

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRAINING  
ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPETENCY AS AN  
INTERVENING VARIABLE***

**Serly Siti Rachmawati<sup>1</sup>, Fauji Sanusi<sup>2</sup>, Ika Utami Widyaningsih<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
E-mail: 5551190017@untirta.ac.id<sup>1</sup>, fauji.sanusi@untirta.ac.id<sup>2</sup>,  
ika\_utami@untirta.ac.id<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to test, analyze and prove how to improve the performance of teaching staff with a transformational leadership approach and competency-mediated training. The population in this study was all teaching staff at SMKN 2 Serang City, totaling 112 employees with a sample of 85 respondents using simple random sampling. The research method used is quantitative with a descriptive approach. This research carried out data collection based on data archives, literature studies, interviews and questionnaires. The data analysis method used is structural equation modeling (SEM) with the SmartPLS 3.2.0 analysis tool. This research has the results that Transformational Leadership ( $X_1$ ) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y), Training ( $X_2$ ) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y), Transformational Leadership ( $X_1$ ) has a positive and significant effect on Competence (Z), Training ( $X_2$ ) has a positive and significant effect on Competency (Z), Competency (Z) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y), Transformational Leadership ( $X_2$ ) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y) through Competency (Z) and Training ( $X_2$ ) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y) through Competency (Z).*

**Keywords:** Transformational Leadership, Training, Competency, Employee Performance, SEM.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis serta membuktikan bagaimana meningkatkan kinerja tenaga pendidik dengan pendekatan kepemimpinan transformasional dan pelatihan yang dimediasi oleh kompetensi. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh tenaga pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang yang berjumlah 112 pegawai dengan sampel yang digunakan sebanyak 85 responden dengan menggunakan *simple random sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini melakukan pengumpulan data berdasarkan arsip data, studi kepustakaan, wawancara serta kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modelling* (SEM) dengan alat analisis SmartPLS 3.2.0. Penelitian ini memiliki hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z), Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z), Kompetensi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (Z) dan Pelatihan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kompetensi (Z).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kompetensi, Kinerja Pegawai, SEM.

## PENDAHULUAN

Salah satu cara dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul adalah melalui pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Pendidikan yang diperoleh dalam proses pembelajaran, berperan cukup besar karena pada prosesnya mampu untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia yang unggul. Oleh karena itu, kinerja guru sangat diperlukan dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas di sekolah.

Salah satu faktor dalam keberhasilan dan tercapainya tujuan dari organisasi adalah kinerja dari sumber daya manusia organisasi tersebut (Widjaja *et al.*, 2020). Kinerja sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi akan menjadi tolak ukur karena tujuan atau visi yang ingin dicapai oleh perusahaan atau organisasi akan direalisasikan oleh pegawai pada perusahaan atau organisasi tersebut. Kinerja pegawai ialah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang sesuai dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan semangat kerjasama (Sumiati & Purbasari, 2019).

Kinerja merupakan suatu usaha dan kemampuan yang digunakan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai menjadi faktor penting bagi tercapainya tujuan dari organisasi, karena sukses atau tidaknya sebuah organisasi akan sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja juga mencerminkan keberhasilan pemimpin karena kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasi dan sumber daya manusia.

Pentingnya meneliti kinerja pegawai adalah untuk mengetahui apakah sasaran dan target yang telah ditetapkan sudah sesuai atau dalam

prosesnya masih mengalami kendala. Penelitian ini dilakukan pada SMK Negeri 2 Kota Serang yang merupakan lembaga pendidikan sosial atau organisasi yang terikat dengan aturan formal. Untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing, dibutuhkan guru yang memiliki keterampilan sesuai bidangnya. Permasalahan yang ditemukan peneliti ialah adanya tuntutan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Setiap guru dituntut untuk dapat mengarahkan dan membimbing siswa agar dapat menemukan potensi, mengembangkan bakat dan menemukan minatnya dalam belajar. Untuk dapat menjalankan tugasnya, guru diharuskan memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil objek penelitian di SMK Negeri 2 Kota Serang. SMK Negeri 2 Kota Serang merupakan sekolah kejuruan dengan SK pendirian 155/DIP PT/B.165, yang memiliki 4 kompetensi keahlian seperti teknik mesin, teknik listrik, teknik otomotif dan desain permodelan dan informasi bangunan. Peneliti secara khusus mengambil objek penelitian pada pegawai SMK Negeri 2 Kota Serang.

