

## **PENGARUH PELATIHAN, KOMPETENSI TERHADAP KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN MELALUI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Nurjannah<sup>\*1</sup>, Mustaking Muhlab<sup>2</sup>, Asri<sup>3</sup>**

<sup>\*1</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>3</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

**E-mail:** <sup>\*1</sup>nurjannahpsi@gmail.com, <sup>2</sup>takimmuhlab@yahoo.com, <sup>3</sup>asriwawo01@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) Pelatihan terhadap kinerja Pegawai (2) Kompetensi terhadap kinerja Pegawai (3) Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai (4) Pelatihan terhadap Kepemimpinan (5) Kompetensi terhadap kepemimpinan (6) Pelatihan terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui Kepemimpinan sebagai variable intervening (7) Kompetensi terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui Kepemimpinan sebagai variable intervening. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner terkait servant leadership, pelatihan, kompetensi dan kinerja pegawai kepada 125 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Partial Least Square menggunakan aplikasi Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai (2) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (3) kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (4) pelatihan berpengaruh terhadap Kepemimpinan (5) kompetensi berpengaruh terhadap Kepemimpinan (6) pelatihan melalui kepemimpinan sebagai variable intervening tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (7) Kompetensi melalui kepemimpinan sebagai variable intervening tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

**Kata kunci:** Pelatihan, Kompetensi, Kepemimpinan, Kinerja pegawai

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of (1) Training on Employee performance (2) Competence on Employee performance (3) Leadership on Employee performance (4) Training on Leadership (5) Competence on leadership (6) Training on employee performance at the Provincial Civil Service Agency South Sulawesi through Leadership as an intervening variable (7) Competence on the performance of the Regional Personnel Agency of South Sulawesi Province through Leadership as an intervening variable.*

*The sampling technique uses saturated sampling. Data was obtained by distributing questionnaires related to servant leadership, training, competency and employee performance to 125 respondents. The data analysis technique in this study is Partial Least Square using the Smart PLS application.*

*The results of the study show that (1) training has no effect on employee performance (2) competence has an effect on employee performance (3) leadership has an effect on employee performance (4) training has had an effect on leadership (5) competence has had an effect on leadership (6) training through leadership as intervening variables do not significantly influence employee performance (7) Competence through leadership as an intervening variable does not significantly affect employee performance at the Regional Personnel Board of South Sulawesi Province.*

**Keywords:** Training, Competence, Leadership, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Salah satu upaya untuk menunjang keberhasilan pembangunan nasional tidak terlepas dari pada pembangunan aparatur negara yang merupakan salah satu unsur pelaksana pembangunan. Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri sangat penting dan menentukan karena Pegawai Negeri itu adalah pelaksana pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), mengatakan kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil. Karena itu dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dilandasi kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dibutuhkan kompetensi yang memadai akan tetapi terlihat bahwa Kompetensi pegawai yang belum optimal dapat berdampak langsung pada kinerja pegawai dimana kompetensi merupakan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pandangan ini setidaknya didukung oleh Spencer & Spencer dalam Palan (2013) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi Pegawai agar berprestasi dan sukses. . Pada era serba digital organisasi melakukan upaya memaksimalkan agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

Tidak hanya faktor kompetensi saja yang perlu diperhatikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan guna meningkatkan kinerja Pegawai, akan tetapi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan juga harus memperhatikan faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai. Menurut Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi suatu kinerja Pegawai karena seorang manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja memiliki arti yaitu keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Nitisemito (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dalam hal ini segala sesuatu yang ada di sekitar lingkungan pekerja dapat berupa bentuk fisik dan bentuk non fisik yang dapat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti kondisi tempat kerja yang nyaman, adanya program pelayanan pegawai, dan hubungan kerjasama yang baik akan mendorong kinerja seorang pegawai untuk lebih baik, sehingga tujuan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat tercapai dan target Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat terus ditingkatkan.

