0,471
K2	0,904	0,686	0,448
K3	0,825	0,553	0,424
K4	0,792	0,495	0,375
K5	0,844	0,538	0,494
KO1	0,581	0,890	0,484
KO2	0,577	0,826	0,459
KO3	0,577	0,817	0,401
PK1	0,363	0,406	0,803
PK2	0,514	0,484	0,877
PK3	0,391	0,413	0,781

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari semua konstruk (ditandai angka cetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Maka dari itu disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan permasalahan validitas diskriminan, sehingga semua indikator terbukti memiliki nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian. Kemudian didalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji antara variabel dengan penjelasan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Hasil Analisis Uji Korelasi Variabel

	Kinerja SDM	Kompetensi	Pengalaman Kerja
Pengalaman Kerja	0,521	0,531	0,821
Kompetensi	0,685	0,845	
Kinerja SDM	0,850		

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi positif yang kuat.

4.2.2.2. Analisis Convergent Validity

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*).

Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

Tabel 4.7
Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen

Indikator Konstruk	Kinerja SDM	Kompetensi	Pengalaman Kerja
K1	0,881		
K2	0,904		
K3	0,825		
K4	0,792		
K5	0,844		
KO1		0,890	
KO2		0,826	
KO3		0,817	
PK1			0,803
PK2			0,877
PK3			0,781

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai pada Tabel 4.7 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator konstruk terbukti memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

4.2.2.3. Analisis Unidimensionality

Analisis *unidimensionality* penelitian ini diindikasikan pada nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dan *cronbach alpha*. Berikut tabel hasil analisis *unidimensionality*:

Tabel 4.8
Hasil Analisis Uji Unidimensionality

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance
Kinerja SDM	0,904	0,912	0,928	0,722
Kompetensi	0,798	0,800	0,882	0,714
Pengalaman Kerja	0,759	0,778	0,861	0,675

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.8 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing konstruk bernilai lebih besar dari 0,60 yang berarti indikator-indikator konstruk yang digunakan terbukti reliabel atau mampu menghasilkan nilai jawaban responden yang konsisten dari waktu ke waktu. Untuk nilai indeks reliabilitas komposit (*composite reliability*) dari setiap konstruk terbukti bernilai lebih besar dari 0,70 yang berarti masing-masing indikator dapat mengukur nilai konstruk secara lebih baik dan akurat.

4.2.2.4. Analisis Multikolinieritas

Analisis uji multikolinieritas dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Berikut tabel hasil analisis multikolinieritas:

Tabel 4.9
Hasil Analisis Uji Multikolinieritas

Indikator Konstruk	VIF
K1	2.905
K2	3.313
K3	2.218
K4	2.041
K5	2.372
KO1	2.116
KO2	1.652
KO3	1.659
PK1	1.576
PK2	1.731
PK3	1.419

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai tabel 4.9 tersebut dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk masing-masing indikator konstruk bernilai lebih kecil dari 10,00 sehingga disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinieritas antara konstruk penelitian yang dianalisis.

4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model pada penelitian ini meliputi uji koefisien determinasi, uji relevansi prediktif dan uji *goodness of fit*.

4.2.3.1. Uji Koefisien Determinasi

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Adjusted R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Kompetensi (Y1)	0,282	0,276
Kinerja SDM (Y2)	0,503	0,495

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.10 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk model regresi 1 sebesar 0,276 atau 27,6%. Ini berarti variabel kompetensi mampu menjelaskan dan memprediksi nilai pengalaman kerja sebesar 27,6% sementara 72,4 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan. Untuk nilai *Adjusted R-Square* model regresi 2 sebesar 0,495 atau 49,5%. Ini berarti variabel pengalaman kerja dan kompetensi mampu menjelaskan serta memprediksi nilai kinerja sumber daya manusia sebesar 49,5% sementara 50,5 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh beragam faktor lain di luar penelitian.