Berdasarkan data arsip yang diperoleh, menunjukkan adanya perubahan pada nilai rata-rata ujian sekolah SMK Negeri 2 Kota Serang, dimana pada setiap tahunnya mengalami ketidakstabilan. Pada tahun 2019 nilai rata-rata hasil ujian sekolah sebesar 80, tahun 2020 sebesar 77, tahun 2021 sebesar 75 dan pada tahun 2022 sebesar 75. Perubahan diawali pada tahun 2020 sampai tahun 2022. Hal ini berarti guru SMK Negeri 2 Kota Serang perlu meningkatkan kualitas mengajarnya agar dapat meningkatkan nilai ujian sekolah pada tahun berikutnya.

Selama pandemi covid-19 menyerang, terhitung dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 SMK Negeri 2 Kota Serang tidak mengadakan ujian kompetensi keahlian. Hal ini karena diberlakukannya pembelajaran online, yang mana ujian kompetensi keahlian harus dilakukan secara offline. Maksud dari ujian kompetensi keahlian adalah untuk mengukur capaian kompetensi siswa SMK yang menerima proses pembelajaran sesuai dengan kompetensi keahliannya. Data yang diperoleh terkait hasil ujian kompetensi keahlian yang diadakan kembali pada tahun 2022. Dimana terdapat 9 siswa yang hasil ujian kompetensi keahliannya dikatakan belum cukup, dengan nilai tertinggi sebesar 94, nilai terendah 0 dan rata-rata hasil ujian kompetensi keahlian sebesar 81. Dari hasil ujian kompetensi keahlian siswa SMK Negeri 2 Kota Serang tersebut, dapat dikatakan pembelajaran terkait kompetensi keahlian belum optimal. Adanya ketidakstabilan dan kurang optimalnya pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja guru SMK Negeri 2 Kota Serang belum maksimal. Rendahnya kinerja menjadi salah satu cerminan ketidakberhasilan organisasi untuk mengembangkan pegawainya agar dapat mencapai tujuan. Apabila kinerja pegawai tidak segera diperbaiki akan menjadi ancaman serius bagi keberlangsungan pembelajaran.

Berdasarkan pemaparan di atas, diduga salah satu pemicu terjadinya penurunan kinerja pegawai ialah pemimpin yang kurang dekat dengan bawahannya. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh (Siswatiningsih *et al.*, 2019) yang menjelaskan bahwa salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Keberhasilan pemimpin dalam mengelola dan mengatur organisasinya didasarkan pada gaya kepemimpinan

yang digunakan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan ikatan dan pengaruh pada bawahan karena bawahan merasa percaya, mengagumi pemimpin dan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari wawancara singkat yang dilakukan, terjadi permasalahan lain yaitu pada pelatihan dimana guru tidak mampu untuk mengimplementasikan hasil pelatihan guna dijadikan sebagai bahan ajar. Permasalahan ini juga timbul dari adanya sistem pelatihan yang diadakan secara online, sehingga kegiatan pelatihan tidak maksimal dikarenakan kurangnya interaksi dengan pemateri, kesulitan untuk berlatih dan melakukan evaluasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan menjadi salah satu faktor penyebab menurunnya kinerja guru SMK Negeri 2 Kota Serang. Menurut (Siagian *et al.*, 2023) Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan produktivitas. Pada pelatihan juga seorang pegawai akan memperoleh keterampilan teknis, keterampilan interpersonal dan pengetahuan yang sebelumnya tidak dimiliki untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Diketahui dari total 112 guru SMK Negeri 2 Kota Serang, semua guru kompetensi keahlian yang berjumlah 54 guru memiliki sertifikat kompetensi keahlian dan guru mata pelajaran umum yang berjumlah 58 guru memiliki sertifikat guru biasa. Sebagaimana penjelasan pada latar belakang di atas, dimana seorang guru atau tenaga pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas melalui pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Guru juga dituntut untuk dapat mengarahkan dan membimbing siswa agar dapat menemukan potensi, menemukan minatnya dalam belajar dan menemukan

