

Kinerja Karyawan: Peran Transformasional Leadership dan Skill Competence **SERAMBI**

Nur Hikmah

Program Studi Administrasi Bisnis Internasional, Politeknik
Balekambang

Received 05 Aug 2020

Revised 20 Aug 2020

Accepted 22 Jun 2020

Online first 30 Aug 2020

Abstract

Purpose- The aim of this study is to estimate the effect of Transformational Leadership and Expertise Competencies on the employee performance of PBMTI Jepara. **Methods-** Data were collected through a questionnaire and then analyzed using SmartPLS (Partial Least Square). **Finding-** The results of the analysis show that transformational leadership and skills competencies influence performance. Unexpectedly, the results show that transformational leadership has a negative effect on performance, while the Skills Competency has a positive effect on performance.

Paper type

Research paper

✉ Email Korespondensi*:
enha.najwa@gmail.com

Abstrak

Tujuan- penelitian ini bertujuan mengestimasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Keahlian terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara. **Metode:** Data dikumpulkan melalui kuesioner dan kemudian dianalisis dengan menggunakan SmartPLS (Partial Least Square). **Temuan:** Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi keterampilan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Diluar dugaan, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, sedangkan variabel Kompetensi Keahlian memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

Keywords: Performance, Transformational Leadership, Skill Competence, Employee Performance



Pedoman Sitasi: Hikmah, N. (2020). Kinerja Karyawan: Peran Transformasional Leadership Dan Skill Competence. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(2), 131 - 142

SERAMBI: Jurnal Ekonomi dan
Bisnis Islam, Vol 2, No.2, 2020,
pp. 131 - 142
eISSN 2685-9904

DOI: <https://doi.org/10.36407/serambi.v2i2.223>

Pendahuluan

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah kepemimpinan transformasional. Berbagai studi telah berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan transformasi dapat meningkatkan kinerja pegawai (Jiang, Zhao, & Ni, 2017; Eliyana & Ma'arif, 2019; Ritonga & Ganyang, 2020; Katim & Wiliyawati, 2016). Karena keterbukaan, kompleksitas, dan tantangan yang disajikan oleh banyak proyek, kepemimpinan transformasional dianjurkan (Bass, 1990). Kepemimpinan yang memiliki karakteristik seperti ini diyakini memiliki kompatibilitas bagi berbagai organisasi. Bass (1990) menjeaskan bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut untuk menemukan cara baru untuk menghadapi tantangan dan memecahkan masalah. Meski demikian, dalam perkembangannya, kepemimpinan transformasional dianggap bukanlah preditor langsung kinerja, melainkan melalui beberapa perantara seperti kebermaknaan pekerjaan (Frieder, Wang & Oh, 2018); kepuasan kerja (Prabowo, Noermijati, & Irawanto, 2018); OCB (Jiang, Zhao, & Ni, 2017); atau engagement (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Perbedaan model yang diuji ini menjadikan isu mengenai peran kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan secara langsung masih menarik untuk dieksplorasi.

Selain kepemimpinan, kinerja karyawan juga dibentuk dari kemampuan individu dari karyawan itu sendiri. Kemampuan individu atau kompetensi ini merupakan modal dasar seseorang untuk memberikan hasil maksimal pada kinerja. Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai yang berkompeten di bidangnya. Pegawai merupakan asset organisasi yang vital karena memberi kontribusi besar sebagai penggerak roda organisasi. Kompetensi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja selain, kepemimpinan dan faktor lainnya. Berdasarkan uraian mengenai fenomena permasalahan tersebut di atas maka peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh *transformasional leadership* dan *skill competence* terhadap kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah jepara.

Kajian Pustaka Kinerja Karyawan

Dari berbagai pengertian dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Berhasil tidaknya kinerja organisasi dipengaruhi oleh karyawan secara

individual maupun kelompok. Terdapat 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja .

1. *Quality* (Kualitas)
2. *Quantity* (Kuantitas)
3. *Timeliness* (ketepatan waktu)
4. *Cost – Effectiveness* (efektivitas)
5. *NeedForSupervision* (kemandirian)
6. *InterpersonalImpact* (komitmen kerja)

Kepemimpinan transformasional dan kinerja

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan penggerak bagi sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Siagian (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Peran pemimpin dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional dan peran pengambilan keputusan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui perannya dalam memimpin bawahan. Pemimpin transformasional memiliki ciri khas menyampaikan kepada karyawan visi yang kuat tentang peluang pertumbuhan dalam tim mereka, mendorong karyawan untuk berpikir kritis tentang inisiatif perubahan, meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan, dan menekankan pentingnya kinerja sambil melampaui kepentingan pribadi demi tim (Bass, 1999). Karena gaya kepemimpinan seperti itu, karyawan kemudian lebih cenderung bereaksi secara positif untuk mengubah sikap dan perilaku. Misalnya, Herold, Fedor, Caldwell, dan Liu (2008) melaporkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen perubahan karyawan. Demikian pula, Detert dan Burris (2007) memberikan bukti bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (yaitu, transformasional) memprediksi kinerja pekerjaan di tingkat unit. Studi lebih baru melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung dapat mempengaruhi kinerja (misalnya Jiang, Zhao, & Ni, 2017; Eliyana & Ma'arif, 2019; Ritonga & Ganyang, 2020; Katim & Wiliyawati, 2016), atau secara tidak langsung melalui kebermaknaan pekerjaan (Frieder, Wang & Oh, 2018); kepuasan kerja (Prabowo, Noermijati, & Irawanto, 2018); OCB (Jiang, Zhao, & Ni, 2017); atau engagement (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Kompetensi dan kinerja

Spencer mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga yaitu : pertama, kompetensi intelektual, adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, pemahaman

professional, pemahaman kontekstual) yang bersifat realatif stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk Sembilan kompetensi yaitu: berprestasi, kepastian kerja, inisiatif, penguasaan informasi, berpikir analitik, berpikir konseptual, keahlian praktikal, kemampuan linguistic, dan kemampuan naratif

Kedua, kompetensi emosional. Adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara obyektif dan moralis sehingga pola emosinya realatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional. Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut : sensitifitas atau saling pengertian, kepedulian, pengendalian diri, percaya diri, kemampuan beradaptasi, komitmen pada organisasi.

Ketiga, kompetensi social, adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang realtif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang berbentuk sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapsitas pengetahuan social. Kompetensi sosial terinternalisasi dalam tujuh tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut: pengaruh dan dampak, kesadaran, berorganisasi, membangun hubungan kerja, mengembangkan orang lain, mengarahkan, bawahan, kerja tim, dan kepemimpinan kelompok

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter dan sikap serta perilaku juga kemauan kerja yang stabil ketika menghadapi suatu situasi ditempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara karakteristik dalam kompetensi yaitu watak, kosnep diri, motivasi internal dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Sejak beberapa dekade terakhir, kompetensi sering digunakan sebagai dasar penilaian kinerja dan atau digunakan sebagai alat ukur untuk mengidentifikasi faktor-faktor perilaku yang relevan dengan bidang kerja tertentu dan bagaimana pekerjaan tersebut dijalankan (Cardy dan Selvarajan, 2006). Oleh karena itu, tak mengherankan jika banyak organisasi menggunakan model kompetensi sebagai bagian dari program pengembangan karyawan mereka untuk menilai indikator kinerja perilaku bersama-sama dengan tujuan (Özçelik dan Ferman, 2006). Sejalan dengan itu, banyak ahli (Levenson, et.al, 2006, Ryan, et.al., 2009) telah menyatakan bahwa penilaian kompetensi karyawan memberikan metode yang efektif untuk memprediksi kinerja pekerjaan. Terdapat banyak penelitian yang menunjukkan pengaruh kompetensi tertentu terhadap prestasi kerja individu. Misalnya Qiao dan Wang, (2009) menyarankan bahwa kompetensi pengembangan tim, komunikasi efektif, koordinasi, pelaksanaan dan pembelajaran berkelanjutan merupakan indkator terpenting untuk keberhasilan manajer. Demikian pula, terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kompetensi seperti Zaim, Yaşar & Ünal (2013) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja individu. Selain itu, kompetensi inti tampaknya memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini memberikan beberapa bukti empiris yang

mengacu pada pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Metode Penelitian