4.2.3.2. Uji Relevansi Prediktif

Analisis uji relevansi prediktif (*predictive relevance*) dalam penelitian ini diindikasikan pada nilai *Q-Square*. Berikut tabel hasil uji relevansi prediktif penelitian:

Tabel 4.11
Hasil Uji Relevansi Prediktif

	R Square	1-R ² n
Kompetensi (Y1)	0,282	0,718
Kinerja SDM (Y2)	0,503	0,497
Q Square	$Q^2 = 1 - (1 - 0,718)(1 - 0,497)$ $Q^2 = 1 - 0,142 = 0,858$	

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.11 tersebut diketahui nilai *Q-square* diperoleh sebesar $0,858 > 0$ dan semakin mendekati nilai 1,00. Maka dari itu dapat disimpulkan model penelitian yang digunakan pada penelitian ini termasuk sangat baik karena nilai *Q-Square* yang diperoleh mendekati angka 1 dan jauh lebih besar dari 0.

4.2.3.3. Uji Goodness of Fit

Analisis uji *goodness of fit* dalam penelitian ini diindikasikan pada indeks *goodness of fit*. Berikut tabel hasil uji *goodness of fit*:

Tabel 4.12
Hasil Uji *Goodness of Fit*

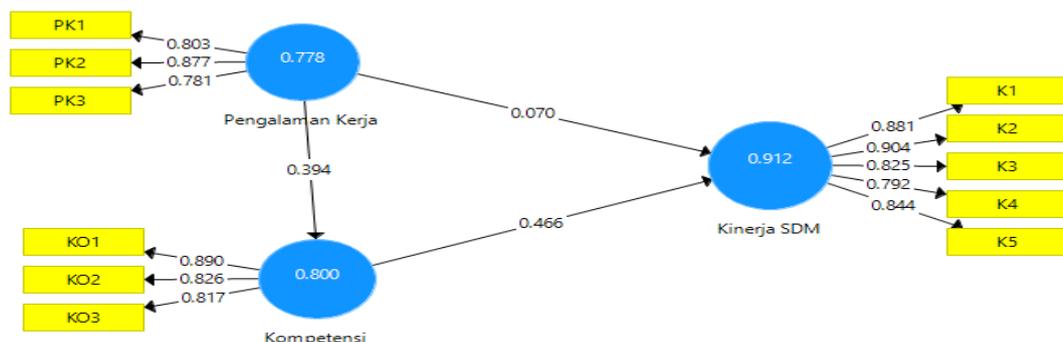
Konstruk	Communality
Pengalaman Kerja (X1)	0,350
Kompetensi (Y1)	0,414
Kinerja SDM (Y2)	0,576
Rata-Rata Communality:	0,447
R Square:	
Kompetensi (Y1)	0,282
Kinerja SDM (Y2)	0,503
Rata-Rata R Square:	0,393
<i>Goodness of Fit</i>	0,419

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.12 tersebut diketahui nilai *goodness of fit* sebesar 0,419. Hal ini berarti nilai *goodness of fit* model penelitian lebih besar dari 0,00 serta kurang dari 1,00 sehingga didapatkan kesimpulan bahwa model penelitian yang dianalisis pada studi ini layak untuk dipergunakan sebagai model riset.

4.2.4. Persamaan Outer Model dan Inner Model

Untuk hasil persamaan nilai *outer* dan *inner* model pada penelitian dijabarkan pada bagan sebagai berikut:



Gambar 4.2

Model Persamaan Outer Model dan Inner Model

Sesuai Gambar 4.2 model persamaan *outer* model dan *inner* model

tersebut diperoleh 2 hasil persamaan sebagai berikut:

Model 1:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0,394\xi_1 + \zeta_1$$

Keterangan:

η_1 : Kompetensi

γ_1 : Koefisien Jalur Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi

ξ_1 : Pengalaman Kerja

ζ_1 : Nilai Residual Model 1

Sesuai Model 1, nilai koefisien pengaruh pengalaman kerja sebesar 0,394 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh positif yang diberikan pengalaman kerja terhadap kompetensi sehingga semakin baik nilai pengalaman kerja berdampak terhadap peningkatan nilai kompetensi. Semakin rendah nilai pengalaman kerja berdampak terhadap penurunan nilai kompetensi.