bakatnya. Untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut, guru diharuskan memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dengan bidangnya. Kompetensi yang didapatkan oleh seorang guru dapat diperoleh dari dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional. Dimana dalam kepemimpinan tersebut mendorong bawahan untuk dapat mengembangkan potensi atau kemampuan dari bawahan. Kompetensi juga dapat diasah dan dikembangkan dari pelatihan-pelatihan yang diadakan dalam ruang lingkup guru.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional dan pelatihan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan kompetensi sebagai variabel intervening. Jika hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi mampu menjembatani kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, maka sesuai dengan penelitian (Lestari *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa kompetensi dapat dijadikan sebagai variabel intervening kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dan jika hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi mampu menjembatani pelatihan terhadap kinerja pegawai, maka sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adachi *et al.*, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Hari Kuncoro *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi mampu menjembatani antara kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu kepemimpinan transformasional dan pelatihan memiliki

peluang dalam upaya peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi.

## METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif, populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri 2 Kota Serang yang terdiri dari 112 pegawai, peneliti menggunakan perhitungan menurut (Ferdinand, 2019) untuk mengambil sampel karena penelitian ini menggunakan SEM. Dimana untuk mengukur banyaknya sampel yang akan diteliti membutuhkan paling sedikit 5 kali sampai dengan 10 kali jumlah dari jumlah indikator yang dianalisis. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 5 kali jumlah indikator variabel yang akan dianalisis. Jumlah indikator pada penelitian ini yaitu  $5 \times 17 = 85$  responden.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* yang mana semua elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Dan jenis penarikan sampel menggunakan *simple random sampling*.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer dan data sekunder dalam memperoleh data. Data primer pada penelitian ini berupa sumber individu perseorangan berupa wawancara serta responden yang diperoleh dari kuesioner yang berisi pernyataan. Adapun data sekunder pada penelitian ini adalah arsip yang diberikan oleh SMK Negeri 2 Kota Serang dan sumber literatur.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, hasil pengisian kuesioner yang dijadikan sebagai data primer dan studi dokumen yang berisi hasil pengumpulan data dengan membaca, menganalisis dan mengutip buku

maupun jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian dan dijadikan sebagai data sekunder. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis jawaban responden yang dibagikan melalui kuesioner.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis SEM dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS yang terdiri dari dua tahap yaitu, analisis pengukuran model (outer model) dan analisis *structural* model (inner model) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

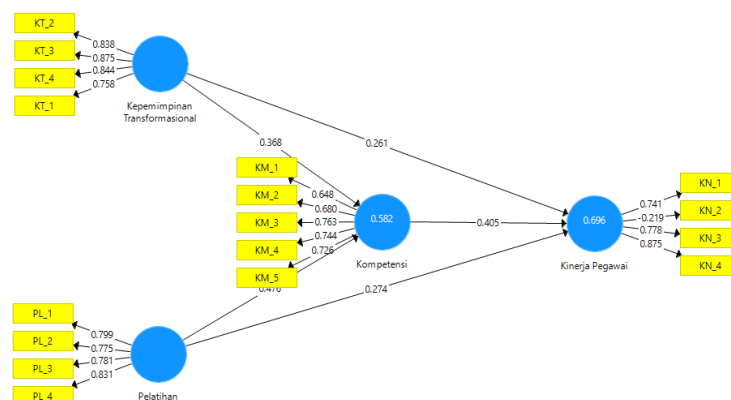
#### Analisis Pengukuran Model (Outer Model)

##### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui bagaimana kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Model ini diuji untuk memvalidasi model penelitian yang dibangun dengan menguji validitas konstruk konvergen dan validitas diskriminan.

