

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PEGAWAI
BALAI BESAR PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN (BBPMP)
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh

NURWAHYU ISLAMIATI

A012221039



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PEGAWAI
BALAI BESAR PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN (BBPMP)
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE WORK MOTIVATION
CENTER FOR EDUCATION QUALITY ASSURANCE (BBPMP)
SOUTH SULAWESI PROVINCE***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
Disusun dan diajukan oleh

NURWAHYU ISLAMIATI

A012221039

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA
PADA PEGAWAI BALAI BESAR PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

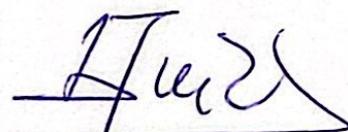
Disusun dan diajukan oleh:

NURWAHYU ISLAMIATI
NIM A012221039

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **06 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

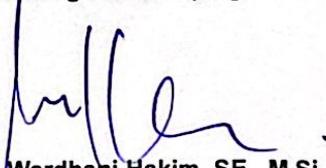
Menyetujui,

Pembimbing Utama



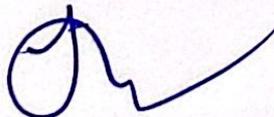
Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si.
NIP 196605051985031002

Pembimbing Pendamping



Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si.
NIP 197205251997022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abdo Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nurwahyu Islamiati
Nim : A012221039
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Pegawai Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan** Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 11 Maret 2024

Yang Menyatakan,



Nurwahyu Islamiati

PRAKATA



Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Pegawai Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*” yang dibimbing oleh bapak **Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si** dan ibu **Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya dan teristimewa penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis yaitu Bapak **Muhammad Aswad** dan Ibu **Husna Amin** dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga karena telah membesarkan, mendidik, serta senantiasa memberikan dukungan dan motivasi dengan penuh lantunan doa yang senantiasa dipanjatkan untuk anaknya selama ini. Dan saudara tercinta **Suci Indrawati** dan **Aeni Khaerani** atas doa dan dukungannya baik secara moril maupun materil selama proses penyelesaian studi.

Tidak sedikit kendala yang penulis hadapi dalam proses penelitian hingga penyusunan tesis. Namun, dengan bantuan dari berbagai pihak, maka kendala tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Seiring dengan penyelesaian tesis ini, saya

ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama perjalanan penelitian ini.

1. Kepada bapak **Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si** dan ibu **Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si** selaku pembimbing yang berkenan meluangkan waktu untuk membimbing dan tidak henti memberikan nasihat, dan arahan serta telah membantu penulis dalam proses penyempurnaan penelitian ini.
2. Kepada bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Dan bapak **Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Hasanuddin.
3. Kepada bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si, M.Mktg., CMP.,** dan ibu **Dr. Fahrina Mustafa, SE., M.Si.** selaku penguji yang telah memberikan pengetahuan baru dan masukan saran dan kritik yang sangat membangun untuk menjadikan tesis ini lebih baik.
4. Kepada seluruh **Dosen** Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik serta memberikan ilmu dan pengetahuan.
5. Kepada para **Staf akademik**, dan semua pihak yang telah menyediakan fasilitas dan lingkungan yang mendukung penelitian saya serta telah membantu dalam memberikan kemudahan dalam proses administrasi.
6. Kepada seluruh **Pegawai BBPMP SULSEL** yang telah bersedia berpartisipasi menjadi responden dalam penelitian ini. Kontribusi yang sangat berharga dan berperan penting dalam keberhasilan penelitian ini

7. Kepada teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar Angkatan tahun 2022, khususnya kelas **A1** dan kelas konsentrasi **Sumber Daya Manusia A1** atas kerjasama dan dukungannya memberi semangat dan sumbangsih pikiran kepada penulis selama menimba ilmu, semoga selalu diberi kemudahan dalam proses pendidikan selanjutnya.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi kecil dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Akhir kata, rasa syukur saya persembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberikan petunjuk, kekuatan, dan rahmat-Nya dalam setiap langkah hidup. Penulis berharap semoga segala amal kebaikan dan bantuan dari semua pihak yang diberikan kepada penulis dapat bernilai ibadah disisi Allah SWT,

Makassar, 29 Februari 2024

Nurwahyu Islamiati

ABSTRAK

NURWAHYU ISLAMIATI. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Pegawai Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan (BBPMP Sulsel)* (dibimbing oleh Sumardi dan Wardhani Hakim).