Model 2:

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = 0,466\eta_1 + 0,070\xi_1 + \zeta_2$$

Keterangan:

η_2 : Kinerja SDM

β_1 : Koefisien Jalur Kompetensi terhadap Kinerja SDM

η_1 : Kompetensi

γ_2 : Koefisien Jalur Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM

ξ_1 : Pengalaman Kerja

ζ_2 : Nilai Residual Model 2

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh kompetensi sebesar 0,466 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif sehingga semakin tinggi nilai kompetensi akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja sumber daya manusia. Semakin rendah nilai kompetensi yang dimiliki berdampak terhadap penurunan nilai kinerja sumber daya manusia.

Sesuai Model 2, diperoleh nilai koefisien pengaruh pengalaman kerja sebesar 0,070 dengan arah pengaruh positif. Ini artinya nilai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia adalah positif sehingga semakin tinggi nilai pengalaman kerja akan berdampak terhadap peningkatan nilai kinerja sumber daya manusia. Semakin rendah nilai pengalaman kerja akan berdampak terhadap penurunan nilai kinerja sumber daya manusia.

4.2.5. Uji Hipotesis (Uji t Statistik)

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut tabel hasil analisis uji hipotesis penelitian:

Tabel 4.13
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	t-hitung	t-tabel	P-Value	Keterangan
H1: Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	3,588	1,657	0,000	H1 diterima
H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	8,389	1,657	0,000	H2 diterima
H3: Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi	5,326	1,657	0,000	H3 diterima

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.13 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

Nilai t-hitung pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar $3,588 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

Nilai t-hitung kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar $8,389 > t\text{-tabel } (1,657)$ dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

3. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi

Nilai t-hitung pengalaman kerja terhadap kompetensi diperoleh sebesar $5,326 > t$ -tabel (1,657) dengan P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka dari itu pengalaman kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi dapat diterima.

4.2.6. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Analisis uji pengaruh tidak langsung diindikasikan pada besarnya nilai P-Value *indirect effect*. Berikut tabel hasil analisis uji pengaruh tidak langsung:

Tabel 4.14
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Jalur Pengaruh Tidak Langsung	P-Value
Pengalaman Kerja → Kompetensi → Kinerja SDM	0,000

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.14 tersebut dapat diketahui bahwa nilai P-value pada uji pengaruh tidak langsung diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya semakin tinggi pengalaman kerja dalam melaksanakan pekerjaan maka akan berdampak terhadap peningkatan nilai kompetensi, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan bagi instansi.

4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian

4.3.1. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kompetensi

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti pengalaman kerja mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi pengalaman kerja dalam bekerja, maka semakin tinggi kompetensinya.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap kompetensi yang masing-masing memiliki indikator pengukuran, dapat dikaitkan bahwa semakin lama masa kerja SDM, semakin tinggi tingkat pengetahuan dan semakin terampil penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan maka akan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) serta sikap (*attitude*) sumber daya manusia.

Hasil loading faktor variabel pengalaman kerja didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator lama waktu / masa kerja, sedangkan hasil loading faktor variabel kompetensi didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator pengetahuan (*knowledge*). Hasil ini menunjukkan bahwa lama waktu / masa kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap pengetahuan (*knowledge*). Lama waktu / masa kerja cenderung meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel pengalaman kerja didapatkan nilai loading terendah adalah indikator penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, sedangkan hasil loading faktor variabel kompetensi didapatkan nilai loading terendah adalah indikator sikap (*attitude*). Hasil ini menunjukkan bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap sikap

(*attitude*). Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tinggi cenderung meningkatkan sikap (*attitude*) senang dalam menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi produktivitas pelaku UKM di Kota Denpasar (Adyatma & Nida, 2021).