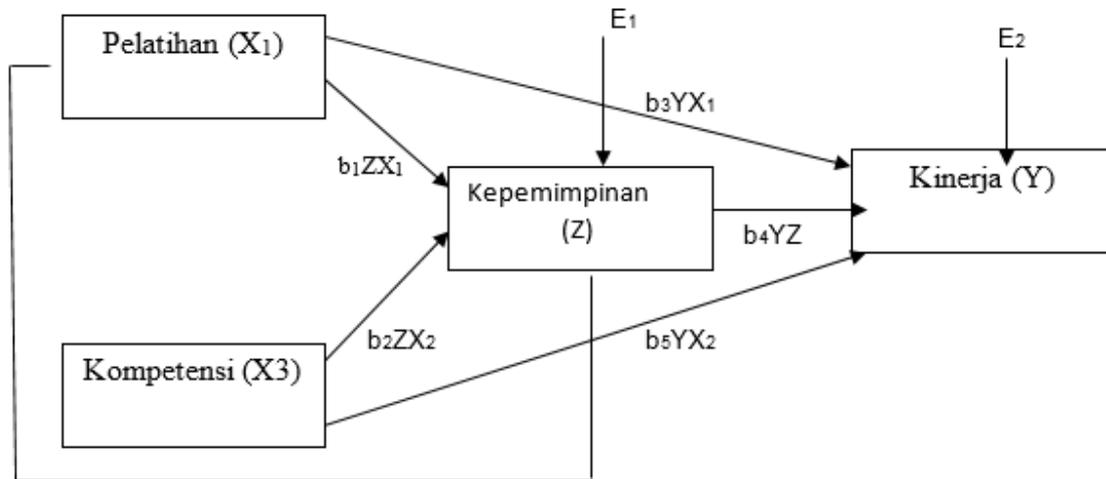
Salah satu dasar peningkatan kinerja bisa disesuaikan dengan Lingkungan kerja, sebab lingkungan juga akan mendukung tingkat kinerja para Pegawai (Firman, 2016). Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan Pegawai tentu akan meminimalisir atau menekan kinerja Pegawai yang kurang melayani konsumen dengan baik. Begitu juga sebaliknya, keadaan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan mendukung akan membuat Pegawai menjadi semakin ramah, bersemangat dan bergairah dalam melayani konsumen dan juga masyarakat sekitarnya. Hal ini dapat memberi pengaruh positif bagi kondisi psikologis Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Lembaga atau organisasi apapun namanya apakah itu swasta ataupun instansi Negeri sudah sepantasnya memberikan kesempatan kepada tiap pegawainya dengan memberikan rasa tanggung jawab penuh bukan hanya sekedar pekerjaan teknis terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk bertahan dalam menjawab persaingan yang menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat, oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan yang harus dijawab dan diselesaikan dalam menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai yang menopang seluruh aktivitas dari suatu organisasi.

Sebagai hal yang menjembatani seluruh rangkain aktivitas kepegawain makamKepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan manajemen yang baik dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi dan tugas-tugasnya menjaga komunikasi serta kepuasan kerja yang aka berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sudarmanto (2015:133) menyatakan kepemimpinan adalah, “Proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”. Kepemimpinan adalah cara mengajak pegawai agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja pegawai dapat diusahakan dengan maksimal apabila faktor yang mendukung dapat dipenuhi. Variabel tersebut diantaranya seperti Pelatihan, karir, kompetensi melalui kepemimpinan. Kepemimpinan sebagi variable intervening yang didukung komunikasi yang lancar serta adanya kepuasan kerja untuk meningkatkan semangatnya agar bekerja lebih maksimal. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab mereka sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Dari berbagai uraian permasalahan pada latar belakang diatas, tentunya untuk mendapatkan pegawai yang punya potensi yang handal harus memiliki landasan penyesuain dengan karakter Lingkungan kerja, Karir yang stabil, pelatihan, kompetensi serta kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kerja pada kantor kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu penulis menyadari betul problematika tersebut sehingga yang menjadi judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Melalui Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening”**.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Berdasarkan Rumusan kerangka konseptual diatas dapat ditentukan kriterian Hipotesis sebagai Berikut:

1. Diduga Pelatihan berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Diduga berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Diduga Kepemimpinan berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
4. Diduga mengetahui Pelatihan, berpengaruh Terhadap Kepemimpinan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
5. Diduga mengetahui Kompetensi berpengaruh Terhadap kepemimpinan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Diduga mengetahui Pelatihan berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui Kepemimpinan sebagai variable intervening
7. Untuk mengetahui Kompetensi berpengaruh Terhadap kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui Kepemimpinan sebagai variable intervening

**METODE PENELITIAN**

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu menentukan seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 125 pegawai yang berstatus PNS pada Badan kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview dan kuesioner/angket, sedangkan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (Path Analysis). Adapun lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan selama 2 (dua) bulan. Dengan pertimbangan produktivitas kerja pegawai pada instansi tersebut belum optimal.

Menurut Sunyoto (2011), analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui

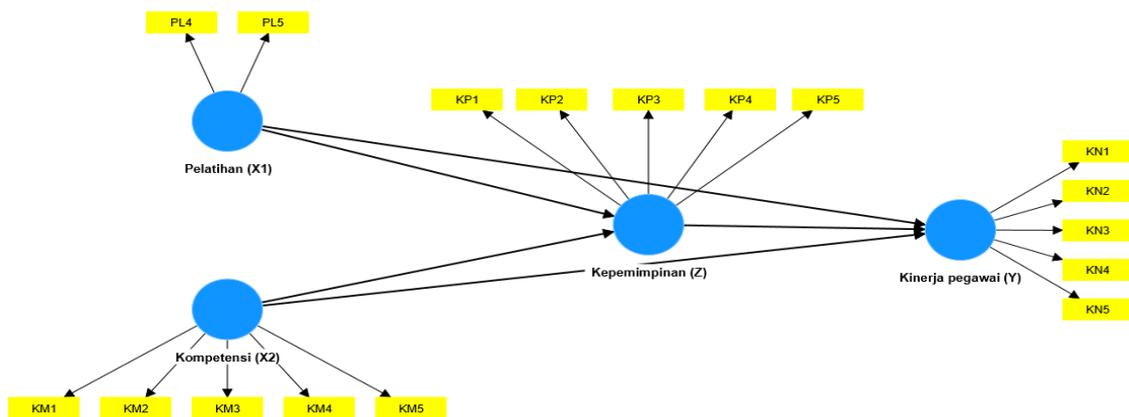
pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini mengacu pada kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut : untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja, Karir, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variable intervening, pada kantor Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Barat jika dirumuskan ke dalam persamaan structural serta gambar model path analysis.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Outer Model**

Analisis pada koefesian outer model terlihat konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hasil SmartPLS dengan menghasilkan data sebagai berikut:

**Gambar 5.1 Diagram Model Struktural**



Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model:

- a) Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup. Uji validitas digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner untuk memastikan bahwa item-item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dapat dimengerti oleh responden. Menurut Wiyono (2011: 403), validitas dapat ditentukan dengan convergent validity (outer model) dengan nilai loading factor 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup dan Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai AVE harus diatas 0,50. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan nilai loading factor  $\geq 0,70$  dan nilai AVE  $\geq 0,50$ . Hasil SmartPLS dengan menghasilkan loading factor sebagai berikut:

**Tabel 1 Nilai Loading Factor**

	Kepemimpinan (Z)	Kinerja pegawai (Y)	Kompetensi (X2)	Pelatihan (X1)
KM1			0.758	
KM2			0.688	
KM3			0.641	
KM4			0.742	
KM5			0.737	
KN1		0.778		
KN2		0.737		
KN3		0.675		
KN4		0.575		
KN5		0.699		
KP1	0.640			
KP2	0.695			
KP3	0.770			
KP4	0.662			
KP5	0.598			
PL4				0.851
PL5				0.865

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan dari keseluruhan data tabel di atas item pernyataan bernilai  $\geq 0,70$  dan dinyatakan sangat valid. Sedangkan selebihnya item pertanyaan bernilai  $\geq 0,50 - 0,60$  dinyatakan cukup valid.

