

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*).

Kepemimpin (*Leadership*) merupakan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan”. Robbins dan Judge (2017).

Dalam penulisan Noor (2013), menurut Ivancevich (2008) “*Leadership as a process of influencing others to facilitate the attainment of organization ally relevant goal* “ menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. C. Rost dalam penulisan Triantoro (2004) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan).

Dalam jurnal Komang, Menurut House (1999) “Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan pengikut untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping,

melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan”.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional Otentik.

Pemimpin transformasional otentik adalah pemimpin yang didalamnya menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Robbins & Judge (2017)

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh Burns (1978), Dalam Yukl, (2017), Selanjutnya Burns menjelaskan “kepemimpinan transformasional otentik sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman,kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan oleh mereka.

Kepemimpinan transformasional otentik adalah “kepemimpinan yang sangat menyadari bagaimana dirinya berpikir dan berperilaku dan

dirasakan oleh orang lain sebagai kesadaran diri sendiri. Kesadaran orang lain tentang nilai-nilai moral, pengetahuan, dan kekuatan; Kesadaran tentang konteks dimana diri beroperasi; dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi”. Avolio dan Gardner (2005).

Pemimpin transformasional otentik adalah orang yang memiliki integritas tinggi, pemimpin yang memiliki rasa yang mendalam tentang tujuan dan kebenaran nilai-nilai inti yang dianut, pemimpin yang memiliki keberanian untuk membangun organisasi memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan, dan menyadari pentingnya layanan kepada masyarakat George (2003). Pemimpin otentik meningkatkan kadar kemampuan psikologis yang positif dari para bawahan. Pemimpin otentik meningkatkan harga diri, harapan, kepercayaan, ketahanan, dan optimisme para bawahan. Cerne (2014).

Pemimpin otentik penuh harapan, optimis, tangguh, dan transparan, serta secara konsisten beroperasi dengan nilai-nilai yang dapat dicapai oleh orang lain (*visibel*), fokus pada etika atau hal yang benar untuk dilaksanakan, mengambil risiko pribadi, menempatkan prioritas pengembangan bagi orang lain, dan bekerja untuk memastikan komunikasi yang dirasakan oleh orang lain sebagai komunikasi yang transparan. Avolio (2004).

Bass dan Steidlmeier, (1998) memberi ciri kepada pemimpin yang menjalankan “Kepemimpinan Transformasional yang Otentik” sebagai berikut :*“Leaders are authentically transformational when they increase*

awareness of what is right, good, important, and beautiful, when they help to evaluate followers' needs for achievement and self-actualization, when they foster in followers higher moral maturity, and when they move followers to go beyond their self-interests for the good of their group, organization or society". Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meningkatkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan grup, organisasi, maupun masyarakat.

Dalam Wahjono (2010) menurut (Bass, 1985, Bass & Steidmeir 1998, Bass & Avolio, 1990) kepemimpinan transformasional yang otentik mengandung empat komponen yakni:

- 1) Idealized Influence: dari pemimpin adalah memimpikan, yakin dan membentuk standart yang tinggi usaha penyamaannya.
- 2) Inspirational Motivation: akan menjadi bekal para pengikut dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan.
- 3) Intellectual stimulation: dari kepemimpinan transformasional membantu para pengikut untuk menjawab asumsi dan untuk membangkitkan solusi yang lebih kreatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi

4) Individualized Consideration.: dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu dan mendampingi, memonitor dan menumbuhkan peluang. Kepemimpinan transformasional yang otentik akan ditandai dengan standar moral dan etika yang tinggi dari masing-masing komponen diatas.

Menurut Bass dan Avolio dalam jurnal Wahjono, Sentot Imam (2011) mengistilahkan kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek, yang meliputi

1. Pengaruh ideal (*idealized influence*), dimana pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai – nilai dan keyakinan.
2. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), dimana pemimpin mampu menimbulkan inspirasi bawahannya.
3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dimana pemimpin mendorong bawahannya untuk memikirkan kembali cara kerja mereka.
4. Pertimbangan individual (*individualized consideration*), dimana pemimpin memperlakukann bawahannya sebagai seorang pribadi yang utuh dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing – masing.