Keberadaan pegawai merupakan aspek terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah diterapkan. Kinerja pegawai merupakan sebuah tujuan atau pencapaian dari bidang sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja pegawai dapat dicapai dengan beberapa faktor dari sisi manajemen atau pun sisi individual. Dengan adanya peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi, maka akan mendapatkan hasil kinerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan organisasi. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja menjadi pembahasan utama yang diharapkan mampu memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan (BBPMP Sulsel). Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Jumlah sample sebanyak 134 pegawai yang berstatus ASN dan PPNPN. Metode pengumpulan data pada penelitian ini berupa kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *structural equation modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui Smart-PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai, motivasi kerja



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teoritis	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	15
2.1.3 Kinerja Pegawai	17
2.1.4 Motivasi Kerja.....	20
2.2 Tinjauan Empiris	22
2.2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	26
3.1 Kerangka Konseptual.....	26
3.2 Hipotesis.....	26
3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	27
3.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja	28
3.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	28

3.2.4	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja	29
BAB IV METODE PENELITIAN		30
4.1	Rancangan Penelitian.....	30
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	30
4.3	Populasi.....	31
4.4	Sampel.....	31
4.5	Jenis dan Sumber Data.....	31
4.6	Metode Pengumpulan Data	32
4.7	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	33
4.7.1	Variabel Penelitian	33
4.7.2	Definisi Operasional.....	34
4.8	Instrumen Penelitian	36
4.9	Uji Instrumen Penelitian	37
4.9.1	Uji Validitas	37
4.9.2	Uji Reliabilitas	38
4.10	Pengujian Hipotesis	39
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		40
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	40
5.2	Analisis Deskriptif.....	42
5.2.1	Karakteristik Responden.....	43
5.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian	47
5.2.3	Analisis Model Pengukuran (Outer Model)	51
5.2.4	Analisis Model Struktural (Inner Model)	55
5.2.5	Hasil Uji Hipotesis	57
5.3	Pembahasan Hasil Penelitian	61
5.3.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	61
5.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja	64
5.3.3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	67

5.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja	70
BAB VI PENUTUP	73
6.1 Kesimpulan	73
6.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	26
Gambar 5.1 Model Pengujian <i>Bootstrapping</i>	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel.....	34
Tabel 5.1 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin.....	43
Tabel 5.2 Karakteristik Responden berdasarkan umur	44
Tabel 5.3 Karakteristik Responden berdasarkan status perkawinan	45
Tabel 5.4 Karakteristik Responden berdasarkan status pekerjaan	45
Tabel 5.5 Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja.....	46
Tabel 5.6 Karakteristik Responden berdasarkan jenjang pendidikan.....	46
Tabel 5.7 Tabulasi perhitungan jawaban responden tentang kepemimpinan transformasional	47
Tabel 5.8 Tabulasi perhitungan jawaban responden tentang kinerja pegawai	49
Tabel 5.9 Tabulasi perhitungan jawaban responden tentang motivasi kerja	50
Tabel 5.10 Nilai <i>Loading Factor</i>	51
Tabel 5.11 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	52
Tabel 5.12 Nilai <i>Cross Loading</i>	53
Tabel 5.13 Nilai Reliabilitas Konstruk	54
Tabel 5.14 Nilai R-Square.....	55
Tabel 5.15 Nilai F-Square	56
Tabel 5.16 Hasil Uji Pengaruh Langsung	59
Tabel 5.17 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	59
Tabel 5.18 Hasil Uji Pengaruh Total	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	82
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Kuesioner	87
Lampiran 3. Nilai Loading Factor	91
Lampiran 4. Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	91
Lampiran 5. Nilai <i>Cross Loading</i>	92
Lampiran 6. Nilai Reliabilitas Konstruk	92
Lampiran 7. Nilai R-Square	93
Lampiran 8. Nilai F-Square.....	93
Lampiran 9. Hasil Pengujian <i>Direct Effect</i>	93
Lampiran 10. Hasil Pengujian <i>Indirect Effect</i>	93
Lampiran 11. Hasil Pengujian Total Effect.....	94
Lampiran 12. Model Pengujian Bootstrapping	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberadaan pegawai merupakan aspek terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah diterapkan. Menurut Prayudi (2020), pegawai adalah sumber daya penting dalam suatu perusahaan dan sebagai ujung tombak pencapaian tujuan organisasi yang akan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi. Dalam suatu instansi dan pelaksanaannya sering dihadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang dapat berdampak kepada kinerja pegawai. Hambatan yang dimaksudkan adalah kecepatan perkembangan informasi, teknologi dan keterbatasan sumber daya manusia pada instansi (Djuraidi dan Laily, 2020). Hal ini dapat menunjukkan bahwa peranan sumber daya manusia (SDM) sangat penting. Dan peranan tersebut akan semakin penting ketika berada di era globalisasi yang penuh tantangan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberdayakan dan memaksimalkan potensi para pegawai yang ada agar lebih produktif dalam bekerja (Priyatmo, 2018).

Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) merupakan unit pelaksana teknis setingkat eselon II.b di bidang penjaminan mutu pendidikan. BBPMP Provinsi Sulawesi Selatan merupakan hasil reorganisasi dan restrukturisasi

dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 11 Tahun 2022 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan ditetapkan pada tanggal 21 Maret 2022. BBPMP mempunyai tugas melaksanakan penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat di provinsi. Lokasi BBPMP di Indonesia yaitu di Sumatera Barat, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Sulawesi Selatan. Dalam penelitian ini, peneliti memilih BBPMP Sulawesi Selatan sebagai lokasi penelitian. Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) Provinsi Sulawesi Selatan melantik bapak Imran, S.Kom., M.T. sebagai kepala BBPMP Provinsi Sulawesi Selatan yang baru pada bulan September 2022. Dengan dilantikannya sebagai pemimpin yang baru, maka bapak Imran, S.Kom., M.T fokus kepada apa yang akan dilakukan serta target yang ingin dicapai yaitu membawa BBPMP Provinsi Sulawesi Selatan untuk menjadi Lembaga yang berprestasi. <https://bbpmpsulsel.kemdikbud.go.id>

Karena adanya pergantian pemimpin di BBPMP, sehingga pemimpin yang lama dan yang baru memiliki beberapa perilaku kepemimpinan yang berbeda. Perilaku kepemimpinan terbagi menjadi empat yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegative. Perilaku instruktif yaitu terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan. Perilaku konsultif yaitu pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan.

Perilaku partisipatif yaitu kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang. Dan perilaku delegatif yaitu pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan (Sahertian, 2020)

Menurut Husaini, U., (2019), kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, Sahertian (2020) mengemukakan bahwa “kepemimpinan berkaitan dengan orang yang memiliki kekhasan dari suatu kelompok yang dapat dibedakan secara positif dari yang lainnya baik dalam perilaku, karakteristik pribadi, pemikiran, atau struktur kelompok”. Menurut Prayudi (2020), gaya kepemimpinan yang mampu memberi kepuasan pegawai adalah kepemimpinan transformasional.