4.3.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti kompetensi mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi kompetensi dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerjanya.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator pengukurannya, dapat dikaitkan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan dan semakin terampil penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, maka akan meningkatkan kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, disiplin kerja, dan inisiatif sumber daya manusia.

Hasil loading faktor variabel kompetensi didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator pengetahuan (*knowledge*), sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator kualitas hasil kerja.. Hasil ini menunjukkan bahwa pengetahuan (*knowledge*) yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas hasil kerja. pengetahuan (*knowledge*) cenderung meningkatkan kualitas hasil kerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel kompetensi didapatkan nilai loading terendah adalah indikator sikap (*attitude*), sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator disiplin kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa sikap (*attitude*) yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap disiplin kerja. Sikap (*attitude*) senang menjalankan tugas tinggi cenderung meningkatkan disiplin kerja dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja sumber daya manusia di Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar (Surung, Kamase & Gusti, 2023).

4.3.3. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti pengalaman kerja mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi pengalaman kerja dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator pengukuran, dapat dikaitkan bahwa semakin tinggi kuantitas hasil kerja, semakin tinggi kualitas hasil kerja, semakin tinggi efisiensi, semakin tinggi disiplin kerja serta semakin tinggi inisiatif, maka akan meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) serta sikap (*attitude*) sumber daya manusia.

Variabel pengalaman kerja diukur dengan 3 indikator yaitu: lama waktu / masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Sedangkan variabel kinerja sumber daya manusia diukur dengan 5 indikator yaitu: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi, disiplin kerja serta inisiatif.

Hasil loading faktor variabel pengalaman kerja didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator lama waktu / masa kerja, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator kualitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa lama waktu / masa kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kualitas hasil kerja. Lama waktu / masa kerja cenderung meningkatkan kualitas hasil kerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

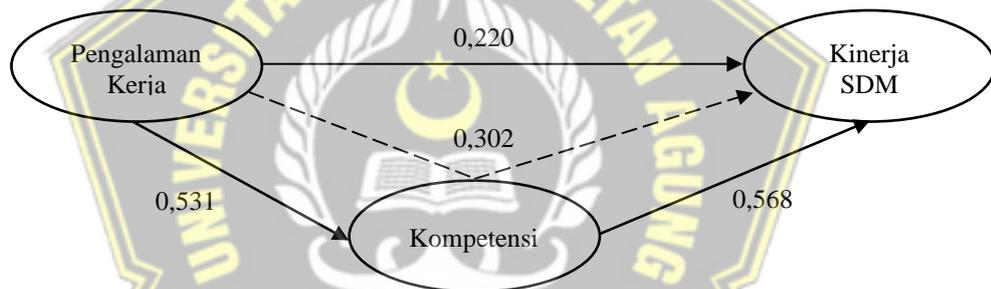
Hasil loading faktor variabel pengalaman kerja didapatkan nilai loading terendah adalah penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator disiplin kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap disiplin kerja. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan cenderung meningkatkan disiplin kerja untuk menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia pada Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu (Bili, Resmawan & Kondoura, 2018). Kemudian, hasil

penelitian ini juga menjustifikasi hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang (Kartikasari, Djaelani & Muspitasari, 2021).

4.3.4. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat efek yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel kompetensi. Pengaruh tidak langsung pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia melalui kompetensi digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.3
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Kompetensi pada Hubungan Antara Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Keterangan:

—————> = Jalur langsung

- - - - -> = Jalur tidak langsung

Sesuai Gambar 4.3 tersebut diatas diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh

tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan pengalaman kerja bagi kinerja sumber daya manusia melalui kompetensi senilai 0,302. Angka tersebut merupakan hasil perkalian jalur X1 – Y1 dengan Y1 – Y2 yaitu $0,531 \times 0,568 = 0,302$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung menggunakan *Sobel Test*. Adapun hasil uji pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengalaman Kerja					
→ Kompetensi →	0,302	0,306	0,066	4,575	0,000
Kinerja SDM					

Sumber : Pengolahan data kuesioner Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat, 2023.