Pemimpin otentik membangun kepercayaan dan kesehatan lingkungan kerja melalui empat komponen yaitu:

- 1) Proses yang seimbang

- 2) Relasi yang transparan
- 3) Internalisasi perspektif moral
- 4) Kesadaran diri.

Pemimpin otentik sebelum membuat keputusan penting, menggunakan proses yang seimbang dengan meminta masukan dan sudut pandang yang adekuat dari bawahan. Pemimpin otentik menekankan keterbukaan dan kejujuran yang mendorong orang lain mengemukakan gagasan, tantangan, dan pendapat. Pemimpin otentik memiliki standar perilaku etis dan moral yang tinggi dan memiliki kesadaran diri dengan memahami tidak hanya kekuatan dan keterbatasan diri sendiri, tetapi juga bagaimana mempengaruhi orang lain. Avolio et al (2004).

Bass et al, menjelaskan bahwa “kepemimpinan transformasional berpusat pada para pengikut dan pengikut memotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Langkah-langkah yang diambil pemimpin dalam memotivasi para pengikut” antara lain:

1. Meningkatkan tingkat kesadaran pengikut ‘ tentang pentingnya nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Mendorong pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka sendiri demi tim atau organisasi
3. Mendorong pengikut untuk mencapai tujuan tertinggi mereka.

Dalam publikasi tulisan Bass, pada tahun 1985 berjudul *Leadership and Performance beyond Expectation*, mengidentifikasi kepemimpinan transformasional menjadi empat konsep sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa.

2. *Inspirational motivation*, pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.

3. *Intellectual stimulation*, pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi, memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin.

4. *Individualized consideration*, pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai

prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Dalam bukunya Robbins (2017) mengemukakan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dalam penulisan Wahjono (2010) menurut (Robbins, 2003,208) Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut para ahli manajemen motivasi merupakan serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun oleh sebab itu seseorang bergerak karena adanya sebab yaitu: kemampuan (*ability*) dan motivasi. Wahjono (2010).

Menurut Kadarisma (2012) Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2012), Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama

secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Mangkunegara (2007). Menurut Saydam dalam Kadarisma (2012) pengertian "motivasi dalam kehidupan sehari-hari diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa". Dari uraian di atas dapat dikemukakan, motivasi merupakan kegiatan atau cara untuk mendorong gejolak dalam diri manusia agar mau berperilaku, bekerja secara optimal untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.2 Asumsi Dasar Motivasi

Dalam penulisan Wahjono (2010) menurut Stoner (1996) terdapat

4 asumsi dasar motivasi yaitu:

1. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi sehingga seseorang tersebut layak diberi apresiasi pujian.
2. Motivasi merupakan satu dari beberapa actor yang menentukan prestasi kerja seseorang, factor lainnya yaitu kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, dan juga sebuah kepemimpinan.
3. Motivasi bias habis dan perlu ditambah suatu waktu seperti: adanya factor secara psikologis lainnya yang bersifat siklikal maka pada saat dalam kondisi tersebut atau pada kondisi titik terendah motivasi perlu ditamba.
4. Motivasi adalah alat yang dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Menurut Hasibuan (2005), "Tujuan motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, di prediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan", tujuan pemberian motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan

Nasution menyebutkan bahwa motivasi memiliki tiga fungsi yaitu :

1. Mendorong manusia berbuat, jadi sebagai penggerak/motor yang melepaskan energi
2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apayang harus dijalankan yang serasi guna mencapai tujuan itu, dengan mengesampingkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.

2.1.3.4 Indikator Motivasi

Menurut Robins (2017) Dalam teori kebutuhan McClelland Suatu teori yang menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu dalam menjelaskan motivasi yaitu pencapaian/prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, mengembangkan pencapaian berbasis teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam perbaikan metode penilaian karyawan, serta advokasi berbasis kompetensi penilaian dan tes. Idanya telah diadopsi secara luas diberbagai organisasi. David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yaitu :

Teori ini melihat pada tiga kebutuhan:

1. Kebutuhan akan pencapaian/berprestasi (nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan/berkuasa (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi/bersahabat (nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi

(achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik tenaga kependidikan ataupun dosen. Beberapa tenaga kependidikan dan dosen memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

.Menurut Wibowo (2017) “kinerja merupakan manajemen tentang bagaimana menciptakan suatu hubungan yang memastikan didalamnya adanya komunikasi yang efektif. Kinerja merupakan proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi”. Wahjono (2018)

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara, (2007).