Armansyah (2022) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengangkat kinerja bawahan dengan membangkitkan atau memotivasi pegawai, hingga dapat mengembangkan dan mencapai kinerja tertinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan. Transformasional para pemimpin memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Hasilnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan antisipasi untuk bekerja ekstra untuk mencapai tujuan bersama. Empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut secara spesifik menurut Nurman & Budiyantri (2019) yaitu *Idealized Influence* atau kepemimpinan yang ber karisma,

Inspirational Motivation atau kepemimpinan yang inspirasional, *Intellectual Stimulation* atau kepemimpinan yang mampu merangsang pengikut untuk menjadi lebih inovatif, kreatif dan mampu berpartisipasi secara intelektual, dan *Individualized consideration* atau kepemimpinan yang memperhatikan setiap pengikut secara individual dan membuat setiap pengikut merasa penting dan dihargai dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh untuk memperjuangkan perilaku, yang ditandai dengan dukungan aktif dan gigih untuk perubahan. Pemimpin BBPMP memberi dukungan aktif seperti terdapat strategi yang dibuat untuk mengatasi hambatan yang terjadi ketika perjanjian kinerja agar mendapatkan perubahan dan melakukan kegiatan untuk meningkatkan motivasi bekerja para pegawai. Namun selama menjabat, menurut beberapa pegawai di BBPMP pemimpin yang baru belum sepenuhnya memiliki dimensi kepemimpinan *Individualized Consideration* karena kurang ramah terhadap pegawai sehingga beberapa merasa tidak di hargai.

Kepemimpinan transformasional adalah ekstrem lain karena para pemimpin ini mempengaruhi sikap dan keyakinan pengikut dan memotivasi mereka sesuai dengan minat mereka sendiri untuk kemajuan organisasi (Abdurohim, *et al.*, 2022), Motivasi kerja dapat tumbuh dari dalam dan luar diri pegawai. Kewajiban seorang pemimpin organisasi tidak hanya berhenti sebagai pemberi perintah dan pengambil kebijakan tentang sistem jenjang karir, tetapi sebagai motivator yang harus mampu membangkitkan motivasi atau keinginan pegawai untuk meningkatkan karirnya (Sutanjar & Saryono, 2019). Melalui gaya kepemimpinan transformasional,

seorang pemimpin perusahaan atau organisasi tentunya dapat berperan maksimal dalam membangkitkan motivasi berprestasi pegawai.

Dengan membangkitkan motivasi pegawai maka akan berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai. Menurut Endang, S., (2022), motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan atau desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Dan motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Kurniawan, 2022).

BBPMP melaksanakan kegiatan *capacity building* dengan tujuan dapat menjadi motivasi dalam diri serta mewujudkan apa yang menjadi visi dan misi lembaga agar dapat mengenai sasarannya sehingga dapat memberikan sesuatu yang berarti dalam bekerja. Pada kegiatan *capacity building* ini, peserta disajikan materi mengenai peningkatan kapasitas (*capacity building*) dan pembangunan karakter (*character building*) melalui kegiatan *outbond* atau pola permainan untuk meningkatkan performa pegawai dalam menjalankan tugasnya.

<https://bbpmpsulsel.kemdikbud.go.id/berita/capacity-building-lpmp-sulawesi-selatan>

Kinerja organisasi merupakan prestasi akhir yang dapat dicapai dari perilaku anggota organisasi, melalui tahapan input, proses dan output. Kinerja adalah pencatatan tentang kegiatan selama kurun waktu tertentu atau hasil- hasil

yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan. Hal ini berarti sejauhmana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi untuk mencapai sasaran.

Menurut Fauzi, A. (2020), Kinerja adalah individu yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dan Prayudi (2020) menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja juga merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim, dan organisasi (Yolinza, N., 2023). Berdasarkan pendapat diatas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah perlu karena dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Dan untuk mengetahui kinerja seseorang maka diperlukan penentuan kriteria pencapaian yang ditetapkan secara bersama-sama.