**Tabel 2. Nilai Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan (Z)	0.704	0.710	0.807	0.456
Kinerja pegawai (Y)	0.731	0.741	0.823	0.485
Kompetensi (X2)	0.759	0.765	0.838	0.510
Pelatihan (X1)	0.642	0.643	0.848	0.736

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk 5 (lima) variable berada pada nilai  $> 0,5$  dan dinyatakan valid serta nilai loading faktornya diatas 0,7 sehingga rata-rata item pertanyaan dalam kuesioner sudah memenuhi persyaratan validitas.

- b) Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya.

Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai squareroot of average variance extracted (AVE). Dari hasil kalkulasi data pada Smart PLS diperoleh data berikut :

**Tabel 3. Nilai Discriminant Validity**

Variabel	Kepemimpinan (Z)	Kinerja pegawai (Y)	Kompetensi (X2)	Pelatihan (X1)
Kepemimpinan (Z)				
Kinerja pegawai (Y)	0.726			
Kompetensi (X2)	0.604	0.942		
Pelatihan (X1)	0.699	0.487	0.493	

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

- c) Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,80$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4. Nilai Composite Reliability**

No	Variabel	Composite Reliability	Status
1	Kepemimpinan (Z)	0.807	Reliabel
2	Kinerja Pegawai (Y)	0.823	Reliabel
3	Kompetensi (2)	0.838	Reliabel
4	Pelatihan (X1)	0.848	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Dari data di atas, terlihat bahwa semua variabel terbukti reliabel dengan nilai Composite Reliability  $\geq 0,70$ . Nilai Composite Reliability terendah 0,823 pada variabel Kinerja dan nilai tertinggi 0,848 pada variabel pelatihan. Untuk nilai Composite reliability  $> 0,8$  memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

- d) Average Variance Extracted (AVE) dapat digunakan untuk mengukur reabilitas kuesioner dengan batasan untuk reliable apabila nilai Average Variance Extracted (AVE)  $> 0,5$ . Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average Variance Extracted / AVE). Dalam penelitian ini diperoleh data Average Variance Extracted (AVE) seperti terlampir pada tabel berikut:

**Tabel 5. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

No	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Status
1	Kepemimpinan (Z)	0.456	Valid
2	Kinerja Pegawai (Y)	0.485	Valid
3	Budaya Kompetensi (2)	0.510	Valid
4	pelatihan(X1)	0.736	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (Z), Kinerja Pegawai (Y), memiliki nilai AVE diatas 0,50 yang berarti valid. Pada variabel kompetensi Kerja memiliki nilai AVE dibawah 0,50 yang berarti valid. Nilai yang diperoleh dari tabel olahan data PLS diatas dengan nilai AVE terendah 0,456 pada variabel kinerja pegawai dan nilai AVE tertinggi 0,736 pada variabel pelatihan .

- e) Cronbach’s Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach’s alpha > 0,7.

**Tabel 6. Nilai Cronbach’s Alpha**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Status
1	Kepemimpinan (Z)	0.704	0.807	Reliabel
2	Kinerja Pegawai (Y)	0.731	0.823	Reliabel
3	Kompetensi (2)	0.759	0.838	Reliabel
5	Pelatihan (X1)	0.642	0.848	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas hasil dari kalkulasi smart PLS diperoleh nilai cronbach’s alpha untuk semua item variable dengan nilai cronbach’s alpha > 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwasannya kuesioner yang digunakan sudah reliable. Nilai cronbach’s alpha terendah 0,642 pada variable Pelatihan sedangkan nilai cronbach’s alpha tertinggi 0,759 pada variable kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu multicollinearity. Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multicollinearity, dalam penelitian ini nilai VIF yang di jadikan ukuran adalah nilai VIF < 5.

**Tabel 7. Nilai Collinearity Statistik (VIF)**

	VIF
KM1	1.541
KM2	1.379
KM3	1.290

	VIF
KM4	1.522
KM5	1.535
KN1	1.645
KN2	1.400
KN3	1.287
KN4	1.308
KN5	1.446
KP1	1.996
KP2	2.073
KP3	1.562
KP4	1.420
KP5	1.193
PL4	1.288
PL5	1.288

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa nilai collinearity (VIF) yang diperoleh dari smart PLS menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai dibawah angka 5. Dimana nilai  $VIF < 5$  dinyatakan terbebas dari multikolinearitas. Pada data diatas item yang terbebas dari multikolinearitas dengan nilai VIF terendah sebesar 1,193 dan nilai tertinggi sebesar 2.073. semua data bebas dari multikolinearitas karena tidak memiliki nilai di atas 5.