Dalam jurnal Basir dan Wahjono menurut Tovey et al. (2010) menyatakan bahwa “kinerja, seperti yang disebut dalam konsep kinerja,

berkaitan dengan melaksanakan tugas pekerjaan, tugas atau tujuan. Hal ini tersirat bahwa itu akan dilakukan ke tingkat yang memuaskan”. Jika tingkat yang memuaskan tidak diidentifikasi, tidak mungkin bagi pekerja untuk mencapai standar yang diperlukan. Pengembangan karyawan (dosen dan tenaga kepedidikan) memainkan peran penting dalam kinerja pekerjaan di mana Tovey et al. (2010) menyatakan bahwa “keterampilan dan pengetahuan yang tepat diperlukan untuk sistem manajemen kinerja untuk bekerja. Manajer dan staf perlu melakukan pelatihan untuk mendapatkan hasil maksimal dari proses”.

Kinerja dibedakan antara aspek perilaku dan aspek hasil kinerja. Aspek perilaku mengacu pada apa yang individu lakukan dalam situasi kerja. Aspek hasil mengacu pada konsekuensi atau hasil dari perilaku individu. Aspek perilaku tanpa mengacu pada aspek hasil dalam prakteknya sulit digambarkan, hal ini karena tidak setiap tindakan adalah kinerja, hanya tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi merupakan kinerja, perlu kriteria untuk mengevaluasi sejauh mana kinerja seseorang memenuhi tujuan organisasi. Kriteria kinerja sulit digambarkan tanpa secara bersamaan mempertimbangkan aspek perilaku dan aspek hasil kinerja pada waktu yang sama. Sonnentag dan Frese, (2002).

Kinerja adalah catatan hasil produksi fungsi kerja atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Viswesvaran, (2011). Kinerja adalah hasil pengukuran perilaku karyawan yang terlibat dalam atau yang terkait dengan kontribusi terhadap tujuan organisasi . Viswesvaran dan Ones, (2000). Kinerja kontekstual tidak hanya mencakup perilaku seperti

membantu rekan kerja atau menjadi anggota yang diandalkan organisasi, tetapi juga memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan prosedur kerja. Borman dan Motowidlo (1993)

Kinerja merupakan konsep yang dinamis. Kinerja individu tidak stabil sepanjang waktu. Keberagaman kinerja individu dari waktu ke waktu mencerminkan (1) proses belajar dan perubahan jangka panjang lainnya dan (2) perubahan sementara dalam kinerja. Sonnentag dan Frese (2002).

Kinerja adalah perilaku individu yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Rotundo dan Sackett (2002). Karyawan yang berkinerja memiliki inovasi, arah dan inisiatif. Walumbwa (2011). Inovasi adalah kinerja penuh ide kreatif dan sudut pandang yang bervariasi. Boerner (2007).

Pemimpin memotivasi inovasi bawahan dengan bertanya tentang asumsi, masalah, dan menangani situasi lama dengan cara baru Obiwuru et.al (2011). Inovasi bawahan merangsang pengembangan dan implementasi ide dan berefek pasti pada kinerja. Danish, (2013). Arah adalah kinerja yang tidak dipaksakan, melainkan dikembangkan pimpinan dengan cara membentuk kepercayaan bawahan. Khan et.al, (2010).

2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan (2011) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya meliputi:

1. Karakteristik Orang
2. Input
3. Output

4. Konsekuensi

5. Umpan

2.1.4.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002) Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam jurnal Basir dan Wahjono (2014), menurut Tovey (2010) menyebutkan indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- 1) Keefektivan
- 2) Usaha Lebih
- 3) Kepuasan Kerja
- 4) Upaya
- 5) Produktivitas

6) Loalitas/komitmen

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan beberapa penelitian yang relevan yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