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh BBPMP Provinsi Sulawesi Selatan pada Laporan Kinerja didasari oleh Dokumen Perjanjian Kinerja. Sebagai upaya untuk mewujudkan kinerja yang sudah ditetapkan dalam Rencana Strategis Tahun 2020-2024, Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan merumuskan kinerja yang akan dicapai yang dituangkan ke dalam Perjanjian Kinerja yaitu meningkatnya mutu pendidikan jenjang PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) dan Dikmas (Pendidikan Masyarakat), dan meningkatnya tata kelola Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Sulawesi Selatan. Ketika kedua

perjanjian kinerja dapat berjalan dengan baik maka kinerja yang dimiliki pegawai BBPMP juga masuk kedalam kategori yang baik. Namun, pada tahun 2022 terdapat hambatan ketika melakukan perjanjian kinerja yaitu data berupa rapor pendidikan atau hasil survey lingkungan belajar yang seharusnya digunakan untuk melakukan penghitungan capaian indikator kinerja belum tersedia. Dan peningkatan mutu satuan pendidikan jenjang PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini) dan Dikmas (Pendidikan Masyarakat) merupakan indikator kinerja baru bagi BBPMP. Kondisi ini membutuhkan perhatian khusus agar kinerja lebih baik lagi di tahun tahun yang akan datang. <https://kinerja.satudik.id/>

Faktor yang mempunyai peranan besar dalam hal pencapaian peningkatan kinerja pegawai diantaranya yaitu kompetensi, budaya, motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada tiga faktor yang menjadi variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kinerja Pegawai. Alasan dalam memilih ketiga variabel ini karena dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujana dan Ardana (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional dan Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan Motivasi kerja secara positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di BBPMP Sulawesi Selatan, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dimiliki oleh pemimpin yang baru. Hal ini dapat dilihat dari pemimpin yang belum dapat beradaptasi di lingkungan kerja. Salah satu indikator dari kepemimpinan

transformasional yaitu Individualized Consideration dimana kepemimpinan yang memperhatikan setiap pengikut secara individual dan membuat setiap pengikut merasa penting dan dihargai dalam suatu organisasi. Hal ini, tidak sejalan dengan perilaku pemimpin baru di BBPMP Sulawesi Selatan sehingga dikatakan kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya dimiliki oleh pemimpin yang baru. Dan terdapat fenomena yang terjadi di BBPMP Sulawesi Selatan yaitu sebagian kinerja pegawai belum optimal, diindikasikan dengan adanya hambatan yang terjadi ketika melakukan perjanjian kinerja yang telah disepakati bersama. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari & Asbari (2020), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti mengambil variabel motivasi agar kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Melihat uraian latar belakang diatas maka peneliti ingin mencari tahu tentang bagaimana “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai, Melalui Motivasi Kerja Pada Pegawai di Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP) SULAWESI SELATAN”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai kantor BBPMP SULSEL?
2. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BBPMP SULSEL?
3. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai BBPMP SULSEL?
4. Apakah kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja BBPMP SULSEL?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BBPMP SULSEL
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai BBPMP SULSEL
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BBPMP SULSEL
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja BBPMP SULSEL

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pengetahuan bagi pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya. Khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama pada kajian tentang kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan motivasi kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan khususnya dalam kepemimpinan transformasional. Manfaat praktis lainnya untuk memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan motivasi kerja dalam suatu organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti membagi ke dalam enam bab dapat dilihat melalui uraian di bawah ini :

Bab pertama pendahuluan, bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab kedua tinjauan pustaka, bab ini membahas tinjauan teori dan konsep seperti Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, dan Motivasi Kerja, dan tinjauan empiris.

Bab ketiga kerangka konseptual dan hipotesis, bab ini akan menjelaskan tentang kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

Bab empat metode penelitian, bab ini terdiri dari jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi penelitian, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

Bab lima hasil penelitian, bab ini diuraikan hasil dari penelitian yang meliputi gambaran objek penelitian, karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, distribusi data, pengujian persyaratan analisis yang terdiri atas uji validitas dan uji realibilitas instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis statistic deskriptif, analisis jalur, dan uji hipotesis dengan pendekatan analisis kuantitatif.