**Inner Model**

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten diantaranya dengan uji R-Square (R2). Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Uji R2 (uji R- square). R2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil nilai R2 yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan:

**Tabel 8. Nilai R-Square**

	R-square	Adjusted R-square
Kepemimpinan (Z)	0.314	0.302
Kinerja pegawai (Y)	0.562	0.551

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel Kepemimpinan (Z) sebesar 0,314 artinya variabel Kepemimpinan (Z) dapat dijelaska oleh variabel Pelatihan, dan kompetensi sebesar 31,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 64,6 persen dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini. Nilai R2 pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,562 artinya variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Pelatihan,

Kompetensi, dan Kepemimpinan sebesar 56,2 persen, sedangkan sisanya sebesar 43,7 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Penilaian goodness of fit juga dapat diketahui melalui nilai dari nilai Q-Square. Nilai dari Q-Square memiliki arti yang sama dengan nilai dari coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai dari Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Penentuan nilai Q-Square dapat diselesaikan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - R^2_1) (1 - R^2_2)] \dots\dots\dots$$

(1) Dimana:  $R^2_1$  = Nilai R-Square Kepemimpinan

$$\begin{aligned} R^2_2 &= \text{Nilai R-Square kinerja pegawai Sehingga diperoleh} \\ \text{hasil perhitungan sebagai berikut: } Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,410) \times (1 - 0,745)] \\ &= 1 - (0,59 \times 0,255) \\ &= 1 - 0,150 \\ &= 0,56,4 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari persamaan diatas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,564. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 56,4%. Sedangkan sisanya sebesar 42,6% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

**PENGUJIAN HIPOTESIS**

Nilai t-statistik hasil estimasi path coefficients untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 9. Hasil Path Coefficient**

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
Kepemimpinan (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	0.254	0.266	0.106	2.401	0.016
Kompetensi (X2) -> Kepemimpinan (Z)	0.339	0.362	0.103	3.289	0.001
Kompetensi (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	0.593	0.577	0.091	6.537	0.000
Pelatihan (X1) -> Kepemimpinan (Z)	0.344	0.336	0.113	3.031	0.002
Pelatihan (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	0.012	0.014	0.090	0.135	0.892

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Nilai t-tabel adalah 1,743 diperoleh dari data t table dengan acuan sample sejumlah Sampel yang ada. Berdasarkan tabel estimasi path coefficient diatas yang mencantumkan nilai P Value maka dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pelatihan terhadap kinerja pegawai, hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel path coefficient memberikan nilai P Value sebesar 0,892 sehingga nilai P Value > 0,05 yang tergolong kategori tidak signifikan dengan nilai t statistik sebesar 0,135 < t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,012 sehingga Ho diterima dan Ha ditolak. Hal ini memberikan makna bahwasanya Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai artinya Pelatihan yang dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini tidak memberikan pengaruh yang kuat terhadap Kinerja pegawai hal ini dapat mengindikasikan konsep Pelatihan dirasakan menjadi sesuatu yang tidak terlalu penting untuk meningkatkan kualitas Kinerja dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.
2. Kompetensi terhadap kinerja pegawai, Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel path coefficient memberikan nilai P Value sebesar 0,000 sehingga nilai P Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 6,537 > t, dengan pengaruh sebesar 0,593 yang berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai artinya Kompetensi yang baik yang dimiliki oleh pegawai menjadikan para pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Hal ini disimpulkan dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.
3. Pelatihan terhadap kepemimpinan, Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel path coefficient memberikan nilai P Value sebesar 0,002 sehingga nilai P Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 3,031 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,344 yang memberikan kesimpulan Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya Pelatihan yang dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini berpengaruh positif signifikan yang kuat terhadap Kepemimpinan dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.
4. Kompetensi terhadap kepemimpinan, Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel path coefficient memberikan nilai P Value sebesar 0,001 sehingga nilai P Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 3,289 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,339 dengan kata lain Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kepemimpinan artinya bahwa Kompetensi sangat mempengaruhi efektifitas penggunaan Kepemimpinan. Hal ini disimpulkan dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.
5. Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel path coefficient memberikan nilai P Value sebesar 0,016 sehingga nilai P Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 2,401 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,254 dengan kata lain Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya penggunaan kepemimpinan yang dilakukan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini disimpulkan dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