Sesuai Tabel 4.15 tersebut diatas diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi variabel kompetensi diketahui sebesar 0,302. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung senilai 4,575 > t-tabel senilai 1,657 dengan P Values sebesar 0,000 < 0,05. Pengujian tersebut mempunyai arti bahwa kompetensi yang menjadi variabel intervening yang memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Sehingga semakin tinggi pengalaman kerja, maka akan meningkatkan nilai kompetensi, dimana hal ini kemudian akan meningkatkan nilai kinerja sumber daya manusia yang dihasilkan bagi instansi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini bermula dari fenomena gap yaitu realisasi anggaran belanja 5 tahun terakhir pada tahun anggaran 2018 – 2022 pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat yang disebabkan oleh kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia. Hal ini berdampak signifikan terhadap penyerapan anggaran yang telah disediakan untuk pembangunan ekonomi di daerah. Lalu terdapat kesenjangan penelitian atau studi kontroversial yang menghasilkan hasil berbeda mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan mengusulkan kompetensi sebagai variabel yang diusulkan untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Beberapa kesimpulan dalam upaya memberikan solusi terhadap kesenjangan tersebut adalah sebagai berikut kinerja sumber daya manusia akan meningkat seiring dengan bertambahnya pengalaman kerja. Sumber daya manusia akan menjadi lebih kompeten seiring dengan bertambahnya pengalaman kerja mereka. Apalagi kompetensi berfungsi sebagai variabel mediasi antara pengalaman kerja dengan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, peningkatan pengalaman kerja juga akan meningkatkan nilai kompetensi yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai kinerja yang diberikan sumber daya manusia bagi organisasi.

5.1.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 3 hipotesis di penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan pengalaman kerja memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kompetensi secara positif dan signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi yang kuat dalam kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung dapat disimpulkan pengalaman kerja mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, kemudian kompetensi mampu memediasi pengaruh tidak langsung yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya kompetensi yang diajukan sebagai variabel perantara antara pengalaman kerja dan kinerja sumber daya manusia memberikan kontribusi yang kuat. Kemudian kompetensi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap sumber daya manusia. Artinya kompetensi mempunyai kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis

Kontribusi ilmiah dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa lama waktu/tahun kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan pekerjaan dan peralatan mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan dan sikap mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Kemudian terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja dengan kompetensi, hal ini menunjukkan bahwa lama waktu/tahun kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan serta penguasaan pekerjaan dan peralatan mempunyai hubungan yang kuat dengan kompetensi.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan upaya Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia berikut ini:

1. Upaya peningkatan pengalaman kerja dilakukan melalui kursus, praktik peralatan lapangan yang digunakan, serta mengikuti lokakarya peralatan sarana dan prasarana karena penguasaan kerja dan peralatan merupakan indikator pengalaman kerja yang mempunyai nilai paling rendah.
2. Upaya peningkatan kompetensi melalui pendekatan merangkul, memberikan penghargaan (*reward*), menyelesaikan masalah dengan ramah dan representatif karena sikap merupakan indikator kompetensi mempunyai nilai paling rendah.

3. Upaya memberikan pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, keterampilan yang dananya disiapkan, untuk memberikan kepastian keberlanjutan (*sustainable*) dan konsisten kepada sumber daya manusia.

5.2.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya responden penelitian berikut bersifat homogen artinya hanya berasal dari satu instansi yang mempunyai keluhan dan permasalahan yang hampir sama. Hasil R-Square regresi 1 sebesar 0,282 dan R-Square regresi 2 sebesar 0,503 yang berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen masih tergolong kecil, sehingga perlu ditambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Lakukan wawancara mendalam terlebih dahulu agar dapat mengetahui permasalahan yang dapat diberikan solusi melalui penelitian yang akan diteliti.