Bab enam penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan yang mengacu pada tujuan dan hasil yang didapatkan dalam penelitian dan saran serta keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan pegawai, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Darsana & Sukaarnawa, 2023)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menempati posisi penting bagi semua organisasi yang melibatkan sumber daya manusia sebagai pelaku utama di dalamnya. Ramadoan, S., *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
 - b. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

- c. Pengarahan. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu organisasi.
- d. Pengintegrasian. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.1 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan organisasi. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka organisasi memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Febrianty, *et al.*, (2020) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*). Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi
2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*). Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*). Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*). Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai. Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Selain

kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah proses ketika orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Amiruddin, 2020). Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut (Amiruddin, 2020) yaitu Kharismatik atau pengaruh ideal, Motivasi yang menginspirasi, Rangsangan intelektual dan Pertimbangan yang diadopsi.

Abdurohim, *et al.* (2022), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menekankan pada proses ketika orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikutnya. Kepemimpinan transformasional memberikan edukasi dan transfer keahlian dari seorang pemimpin kepada pegawai, yang dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin cenderung memberi contoh dan melayani para pegawai (Mahmud & Sophia, 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. Gaya kepemimpinan transformasional ini juga merupakan tipe pemimpin yang mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi yang luar biasa (Fika, N., *et al.*, 2023).

2.1.2.1 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yakni kharismatik, inspirasi, rangsangan kecerdasan, dan perhatian individu. Adapun empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut secara spesifik menurut Budiyantri, H., *et al.*, (2022) dijelaskan sebagai berikut :

1. Idealized Influence. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya sehingga akan menghasilkan rasa hikmat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. Inspirational Motivation. Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya
3. Intellectual Stimulation. Pemimpin harus mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi problem solver dan memberikan inovasi baru.
4. Individualized Consideration. Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan pegawainya.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Prestasi akhir suatu organisasi atau individu seringkali disebut sebagai kinerja atau *performance*. Kinerja adalah sejauhmana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran

khusus yang berhubungan dengan peran peorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi.

Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai, tim, dan akhirnya, organisasi. Terdapat beberapa kriteria dalam mengukur kinerja, yakni: Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya dan hubungan antar personal (Kurniawan, 2022). Menurut Pusparani, M., (2021), kinerja adalah hasil kerja yang disumbangkan Seseorang pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawabnya kepada Organisasi yang didasari atas kecerdasan spiritual, intelegensia, emosional dan kecerdasan mengubah kendala menjadi peluang serta ketrampilan fisik yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi.

Jintar, C (2022), menyatakan untuk mencapai kinerja yang baik maka sumber daya manusia dituntut untuk memiliki pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, mempunyai pengalaman, motivasi kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja pegawai pada organisasi tersebut baik yang nantinya akan berdampak pada kinerja organisasi yang juga meningkat, dan pada akhirnya tujuan organisasi tersebut tercapai. Pioni, K., *et al.*, (2023) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai secara kualitas ataupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Selain itu, Pariesti, A., *et al.*, (2022) menyatakan kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur sejauh mana pegawai dapat mengembangkan tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami oleh organisasi

kedepannya. Namun, tidak semua pegawai yang dipekerjakan dalam organisasi mempunyai kemampuan dan kualitas yang sama dalam penyelesaian tugasnya, karena mengingat kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki berbeda-beda.

2.1.3.1 Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Maamari & Saheb (2018:634) kinerja pegawai adalah blok bangunan dari sebuah organisasi, karena kemajuan organisasi adalah upaya kolektif semua anggotanya. Tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk memaksimalkan produktivitas, mengurangi perputaran pegawai dan meningkatkan retensi pegawai. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan organisasi, manajer perlu fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di tempat kerja karena meningkatkan produktivitas.

Menurut Agustine Pariesti *et al.*, (2022) terdapat empat dimensi dalam menilai kinerja pegawai yaitu :

1. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Yaitu ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target organisasi dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Tingkat inisiatif dalam bekerja. Antara lain kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut.

3. Kecekatan mental. Diukur melalui kemampuan pegawai dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.
4. Kedisiplinan waktu dan absensi. Merupakan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran pegawai di tempat kerja.