**Tabel 10. Nilai Path Coefficient**

	Kepemimpinan (Z)	Kinerja pegawai (Y)	Kompetensi (X2)	Pelatihan (X1)
Kepemimpinan (Z)		0.254		

	Kepemimpinan (Z)	Kinerja pegawai (Y)	Kompetensi (X2)	Pelatihan (X1)
Kinerja pegawai (Y)				
Kompetensi (X2)	0.339	0.593		
Pelatihan (X1)	0.344	0.012		

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

- Uji Hipotesis 6 (Pelatihan terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepemimpinan) atau Uji Hipotesis dengan Efek Mediasi. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan data tabel diatas diperoleh nilai pada table path coefficient memberi nilai P Value sebesar 0.092 sehingga nilai P Value > 0,05 yang tergolong kategori tidak signifikan dengan nilai t statistik sebesar 1,876 > t table, dengan pengaruh sebesar 0,087, dengan kata lain Ho diterima dan Ha ditolak. Hal ini memberikan makna bahwa pelatihan melalui kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwasanya menghadirkan kepemimpinan tidak mampu meningkatkan pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai.
- Uji Hipotesis 7 (Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepemimpinan) atau Uji Hipotesis dengan Efek Mediasi. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan data tabel diatas diperoleh nilai path coefficient antara kompetensi dan kinerja pegawai dari .086 menurun menjadi 0,09 pada Specific Indirect Effect maka Ho diterisma dan Ha ditolak dengan mediasi sebagian (Partial Mediation). Hasil ini memberikan makna bahwasanya Kepemimpinan tidak mampu meningkatkan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

**PEMBAHASAN**

**Pelatihan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang artinya Pelatihan yang dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini tidak memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja hal ini dapat mengindikasikan konsep pelatihan dirasakan menjadi sesuatu yang harus menjadi perhatian untuk ditingkatkan kualitasnya. Hasil penelitian ini membuktikan kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh Pelatihan. Menurut Sry Astuti (2020) Pelatihan merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik atau pun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Astuty, Ahmad Firman, Mustaking (2021), dengan judul penelitian: Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin kerja kerja pegawai terhadap Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi secara parsial terhadap kinerja Pegawai, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan secara parsial terhadap kinerja Pegawai, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja kerja secara parsial terhadap kinerja Pegawai. Tapi pada kenyataan yang kami alami bahwa sesungguhnya pelatihan jika tdk mengikuti materi dengan cermat maka secara alamiah bahwa pelatihan tidak memberikan dampak yang signifikan.

**Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi secara positif mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan, yang artinya Kompetensi memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja mereka. Asniwati dan Syafruddin Kitta (2019) : Pengaruh Kompetensi pegawai dan fasilitas kerja kantor terhadap kualitas pelayanan melalui kinerja pegawai di kantor Kecamatan Karossa Kabupaten Mamuju Tengah. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diterima, Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ditolak, Kompetensi dan Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Kerja melalui Kinerja diterima.

**Pelatihan Berpengaruh terhadap Kepemimpinan**

Pelatihan mempengaruhi kepemimpinan secara signifikan, artinya Pelatihan memiliki pengaruh dalam Kepemimpinan. Hal ini diyakinkan dengan adanya penelitian yang mengkaitkan antara Pelatihan dengan Kepemimpinan. Penelitian oleh Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu (2019) menyatakan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini ditunjukkan melalui penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai”. Didukung dengan penelitian dari Fredrick Tiagita Putra, B.W (2018) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Metiska Farma”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Metiska Farma. Hal ini berarti bahwa makin kondusif model kepemimpinan yang diterapkan berdasarkan visi dan misi perusahaan maka makin baik kinerja karyawan.