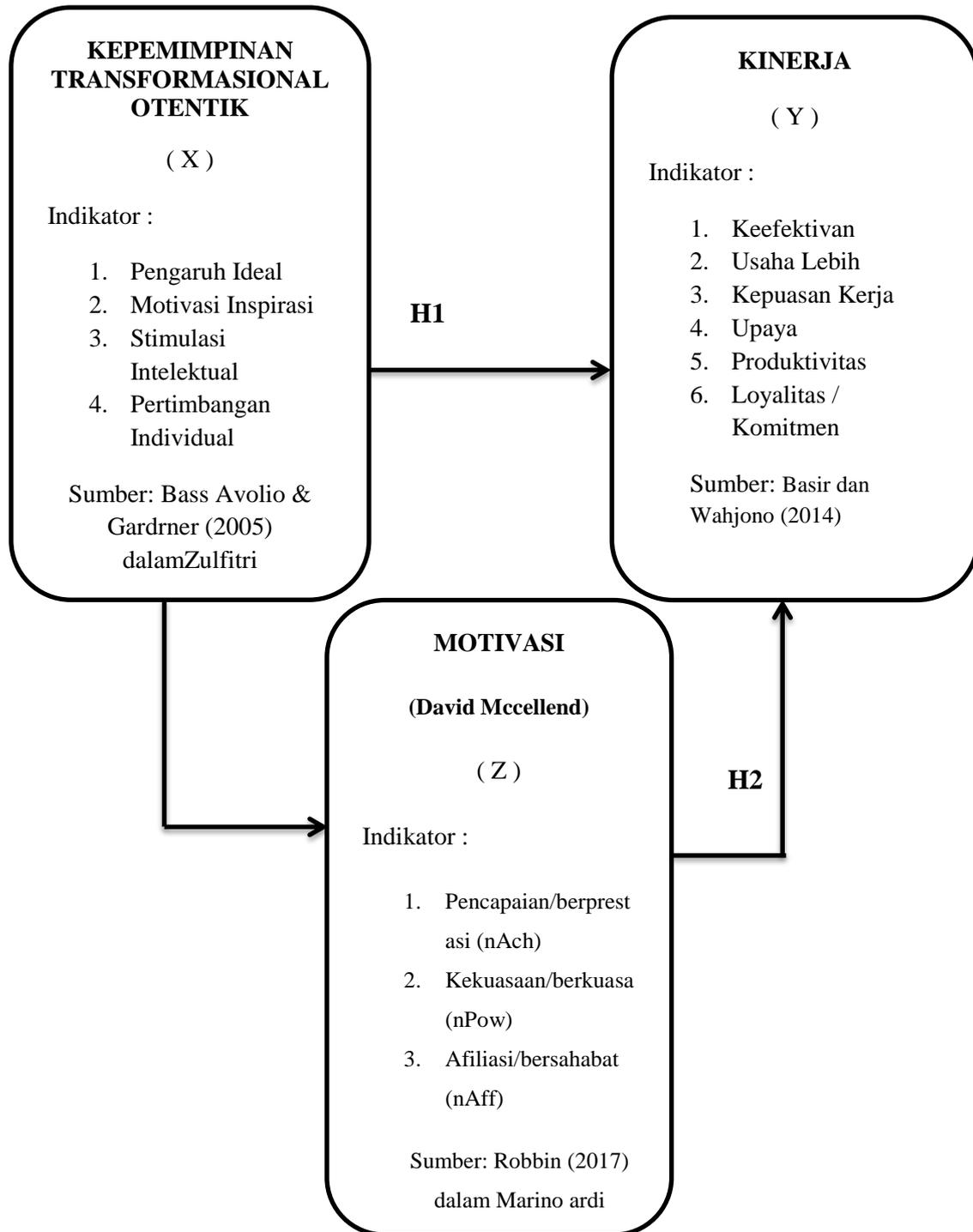
No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Sentot Imam Wahjono. (2007) Majalah Ekonomi dan jurnal	“ Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik Terhadap Kepuasan Kerja dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah – Sekolah Muhammadiyah “.	Metode kualitatif. Analisis jalur <i>Part Analysis</i> Untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional otentik terhadap kepuasan kerja dengan variable intervening kesamaan nilai antara pemimpin dan para guru dan karyawan, kepercayaan pada pemimpin dan kekaguman pada pemimpin. Simpulan bahwa untuk menghindari gaya kepemimpinan yang laissez-faire yang cenderung membiarkan kepala sekolah berbuat apa saja tanpa kontrol yang terukur seperti halnya pada pola kepemimpinan sosial yang pada umumnya terjadi pada persyarikatan, induk organisasi yang menaungi dan memiliki sekolah-sekolah Muhammadiyah, diperlukan penerapan pola kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan tersebut mencakup ciri-ciri pemimpin transformasional seperti menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, mampu memahami bawahan, mampu mengestimasi kemampuan bawahan, mampu memberi contoh bagaimana mengatasi hidup, bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan) mampu menumbuhkan rasa kagum bawahan.
Persamaan:			Kepemimpinan Transformasional otentik. Penelitian