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Sumber data dalam penelitian ini didapat dari penyebaran angket yang berisi kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BMT di Jepara yang masuk dalam perhimpunan BMT Indonesia wilayah daerah jepara . yang berjumlah 392 karyawan yang terdiri dari General manager, Manager, Kepala cabang, kepala bagian pembiayaan, accounting, marketing, teller. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan *Disproportionate Stratified Sampling*. Yaitu merupakan cara pengambilan sampel melalui keputusan berdasarkan ide bahwa setiap strata. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang. Penentuan jumlah responden yang akan dijadikan sampel penelitian menggunakan formulasi Slovin.

Angket yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden diharuskan memilih jawaban yang telah tersedia. Metode angket tersebut menggunakan penilaian atas kuesioner dengan menggunakan skala penilaian antara 1-5. Penelitian ini menggunakan tehnik *Partial least Square*. dengan menggunakan software smart PLS V.4.0. untuk mengukur empat konstruk yang terdapat dalam pengujian model, peneliti menggunakan 60 item pertanyaan. 12 item pertanyaan untuk mengukur transformasional leadership, 15 item pertanyaan untuk mengukur skillcompetence, dan 15 pertanyaan untuk mengukur kinerja karyawan.

Hasil dan Diskusi

Evaluasi Validitas Konstruk

Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki loading factor diatas 0.6. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, dan kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah jepara bernilai lebih besar dari 0.6. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya. Validitas konvergen juga dapat diketahui melalui *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Communality*. Suatu instrument dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Communality* diatas 0.5 (Hair et al., 2016). Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel 1.

Tabel 2 merupakan pengujian reliabilitas. Seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa semua variabel, menghasilkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Communality* yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya. Selanjutnya validitas diskriminan dihitung menggunakan *cross correlation* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian.

Tabel 1. Validitas Konvergen dengan Loading Factor

Variabel	Indikator	Original Sample (O)
<i>Transformasional Leadership</i>	X1.1	0,796
	X1.2	0,768
	X1.3	0,817
	X1.4	0,899
<i>Skill Competence</i>	X2.1	0,873
	X2.2	0,823
	X2.3	0,842
	X2.4	0,844
	X2.5	0,813
kinerja karyawan	Y1	0,768
	Y2	0,881
	Y3	0,909
	Y4	0,814
	Y5	0,843

Sumber: diolah dengan SMART PLS

Tabel 3. Validitas konvergen dengan AVE dan *Communality*

Variabel	AVE	Communality
<i>Transformasional Leadership</i>	0,675	0,675
<i>Skill Competence</i>	0,705	0,705
kinerja karyawan	0,713	0,713

Sumber: diolah dengan SMART PLS

Tabel 3. Validitas diskriminan dengan *CrossCorrelation*

Indikator	<i>Transformasional Leadership</i>	<i>Skill Competence</i>	Kinerja karyawan
X1.1	0,796	0,522	0,435
X1.2	0,768	0,589	0,530
X1.3	0,817	0,518	0,509
X1.4	0,899	0,680	0,597
X2.1	0,612	0,873	0,708
X2.2	0,495	0,824	0,619
X2.3	0,496	0,841	0,659
X2.4	0,698	0,844	0,736
X2.5	0,649	0,813	0,734
Y1	0,552	0,617	0,768
Y2	0,547	0,729	0,881
Y3	0,561	0,774	0,908
Y4	0,586	0,728	0,814
Y5	0,443	0,634	0,843

Sumber: diolah dengan SMART PLS

Berdasarkan pengukuran *cross correlation* pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator dari variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*, dan kinerja karyawan PBMTI yang ada di wilayah jepara menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross correlation* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator mampu mengukur variabel laten yang bersesuaian dengan indikatornya.