#### Uji Validitas Konstruk

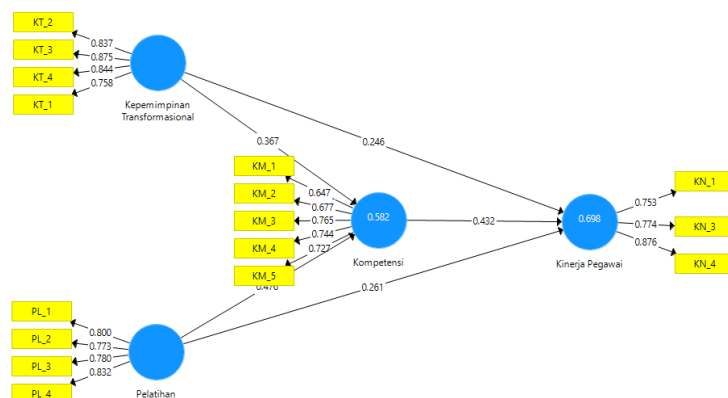
Apabila skor *loading* berada diantara 0.5 maka indikator ini dapat dihapus dari konstruknya karena indikator ini tidak termuat dalam konstruk yang mewakilinya. Namun jika skor *loading* berada diantara 0,5 sampai 0,7 maka sebaiknya indikator tidak perlu dihapus jika memiliki skor *loading factor* sepanjang AVE <0,5 (Ichwanudin, 2018).



**Gambar 1.** Output Pengukuran Outer Model Awal

Berdasarkan hasil perhitungan outer model di atas, dapat dilihat bahwa masih terdapat indikator KN2 yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari

0,5 maka dari itu indikator KN2 didrop dari model.



**Gambar 2.** Output Pengukuran Outer Model Setelah Indikator KN2 Dihapus

Setelah dilakukan penghapusan indikator KN2 yang memiliki nilai *loading factor* <0,5 maka saat ini output SmartPLS semua indikator sudah

memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5 yang artinya model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 1.** Skor Outer Loading

|     | <b>Kepemimpinan Transformasional</b> | <b>Pelatihan</b> | <b>Kompetensi</b> | <b>Kinerja Pegawai</b> |
|-----|--------------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|
| KT1 | 0,837                                |                  |                   |                        |
| KT2 | 0,875                                |                  |                   |                        |
| KT3 | 0,844                                |                  |                   |                        |
| KT4 | 0,758                                |                  |                   |                        |
| PL1 |                                      | 0,800            |                   |                        |
| PL2 |                                      | 0,773            |                   |                        |
| PL3 |                                      | 0,78             |                   |                        |
| PL4 |                                      | 0,832            |                   |                        |
| KM1 |                                      |                  | 0,647             |                        |
| KM2 |                                      |                  | 0,677             |                        |
| KM3 |                                      |                  | 0,765             |                        |
| KM4 |                                      |                  | 0,744             |                        |
| KM5 |                                      |                  | 0,727             |                        |
| KN1 |                                      |                  |                   | 0,753                  |
| KN3 |                                      |                  |                   | 0,774                  |
| KN4 |                                      |                  |                   | 0,876                  |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor loading semua indikator dari masing-masing variabel >0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator masing-masing

konstruk telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dimana nilai skor loadingnya >0,5 (Ichwanudin, 2018).

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Average Varianced Extracted (AVE)

| Variabel                   | AVE   | $\sqrt{\text{AVE}}$ |
|----------------------------|-------|---------------------|
| Kepemimpinan Transformatif | 0,689 | 0,830               |
| Pelatihan                  | 0,645 | 0,797               |
| Kompetensi                 | 0,509 | 0,713               |
| Kinerja Pegawai            | 0,615 | 0,803               |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

Berdasarkan tabel hasil pengujian AVE di atas, hasil pengujian penelitian ini memiliki nilai AVE pada masing-masing konstruk memenuhi persyaratan *convergent validity* dengan nilai AVE 0,5.

### Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan nilai loading konstruk yang lain (Ichwanudin, 2018).