			kuantitatif. Analisis jalur path
	Perbedaan:		Kepuasan Kerja. Interveningnya kesamaan nilai,kepercayaan, dan rasa kagum. Populasinya guru dan karyawwan sekolah muhammadiyah.
2.	Siswanto (2005) Tesis	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja dan Kecerdasan Emosional Guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Di Jombang”.	Metode kuantitatif. Analisis jalur <i>Part Analysis</i> . Metode penelitiannya menggunakan kuantitatif. Kepemimpinan transformasional yang otentik mempengaruhi kesamaan nilai guru dan karyawan terhadap kepuasan pada taraf signifikan 1%.
	Persamaan:		Kepemimpinan Transformasional Otentik. Analisis jalur path. Metode penelitian kuantitatif.
	Perbedaan:		Kepuasan kerja dan kecerdasan emosional. Populasi guru dan karyawan Madrasah Aliyah
3.	Idi Jahidi dan Moch. Hafid. (2014) Jurnal	“ <i>Transformasional Leadership dan Servant Leadership : Tantangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Global.</i> ”	Metode penulisan pustaka. Dan deskriptif Kepemimpinan transformasional dipandang mampu melakukan <i>transforming of visionary dalam</i> menghadapi berbagai perubahan, sehingga organisasi dapat merealisasikan visi menjadi kenyataan. Demikian pula dengan kepemimpinan pelayanan memiliki kredibilitas, integritas, ketekunan, dan semangat berbasis pelayanan memberikan kontribusi katalis perubahan dalam pencapaian visi organisasi.
	Persamaan:		<i>Transformasional leadership</i>
	Perbedaan:		Tantangan kepemimpinan era global. Metode deskriptif
4.	Nih Komang Sukertiasi (2009) Jurnal	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Yang Otentik Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sma Saraswati Mataram”.	Metode analisis linear berganda dengan program SPS Versi 12.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional yang Otentik berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMA Saraswati Mataram baik secara langsung maupun tak langsung. Pengaruh tak langsung melalui variabel mediasi berupa kesamaan value, rasa kagum dan kepercayaan terhadap pimpinan.

Persamaan:			Kepemimpinan transformasional otentik. Menggunakan variabel mediasi.
Perbedaan:			Kepuasan kerja. Analisis Linear. Populasinya guru.
5.	Abdul Adzim (2016) Jurnal	“Pengaruh Kepemimpinan Otentik dan Pemberdayaan Struktural Terhadap Kinerja Melalui Kepuasaan Kerja Dosen Universitas Darul Ulum Jombang.	Analisis deskriptif dan model persamaan structural (<i>Structural Equation Modeling SEM</i>). Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pemberdayaan struktural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga dapat mengetahui dengan kepemimpinan otentik mampu menciptakan kepuasan kerja dosen.
Persamaan:			Transformasional otentik dan kinerja. Populasinya dosen.
Perbedaan:			Pemberdayaan struktural. Mediasinya kepuasan kerja. Analisis deskriptif dan model SEM

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka yang didalamnya terdapat konsep dengan indikator – indikator yang saling berhubungan yang akan diamati dan diukur melalui sebuah penelitian yang akan dilakukan yang berdasarkan kajian teori secara empiris. Berikut merupakan kerangka konseptual dari penelitian ini.



Gambar. 2.1

Kerangka Konseptual.

Path Analysis Kepemimpinan Transformasional Otentik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Motivasi

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teori yang telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut yaitu:

H1: Kepemimpinan transformasional otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi secara langsung.

H2: Kepemimpinan transformasional otentik berpengaruh terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan melalui mediasi motivasi pada perguruan tinggi.