Hasil Evaluasi Reliabilitas

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *Composite Reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Reliabilitas dengan **CronbachAlpha** dan **Composite reliability**

Variabel	CompositeReliability	CronbachsAlpha
<i>Transformasional Leadership</i>	0,892	0,839
<i>Skill Competence</i>	0,923	0,895
kinerja karyawan	0,925	0,898

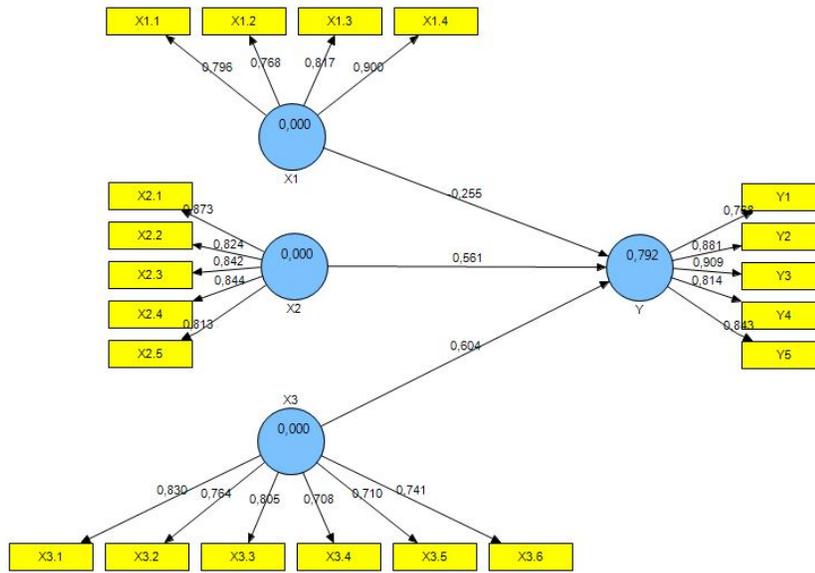
Sumber: diolah dengan SMART PLS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel *Transformasional Leadership* sebesar 0.892, variabel *Skill Competence* sebesar 0.923, dan kinerja karyawan PBMTI sebesar 0.925. Hasil tersebut menunjukkan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

Selanjutnya nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Transformasional Leadership* sebesar 0.839, variabel *Skill Competence* sebesar 0.895, dan kinerja karyawan PBMTI sebesar 0.898. Hasil tersebut menunjukkan semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *Cronbach's Alpha* semua indikator yang mengukur variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; dan dan kinerja karyawan PBMTI dinyatakan reliabel dalam mengukur variabel latennya.

Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance (Q²)*. Namun apabila variabel dependen hanya satu, maka digunakan koefisien determinasi **R²**. Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut. R-square variabel kinerja karyawan bernilai 0.792 atau 79.2%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan PBMTI mampu dijelaskan oleh variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; dan sebesar 79.2%, atau dengan kata lain kontribusi variabel *Transformasional Leadership*, *Skill Competence*; terhadap kinerja karyawan PBMTI sebesar 79.2%, sedangkan sisanya sebesar 20.8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.



Gambar 2 Model Struktural

Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics \geq T-tabel (1.96) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut.

Tabel 5. Nilai hasil Koefisien dan T-*Statistic*

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
<i>Transformasional Leadership</i>	kinerja karyawan	-0,255	3,092
<i>Skill Competence</i>	kinerja karyawan	0,561	7,977

Sumber: diolah dengan SMART PLS

Hipotesis 1 yaitu pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics $>$ 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan. Hipotesis 2 yaitu pengaruh *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics $>$ 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan *Skill Competence* terhadap kinerja karyawan.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Dari diagram jalur dan tabel 4.14 di atas dapat dibuat persamaan sebagai berikut