**Tabel 3.** *Cross Loading* Validitas Diskriminan

|     | Kepemimpinan Transformatif | Pelatihan | Kompetensi | Kinerja Pegawai |
|-----|----------------------------|-----------|------------|-----------------|
| KT1 | 0,758                      | 0,516     | 0,591      | 0,492           |
| KT2 | 0,837                      | 0,603     | 0,534      | 0,567           |
| KT3 | 0,875                      | 0,536     | 0,586      | 0,605           |
| KT4 | 0,844                      | 0,445     | 0,507      | 0,650           |
| PL1 | 0,506                      | 0,800     | 0,604      | 0,61            |
| PL2 | 0,457                      | 0,773     | 0,502      | 0,502           |
| PL3 | 0,500                      | 0,78      | 0,501      | 0,546           |
| PL4 | 0,542                      | 0,832     | 0,632      | 0,628           |
| KM1 | 0,504                      | 0,599     | 0,647      | 0,483           |
| KM2 | 0,476                      | 0,446     | 0,677      | 0,471           |
| KM3 | 0,490                      | 0,498     | 0,765      | 0,736           |
| KM4 | 0,433                      | 0,430     | 0,744      | 0,463           |
| KM5 | 0,471                      | 0,536     | 0,727      | 0,580           |
| KN1 | 0,518                      | 0,526     | 0,712      | 0,753           |
| KN3 | 0,458                      | 0,538     | 0,472      | 0,774           |
| KN4 | 0,680                      | 0,664     | 0,667      | 0,876           |

(Sumber: Hasil pengolahan data PLS 2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor *loading* masing-masing indikator dalam tiap konstruk lebih besar dari skor *loading* pada konstruk lainnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dari sebuah alat ukur yang menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan alat ukur. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* > 0,6 dan *composite reliability* > 0,7 (Ichwanudin, 2018).





**Tabel 4.** Uji Reliabilitas

| Variabel                      | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|-------------------------------|------------------|-----------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,848            | 0,898                 |
| Pelatihan                     | 0,809            | 0,874                 |
| Kompetensi                    | 0,758            | 0,838                 |
| Kinerja Pegawai               | 0,724            | 0,844                 |

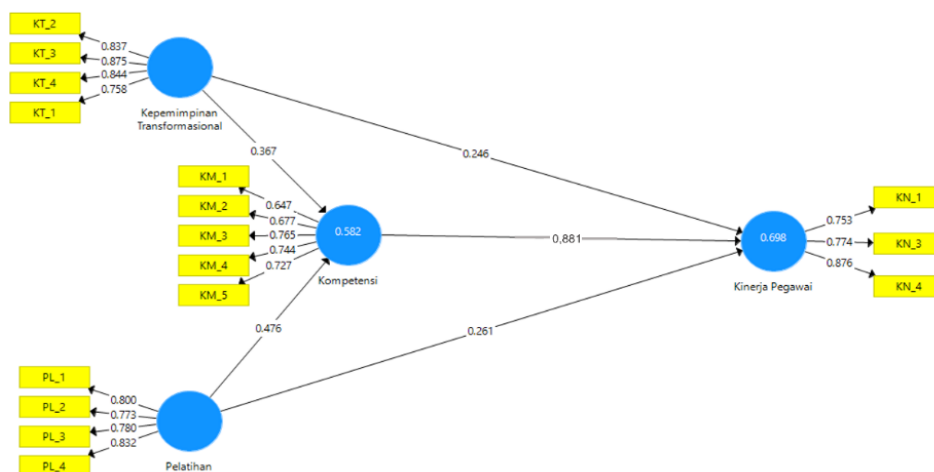
(Sumber: Hasil pengolahan data PLS 2023)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki *cronbach's alpha* > 0,6 dan *composite reability* > 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel.

### Model Struktural (Inner Model)

Analisa model struktural dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust

dan akurat yang kemudian dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  (R square) untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada path untuk variabel independen yang dinilai signifikasinya berdasarkan t-statistik yang diperoleh setelah path coefficient diestimasi. Hasil  $R^2$  sebaiknya > 0,10 atau 10% (semakin tinggi nilainya semakin baik) (Ichwanudin, 2018).

**Gambar3.** Tampilan Output Model Struktural (Inner Model)

Untuk mengevaluasi model structural dapat dilihat melalui konstruk dependen, p-values dan path coefficient

untuk uji signifikasi antar konstruk dan model structural (Ichwanudin, 2018).