2.1.4 Motivasi Kerja

Kurniawan, H., (2022) menyatakan motivasi kerja adalah proses penentuan seberapa banyak tindakan atau usaha yang dicurahkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Adhi & Aima (2021) menyatakan bahwa diperlukan suatu motivator bagi pegawai itu sendiri untuk memenuhi kebutuhan fisik dan non fisik, maka pegawai akan bersedia bekerja dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Sutanjar & Saryono, 2019), motivasi pegawai berarti proses ketika organisasi menginspirasi pegawai dengan bentuk imbalan, bonus, dll untuk mencapai tujuan organisasi

Motivasi kerja adalah suatu proses ketika kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Semakin tepat usaha pemberian motivasi, produktivitas tenaga kerja semakin tinggi, alhasil menguntungkan kedua belah pihak baik organisasi maupun pegawai (Sukardi & Purwanto, 2022). Jintar, C (2022), mengemukakan bahwa Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi merupakan kegiatan yang menyalurkan, mengakibatkan sampai memelihara perilaku manusia (Sujana & Ardana, 2020).

2.1.4.1 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi dari motivasi kerja menurut Jesslyn Kartawidjaja (2020) yaitu *initiative, advancement in hierarchy, content of work itself, dan opportunity to learn and growth.*

1. *Initiative.* Kemampuan pegawai untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan tersebut. Secara garis besar hal tersebut merupakan bagian dari penilaian pegawai, apakah dirinya diberi kesempatan untuk memikul tanggung jawab dan melaksanakan tugas secara mandiri.
2. *Advancement in hierarchy.* Terkait pada kedudukan dan tingkatan pegawai, apakah pegawai tersebut berpeluang untuk mencapai posisi yang lebih tinggi atau tidak
3. *Content of work itself.* Terkait perasaan pegawai, apakah mereka merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang (kesesuaian dengan tingkat Pendidikan).
4. *Opportunity to learn and growth.* Terkait penilaian pegawai, apakah mereka merasa puas mendapat kesempatan untuk menambah keahlian dan pengetahuan baru yang membantunya berkembang.

2.2 Tinjauan Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kadek Pioni, I Gusti Ayu Wimba, I Made Suasti Puja (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar	Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. Dan Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar
2.	Mahmud, Sopiah (2022)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan : Literatur Review	Hasil penelitian mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Karena karyawan dilibatkan secara aktif sehingga merasakan peningkatan motivasi, peningkatan kepercayaan, kemauan untuk mengikuti filosofi, ideologi, visi, dan peningkatan konsekuensi perubahan yang menarik, serta memiliki komitmen tinggi dan dapat melihat kemampuan dirinya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Catri Jintar (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Dewiana Novitasari, Masduki Asbari (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan : peran kesiapan untuk berubah sebagai mediator	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menyimpulkan juga bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
5.	Achmad Djuraidi, Nur Laily (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderating	Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			kepemimpinan transformasioanl terhadap kinerjakaryawan.
6.	Ni Putu Ayu Shela Paramitha Sujana, I Komang Ardana (2020)	Peran motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Motivasi kerja secara positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7.	Jesslyn Kartawidjaja (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Di PT. Mahameru Mekar Djaya	Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Manajer Operasional PT. Mahameru Mekar Bandung termasuk dalam kategori yang sangat kuat dan karyawan Bagian Operasional memiliki motivasi kerja karyawan yang tinggi.
8.	Ni Made Krisnawati, Anak Agung Dwi Widyani, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2019)	Peran motivasi kerja sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Nusantara Surya Sakti Bangli	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel: 1). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhada kinerja karyawan, 2). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan

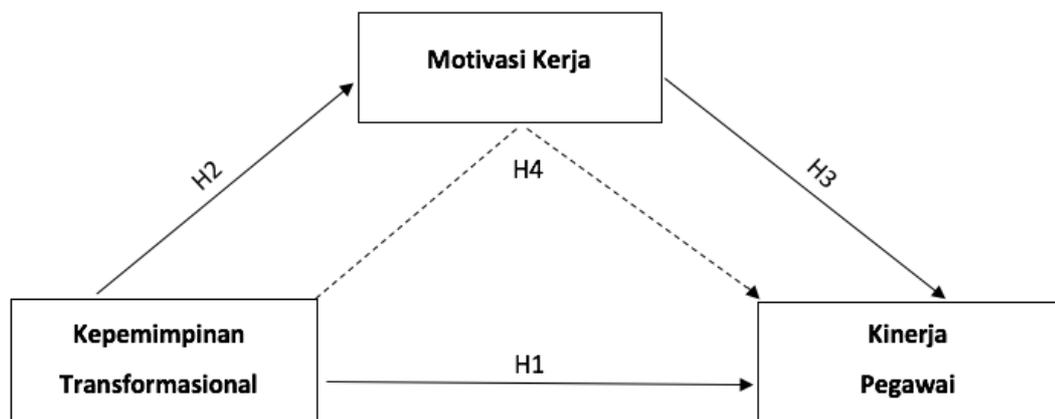
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			signifikan terhadap motivasi kerja, 3). Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 4). Variabel Motivasi kerja mampu menjadi variabel <i>intervening</i> antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
9.	Komang Andi Praditya Maha Putra, I Gde Adnyana Sudibya (2019)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Cornelius Ludi Priyatmo (2018)	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terhadulu sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti merumuskan kerangka konseptual. Hal ini dilakukan agar lebih memudahkan dalam memberikan gambaran suatu hubungan antara suatu variabel dengan variabel lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Variabel dari penelitian ini terdiri dari satu variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional, satu variabel intervening yaitu Motivasi Kerja, dan satu variabel dependent yaitu Kinerja pegawai. Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan

pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta - fakta empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual penelitian, maka dapat dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

3.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktor dalam menentukan kinerja pegawai (Prayudi, 2020). Jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif, maka kinerja pegawai juga akan terdorong. Hasil dari penelitian Pioni, K., *et al.*, (2023). menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan pegawai. Penelitian dari Andriani, *et al.*, (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kepemimpinan transformasional juga didukung oleh hasil penelitian dari Prajogo & Tahang (2023) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap perolehan kinerja keuangan tingkat tinggi organisasi dan pengembangan produk baru.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesa yang digunakan adalah :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BBPMP SULAWESI SELATAN

3.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan efektif maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang melakukan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan teladan yang baik untuk bawahannya, memberikan contoh baik, berkomunikasi dengan baik dengan bawahan. Pemimpin akan memberikan bawahan untuk memiliki kesempatan dalam berpartisipasi dalam pemberian saran, tanggung jawab, tantangan dan kesempatan dalam berkembang dan mendukung motivasi kerja bawahannya. Hasil penelitian terdahulu dari Putra & Sudibya (2019), kepemimpinan transformasional berhubungan signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan transformasional dan motivasi pegawai juga menunjukkan adanya hubungan signifikan menurut Sitorus & Agustian (2023).

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesa yang digunakan adalah :

H2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BBPMP SULAWESI SELATAN

3.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah salah satu faktor pendorong dalam melakukan kegiatan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Andika, R. *et al.*, (2019) menjelaskan motivasi akan menjadi kekuatan yang menggerakkan perilaku pegawai dalam bekerja. Peranan motivasi penting dilakukan agar pegawai memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Hasil penelitian dari Andriani, *et al.*, (2018) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil

penelitian dari Hustia, A. (2020) menyatakan bahwa motivasi inspirasional juga berhubungan positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesa yang digunakan adalah :

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
BBPMP SULAWESI SELATAN

3.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian Sujana dan Ardana (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja, artinya bahwa kinerja pegawai sangat tergantung pada tingkat motivasi kerja dan penerapan kepemimpinan transformasionalnya. Bukit, P., *et al.*, (2019) juga menjelaskan bahwa motivasi kerja akan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Hasil penelitian terdahulu Nadeak, I. J., *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesa yang digunakan adalah :

H4 : Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai BBPMP
SULAWESI SELATAN