$$Y = \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + e$$

$$Y = -0.255 X_1 + 0.561 X_2 + e$$

Dari persamaan dapat diinformasikan bahwa Koefisien *direct effect Transformasional Leadership* terhadap kinerja karyawan sebesar -0.255 menyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *Transformasional Leadership* maka cenderung dapat menurunkan kinerja karyawan. Koefisien *Direct effect Skill Competence* sebesar 0.561 menyatakan bahwa *Skill Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi *Skill Competence* maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T- statistic* yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3.093. Tetapi *Transformasional Leadership* ternyata berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara, Jadi semakin tinggi pola kepemimpinan transformasional diterapkan, maka justru menurunkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan hipotesis 1 ditolak. Penurunan karyawan terjadi karena faktor gap pengetahuan antar level karyawan, perbedaan pengetahuan, Pendidikan antar sesama karyawan, tunjangan/gaji, kemampuan potensi (IQ), kemampuan mengelola emosional (EQ), fasilitas kerja, yang akan mempengaruhi penerapan pola kepemimpinan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori Bass yang menyatakan kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung studi sebelumnya (misalnya Jiang, Zhao, & Ni, 2017; Eliyana & Ma'arif, 2019; Ritonga & Ganyang, 2020; Katim & Wiliyawati, 2016).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan analisis PLS diketahui bahwa *skill competence* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t- statistic* yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 7.978. Dalam hal pengaruh dapat dilihat pada nilai koefisien *direct effect* sebesar 0.561 yang berarti *skill competence* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PBMTI Jepara. Hal ini berarti Hipotesis 2 terdukung. Hasil penelitian ini sejalan dengan pemahaman dalam kajian teori Mangkunegara yang mendukung bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realitas (*knowledge* dan *skill*). Temuan ini mendukung asumsi bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja (Cardy dan Selvarajan, 2006). Qiao dan Wang, (2009) menyarankan bahwa kompetensi pengembangan tim, komunikasi efektif; koordinasi, pelaksanaan dan pembelajaran berkelanjutan merupakan indikator terpenting untuk keberhasilan manajer. Demikian pula, terdapat bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kompetensi seperti Zaim, Yaşar & Ünal (2013) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dengan kinerja individu. Hasil penelitian ini memberikan beberapa bukti empiris yang mengacu pada pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja organisasi.

Kesimpulan

Secara umum penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa studi ini hanya berhasil mendukung pengaruh signifikan kompetensi terhadap, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berhasil dibuktikan. Implikasi dari temuan ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat didorong melalui peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang dapat diprogramkan secara berkala sesuai dengan kebutuhan *skill* di lapangan.

Beberapa keterbatasan yang masih ada dalam studi ini antara lain: pertama, sampel yang digunakan dalam studi merupakan sampel yang berada dalam satu perusahaan sehingga generalisasi hasil untuk perusahaan lain yang lebih besar perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, pengambilan data dalam studi ini menggunakan desain cross-sectional sehingga memiliki kelemahan dalam menjelaskan kausalitas hubungan antar variabel. Berdasarkan keterbatasan tersebut maka saran yang diajukan untuk riset mendatang adalah perlu dilakukan studi yang mengikutsertakan sampel yang lebih besar dan tersebar di beberapa perusahaan. Selain itu, penggunaan desain longitudinal dapat menjadi alternative untuk menguji hubungan sebab akibat antar variabel.

Daftar Pustaka

- Amboningtyas, D. (2019). Transformasi Human Resources Sebagai Strategic Business Partner (Studi Kasus pada UMKM Kota Semarang). *Jurnal Ekbis: Analisis, Prediksi Dan Informasi*, 20(2), 1290-1297.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- 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, 64-75.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324-333. <https://doi.org/10.1037/apl0000274>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Katim, K., & Wiliyawati, C. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Merlynn Park Hotel di Jakarta Pusat). *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 1(2), 177-182.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2009). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-9
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178.

- Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80
- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing high-performing European executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 859-875.
- Ritonga, W., & Ganyang, M. T. (2020). Kinerja Karyawan: Peran Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(1), 289-298.
- Siagian, S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67-77.

About Authors

Nur Hikmah adalah dosen di Program Studi Administrasi Bisnis Internasional, Politeknik Balekambang. penulis memiliki ketertarikan di bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengembangan SDM. Penulis dapat dihubungi di email: enha.najwa@gmail.com

Accepted author version posted online: 30 Agustus 2020



© 2020 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license