**Tabel 5.** Hasil Uji R2

| Variabel        | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai | 0,698    | 0,687             |
| Kompetensi      | 0,582    | 0,572             |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

Model structural menunjukkan variabel kinerja pegawai dengan  $R^2$  sebesar 0,698 yang berarti 69,8% varians

kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, pelatihan dan kompetensi sisanya

sebesar 30,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dari model ini. Sedangkan variabel kompetensi memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,582 yang berarti 58,2% varians kompetensi dijelaskan oleh variabel konstruk kepemimpinan transformasional dan pelatihan dan sisanya sebesar 41,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dapat dilihat dari t-statistik yang menunjukkan

signifikasi konstruk dan path coefficient yang menunjukkan sifat hubungan antar konstruk. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik, maka alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Sedangkan untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas, maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,5$  (Ichwanudin, 2018).

### Hubungan Langsung Antar Konstruk (*Direct Effect*)

**Tabel 6.** Hasil Perhitungan Hubungan Langsung Antar Konstruk (*Dirrect Effect*)

|                                                 | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistic | P Values |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional – Kinerja Pegawai | 0,246           | 0,249       | 0,086              | 2,289       | 0,004    |
| Pelatihan-Kinerja Pegawai                       | 0,261           | 0,248       | 0,110              | 2,363       | 0,019    |
| Kepemimpinan Transformasional kompetensi        | 0,367           | 0,369       | 0,096              | 2,834       | 0,000    |
| Pelatihan - Kompetensi                          | 0,476           | 0,487       | 0,089              | 5,352       | 0,000    |
| Kompetensi - Kinerja Pegawai                    | 0,432           | 0,439       | 0,111              | 3,884       | 0,000    |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

Berdasarkan tabel hubungan langsung antar konstruk (*direct effect*) di atas, maka hasil untuk uji masing-masing hipotesis adalah:

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,246. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik  $> t$  tabel yaitu ( $2,289 > 1,96$ ) dengan nilai p-value 0,004 dengan demikian hipotesis pertama diterima.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif

- terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,261. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik  $> t$ -tabel yaitu ( $2,363 > 1,96$ ) dengan nilai p-value 0,019 dengan demikian hipotesis kedua diterima.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,367. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik  $> t$ -tabel yaitu ( $3,834 > 1,96$ ) dengan nilai p-value 0,000 dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

- d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,476. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik > t-tabel yaitu (5,352>1,96) dengan nilai p-value 0,000 dengan demikian hipotesis keempat diterima.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,432. Dari hasil pengolahan data didapatkan nilai t-statistik > t-tabel yaitu (3,884>1,96) dengan nilai p-value 0,000 dengan demikian hipotesis kelima diterima.

### Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

**Tabel 7.** Hasil Perhitungan Hubungan Tidak Langsung Antar Konstruk (*Indirect Effect*)

|                                                          | <b>Original Sample</b> | <b>Sample Mean</b> | <b>Standard Deviation</b> | <b>T Statistik</b> | <b>P Values</b> |
|----------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| Kepemimpinan Transformasional-Kompetensi Kinerja Pegawai | 0,159                  | 0,164              | 0,067                     | 2,373              | 0,018           |
| Pelatihan-Kompetensi-Kinerja Pegawai                     | 0,206                  | 0,215              | 0,071                     | 2,889              | 0,004           |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

Berdasarkan tabel hubungan tidak langsung antar konstruk (*indirect effect*) di atas, maka hasil uji hipotesis adalah:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta bernilai 0,159 dan nilai t-statistik > t-tabel yaitu (2,373>1,96) dengan nilai p-value 0,018 dengan demikian hipotesis keenam diterima.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta bernilai 0,206 dan nilai t-statistik > t-tabel yaitu (2,889>1,96) dengan nilai p-value 0,004 dengan demikian hipotesis keenam diterima.

**Tabel 8.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| <b>Hipotesis</b>                                            | <b>Hasil</b> | <b>keterangan</b>      |
|-------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai (H1) | Diterima     | Positif Dan Signifikan |
| Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (H2)                     | Diterima     | Positif Dan Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kompetensi (H3)      | Diterima     | Positif Dan Signifikan |
| Pelatihan Terhadap Kompetensi(H4)                           | Diterima     | Positif Dan Signifikan |

|                                                                                |          |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|
| Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (H5)                                       | Diterima | Positif Dan Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (H6) | Diterima | Positif Dan Signifikan |
| Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi (H7)                     | Diterima | Positif Dan Signifikan |

(Sumber: Hasil pengolahan PLS 2023)