**Kompetensi Berpengaruh terhadap Kepemimpinan**

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan, artinya semakin tinggi tingkat. Kompetensi yang dimiliki dalam bekerja dapat meningkatkan penggunaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Annisa Putri Soetrisno dan Alini Gilang (2018) dalam Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung) yang menyatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung. Penelitian dari Dina Rande (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara. Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 78,9% dengan tingkat hubungan di antara kompetensi dengan kinerja pegawai yang “sangat kuat”. Artinya bahwa semakin naik kompetensi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara.

**Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja**

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai maksudnya adalah bahwa pencapaian kinerja pegawai bukan karena semata-mata adanya fasilitas dalam kemudahan bekerja melainkan lebih kepada Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayini (2016) yang menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepemimpinan. Semakin besar Kompetensi maka semakin meningkat

Kepemimpinan. Titik Rosita (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan Pelatihan organisasional sebagai variabel intervening. Yang hasilnya menyatakan bahwa adanya Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan.

### **Pelatihan Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan**

Pelatihan mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui Kepemimpinan. Pelatihan yang dikembangkan dengan baik oleh organisasi akan menciptakan nilai-nilai kumulatif bagi organisasi serta menjadi ciri dari organisasi tersebut, Pelatihan yang baik serta didukung oleh seluruh komponen organisasi tentu akan menjadikan kepuasan dan rasa bangga tersendiri bagi pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut dengan demikian Pelatihan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Kepemimpinan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparman, Saban Echdar, Maryadi (2021), dengan judul penelitian: Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai ASN di Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan bahwa Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompensasi, Pelatihan dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

### **Kompetensi tidak Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan**

Berdasarkan data tabel diatas diperoleh nilai path coefficient antara kompetensi dan kinerja pegawai dari .086 menurun menjadi 0,09 pada Specific Indirect Effect maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dengan mediasi sebagian (Partial Mediation). Hasil ini memberikan makna bahwasanya Kepemimpinan tidak mampu meningkatkan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Meskipun pada kenyataannya kompetensi secara sendiri pada hasil penelitian ini menunjukkan jika Kompetensi mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui Kepemimpinan. Kompetensi yang dikembangkan dengan baik oleh organisasi akan menciptakan nilai-nilai kumulatif bagi organisasi serta menjadi ciri dari organisasi tersebut, Kompetensi yang baik serta didukung oleh seluruh komponen organisasi tentu akan menjadikan kepuasan dan rasa bangga tersendiri bagi pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut dengan demikian Kompetensi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Kepemimpinan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Astuty, Ahmad Firman, Mustaking (2021), dengan judul penelitian: Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin kerja pegawai terhadap Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompetensi secara parsial terhadap kinerja Pegawai, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan secara parsial terhadap kinerja Pegawai, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja Pegawai.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan peneliti terhadap 125 pegawai Kantor Badan Kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Selatan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepemimpinan pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
  4. Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepemimpinan pegawai pada kantor Badan kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
  5. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
  6. Pelatihan melalui kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Kinerja pegawai kantor Badan kepagawaian Provinsi Sulawesi Selatan
  7. Kompetensi melalui kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Badan kepagawaian Provinsi Sulawesi Selatan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bahagia, R., & Fahri, W. S. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Vol. 4 No. 1. MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Bunga, Astra, Gracia. (2019). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Triview Geospatial Mandiri Jakarta Selatan. Jurnal Forkamma Vol 2 No. 2 tahun 2019.
- Cooper, Donald, R., and C. William, Emory. (2006). Metode Penelitian Bisnis. Terjemahan Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Fauzi, Akhmad. (2019). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Jasa Pemerintahan dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Jurnal Ilmu Politik, Vol.1, No.1, Hal: 880103.
- Firman, A., & Said, S. (2016). Linking organizational strategy to information technology strategy and value creation: impact on organizational performance. Journal of Business and Management Sciences, 4(3), 60-67.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo, 8(2), 265-278.
- Indra, Marjaya, Indra., Fajar, Pasaribu. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147.
- Kartono, Kartini. (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta. PT.Grafindo Persada.