5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka dapat diusulkan rencana penelitian kedepannya menyertakan variabel intervening lain seperti kepemimpinan transformasional atau komitmen afektif sehingga dapat memahami situasi kerja dan kemampuan memproses ancaman dalam menciptakan peluang untuk membantu memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi. Kemudian berdasarkan jawaban responden diketahui harapan mereka mengenai terciptanya lingkungan kerja yang saling melengkapi berbagai kebutuhan ilmunya, harapan mereka agar sumber daya manusia yang berprestasi mendapat penghargaan dari pimpinan, dan terjalin hubungan kondusif antar sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, W.N., Suryani, W., & Tarigan, E.S.D. 2021. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 2(1) 2021:41-50 DOI: 10.31289/jimbi.v2i1.463
- Adyatma, I.W.C. & Nida, D.R.P.P. 2021. Analisis Pengaruh Pengalaman Terhadap Kompetensi Serta Pengaruhnya Terhadap Produktivitas UKM Di Kota Denpasar, Provinsi Bali. WICAKSANA, Jurnal Lingkungan & Pembangunan, Maret 2021 ISSN: 2597-7555 E-ISSN: 2598-987. Vol. 5 No. 1 : Hal. 6-18.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Bili, W., Resmawan, E., & Kondorura, D. 2018. Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu. eJournal Pemerintahan Integratif, 6(3), 465-474.
- Devischa, D.C., & Mukzam, M.D. 2018. Pengaruh Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan BRI Syariah Cabang Kediri). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 63 No. 1 Oktober 2018
- Foster, B. 2001. Pembinaan Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. Jakarta: PPM.
- Handoko. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : P Gamedia Pustaka.
- Hasibuan, E.A. 2019. Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang ISSN: 2443-2164 dan E-ISSN 2621-2358.
- Hasibuan, M. S. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herawati, Yarni. 2019. Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Kabupaten

- Lampung Tengah Tahun 2018. Jurnal Simplex Volume 2, Nomor 1, April 2019.
- Jamaludin, A. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 161-169.
- Jufrizen. 2018. Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018 “Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis Dalam Era Digital”*. ISSN: 2621 – 157.
- Kartikasari, S., Djaelani, A.Q. & Muspitasari, A.F., 2021. Pengaruh Pengalaman Kerja, Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen*.
- Kusjono, G., & Ratnasari, P. 2019. Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (Citylight Apartment) Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jenius*. Vol.2, No.2.
- Maulana, F.H., Hamid, D., & Mayoan, Y. 2015. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 22 No. 1 Mei 2015|.
- Mohtar, I. 2019. Hubungan antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah. *Uwais Inspirasi Indonesia*.
- Pepah, N., Koleangan, R.A.M., & Sepang, J.L. 2019. Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Di Manado. *Jurnal EMBA* Vol.7 No.3 Juli 2019, Hal. 4066- 4075.
- Raharjo, S., Paramita, P.D., & Warso, M.M. 2016. Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada KUD

- “PATI KOTA” Kabupaten Pati). *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Runtunuwu, S.M., Mananeke, L., & Sendow, G.M. 2019. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Layanan Tour Guide. *Jurnal EMBA Vol.7 No.2 April 2019*, Hal. 2551 – 2560.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Refika Aditama,
- Siagian, S., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indonesia, Jakarta. Bumi Aksara,.
- Situmeang, R.R. 2017. Pengaruh Pengawasan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Karya Anugrah. *AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* (e-ISSN: 2477- 0574; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 02, No. 02, May 2017.
- Surung, W., Kamase, J., & Gusti, D.H. 2023. Pengaruh Kompetensi Sdm, Disiplin Kerja, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Cash Flow Volume 2 No. 1 | Februari 2023: Hal 228-237*
- Sutrisno, E., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Jakarta. Pranada Media Group.
- Sutugana, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono. 2023. The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc>.
- Utami, P., Purnamasari, E.D., & Handayani, S. 2023. Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Megang Sakti Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia e-ISSN: 2745-7257 Vol. 4, No. 1 Maret 2023*.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wijaya, D.W.E., & Fauji, D.A.S. 2021. Determinan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Nganjuk. *Journal of Law, Administration, and Social Science Volume 1 No. 2, Desember 2021*.