## PENUTUP

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban pada permasalahan yang telah dirumuskan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja dari tenaga pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam merumuskan hipotesis penelitian oleh (Buil *et al.*, 2019), (Bakker *et al.*, 2022), (Ferozi & Chang, 2021), (Anggiani, 2022) dan (Purba & Sudibjo, 2020) dengan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik dan berkualitas pelatihan yang diadakan akan semakin tinggi kinerja dari tenaga

pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam merumuskan hipotesis penelitian oleh (Riyanto *et al.*, 2021), (PICH & Fendy, 2021), (Tho'in, 2018), (Niati *et al.*, 2021) dan (Siagian *et al.*, 2023) dengan hasil penelitian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) diterima.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, artinya semakin baik pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang mejadi rujukan dalam menuruskan hipotesis penelitian oleh (Lestari *et al.*, 2022), (Suwanmanee *et al.*, 2023), (Suriyanti, 2020), (Lazuardi *et al.*, 2023) dan (Bin Atan & Mahmood, 2019) dengan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) diterima.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, artinya semakin baik dan berkualitas pelatihan yang diadakan maka semakin tinggi dan baik kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik SMK

Negeri 2 Kota Serang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam menurunkan hipotesis penelitian oleh (Adachi *et al.*, 2020), (Gearing *et al.*, 2020), (Hardiyanti *et al.*, 2019), (Pratama & Lestari, 2020) dan (Nurlaila & Lufri, 2021) dengan hasil penelitian pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan demikian hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini diterima.

5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki tenaga Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam merumuskan hipotesis oleh (Hanum *et al.*, 2020), (Krisnawati & Bagia, 2021), (Choirunnisa & Koestiono, 2022) dan (Nurlaila & Lufri, 2021), (Lazuardi *et al.*, 2023) yang menghasilkan penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini diterima.
6. Kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan akan akan berdampak baik pada kompetensi dan kinerja dari tenaga pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam merumuskan hipotesis penelitian oleh (Manurung, 2020), (Bakker *et al.*, 2022), (Yanti & Mursidi, 2021), (Suriyanti, 2020) dan (Lazuardi *et al.*, 2023) yang menghasilkan penelitian kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu hipotesis

keenam (H6) dalam penelitian ini diterima.

7. Pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik dan berkualitas pelatihan yang diadakan maka kompetensi dan kinerja dari tenaga pendidik SMK Negeri 2 Kota Serang akan semakin baik. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi rujukan dalam merumuskan hipotesis penelitian oleh (Mahmud & Sanusi, 2021), (Astarina *et al.*, 2022), (Nugroho & Paradifa, 2020)(Maritasari *et al.*, 2020) dan (Ulandari & Rustan, 2021) yang menghasilkan penelitian pelatihan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) dalam penelitian ini diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adachi H., Sekiya, Y., Imamura, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2020). The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre- and post-test study. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–10. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12085>
- Anggraini, S. (2022). Influence of Transformational Leadership on Job Performance: Employee Work Engagement as Test Mediation. *Indonesian Management and Accounting Research*, 20(1), 33–44.

- <https://doi.org/10.25105/imar.v20i1.7812>
- Astarina, I., Fitrio, T., Hapsila, A., Supriyadi, A., & Cahyono, D. (2022). The Role Of Training In Mediating The Effect Of Competence, Compensation On Employee Performance. *Jurnal Economia*, 18(1), 132–147. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.42881>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleve Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, April. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bin Atan, J., & Mahmood, N. H. N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13), 2191–2200. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.033>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Choirunnisa, Y., & Koestiono, D. (2022). Analysis The Effect Of Work Motivation And Competence On Employee Performance (Study On Employee's PT JCI Padang, West Sumatera). *Habitat*, 33(2), 142–152. <https://doi.org/10.21776/ub.habitat.2022.033.2.15>
- Ferdinand, Augusty. (2019). *Metode Penelitian Manajemen (Edisi Kelima)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational leadership and its impact on employee performance: focus on public employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(63), 49–68. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Gearing, R. E., Leung, P., Cheung, M., Washburn, M., & Torres, L. R. (2020). The Impact of Learning Abroad Programs on Graduate Social Work Students' Competency Development. *Journal of Teaching in Social Work*, 40(3), 276–294. <https://doi.org/10.1080/08841233.2020.1751775>
- Hanum, N., Munandar, J. M., & Purwono, J. (2020b). The Influence Of Competence And Knowledge Management On Performance. *Journal of Applied Management*, 18(2), 252–260.
- Hardiyanti, Irawati, Hasgimianti, Zein, N., & Thahir, M. (2019). Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi Guru di SMP Negeri 1 Keritang. *At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.22456/2527-2616.94434>
- Hari Kuncoro, G. P., Situngkir, S., & Yacob, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung

- Ltd. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 15.  
<https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.225>
- Ichwanudin, W. (2018). *Modul Praktikum Partial Least Square (PLS) Menggunakan SmartPLS*.
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *BISMA : Jurnal Manajemen*, 7(1), 29–38.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Lazuardi, R., Arafah, W., & Suharjo, B. (2023). The Influence Of Transformational Leadership, Transactional Leadership And Lecturers' Competence On The Performance Of Naval Staff And Command. *International Journal of Social Research*, 2507–2522.
- Lestari, A., Nuryanto, A., & Ndayisenga, J. (2022). The Effect Of Transformational Leadership And School Culture On Teacher's Professional Competency At State Elementary School In Yogyakarta City. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 2350–2360.
- Mahmud, H., & Sanusi, S. (2021). Training, Managerial Skills, and Principal Performance At Senior High Shool in North Luwu Regency. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 27–39.  
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2150>
- Manurung, E. F. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6), 112.  
<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1741>
- Maritasari, D. B., Setyosari, P., Kuswandi, D., & Praherdhiono, H. (2020). The effect of training and supervision on teacher performance through teacher competence as a mediating variable in primary schools. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11 C), 105–112.  
<https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082312>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393.  
<https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168.  
<https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08>
- Nurlaila, N., & Lufri, L. (2021). The effect of guided inquiry learning models using the help of student activity sheet on the knowledge competency of students in class xi of SMAN 1 Sungayang. *Journal of Physics: Conference Series*, 1940(1).  
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1940/1/012120>
- Pich, K., & Fendy, S. (2021). The Correlation between Training, Career Development and Employee Performance with Moderating Variable of Job Satisfaction: A Case Study in

- Cambodia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(2), 194. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.27229>
- Pratama, L. D., & Lestari, W. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Matematika. *Jurnal Cendekia : Jurnal Pendidikan Matematika*, 4(1), 278–285. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v4i1.207>
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606–1617. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1091>
- Riyanto, S., Handiman, U. T., & Prasetya, A. D. (2021). The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(10), 45–55. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/798>
- Siagian, M. P. I., Siregar, Z. M., & Rambe, B. H. (2023). The Effect of Training on Employee Performance by Mediating Organizational Commitment and Motivation at the Labuhanbatu Youth and Sports Culture and Tourism Service. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(1), 254–269. <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i1.2199>
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 146–157. <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sumiati, M., & Purbasari, R. N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 21(1a-2), 211–220. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v8i1.262>
- Suriyanti. (2020). Transformational Leadership, HRM Competence, Information Technology, and the Performance of Public Service Employee. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 7(1), 11. <https://doi.org/10.24252/minds.v7i1.12415>
- Suwanmanee, S., Wannapairo, S., Chumruksa, C., Kasinant, C., Prasitpong, S., Sae-Tae, K., Benjasri, W., Yaodum, T., Di-Sawat, M., Klaithong, P., Kaeopheng, W., & Pisitphunphorn, J. (2023). Transformational Leadership Development for School Administrators Emphasizing Area Potential with Learners' Science, Math and Technology Competencies in Education Sandbox, Thailand. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2179740>
- Tho'in, M. (2018). Effects of Training, Work Discipline, and Motivation Against Employee Performance at Islamic Bank. *Al-Tijary Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(2), 131.



<https://doi.org/10.21093/at.v3i2.1126>

- Ulandari, W., & Rustan, E. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kompetensi Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 364. <https://doi.org/10.22441/mix.2021.v11i3.005>
- Widjaja, Y. R., Fattah, N., Disman, & Senen, S. H. (2020). Analysis of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1(1), 42–67.
- Yanti, D. A. W., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23–34. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.266>