

# KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL DAN IMPLIKASI ORGANISASIONAL

**Heru Kurnianto Tjahjono**

Departemen Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
herukurnianto@umy.ac.id

**Majang Palupi**

Departemen Manajemen Universitas Islam Indonesia  
majang\_palupi@uii.ac.id

## ABSTRAK

*The study describes the intrapersonal leadership in a variety of organizational metaphors. The purpose of this study provides a conceptual constructs about intrapersonal leadership and the importance of intrapersonal leadership within the organization in a variety of perspectives. There are five metaphors, those are organisms, population ecology, transactional and power, the engine and psychological shackles. Recently studies have highlighted the importance of intrapersonal leadership in integrative view of the above five metaphors. This study provides the conceptual basis intrapersonal leadership and organizational implications of the hypothetical.*

**Keywords:** *Intrapersonal Leadership, Organism, Population Ecology, Transactional and Power, Metaphor*

## PENDAHULUAN

Perkembangan demografi dewasa ini melahirkan keanekaragaman demografi. Keanekaragaman demografi ini menjadi keniscayaan di dalam kehidupan organisasional dan selanjutnya disebut demografi organisasional (Joshi, 2006). Hal tersebut menambah kuat tantangan pemimpin dalam mengelola organisasi. Sejumlah penelitian mengenai modal sosial individu menunjukkan dampak yang bermakna bagi harmonisasi di dalam organisasi (Tjahjono, 2011). Dengan demikian keanekaragaman menjadi potensi penting peningkatan modal organisasional untuk terbangunnya sikap, perilaku dan kinerja yang semakin baik. Namun demikian hal yang juga perlu diwaspadai dalam pengelolaan organisasi adalah munculnya sikap dan perilaku disfungsional yang bersifat kontraproduktif bagi organisasi terkait dengan keanekaragaman di dalam organisasi. (Tjahjono, 2008; Palupi, 2013). Isu penting dalam kajian sumberdaya manusia berkaitan dengan pembangunan potensi-potensi sumberdaya manusia sebagai sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Pengembangan potensi individu secara holistic berbasis pada aspek mentalitas dan spiritualitas menjadi fondasi utama studi kepemimpinan intrapersonal.

## KONSEPSI KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL

Hal fundamental yang menjadi tantangan setiap orang adalah pengendalian dirinya. Dalam persepektif spiritualitas, Rasulullah SAW menjelaskan bahwa perang terbesar umat manusia adalah pengendalian diri mereka terhadap hawa nafsunya. Hal ini yang menjadi isu penting dalam kepemimpinan yang dibangun dari konsep pengaruh dan kekuasaan. Konsep kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan konsep kekuasaan dan pengaruh terhadap pihak lain. Esensi kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain. Sumber-sumber yang digunakan untuk mempengaruhi adalah kekuasaan. Pengaruh-pengaruh tersebut bersumber pada aspek formal maupun aspek personal. Kepemimpinan intrapersonal adalah kepemimpinan yang dibangun untuk mengendalikan diri berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan spiritualitas mereka sehingga terbangun harmoni antara pikiran, perasaan dan tindakan. Di dalam kepemimpinan intrapersonal dibangun kecerdasan secara komprehensif, baik kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan eksekusi, kecerdasan adversitas dan kecerdasan spiritual. Sumber-sumber pengaruh dalam kepemimpinan intrapersonal berasal dari aspek yang relatif melekat pada individu.

Ada tiga dimensi utama dalam kepemimpinan intrapersonal yaitu (1) kecintaan dan syukur pada Allah SWT. Pengendalian diri ditujukan karena bentuk tunduk dan syukur kepada Allah SWT, sehingga manusia dapat mencapai jalan takwa. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seharusnya membebaskan manusia dari bentuk pengaruh yang tidak sejalan dengan nilai-nilai spiritualitas kepada Allah SWT. (2) dorongan untuk menjadi solusi bagi permasalahan sesama dalam kehidupan. Hal ini disampaikan dalam hadist Rasulullah SAW bahwa sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat. Dengan demikian kepemimpinan manusia didorong pada upaya memberi manfaat dan menjadi rahmat bagi alam semesta (3) selalu membangun mentalitas belajar untuk membangun kapasitas belajar (*continuous improvement*). Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan demikian kepemimpinan adalah sebuah perbaikan dan bersifat terbuka untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Apabila setiap pribadi dalam organisasi mempunyai kepemimpinan intrapersonal yang kuat maka mereka secara mental memiliki keberlimpahan untuk memberi manfaat pada lingkungan kerja dan organisasi dan memiliki peta mental yang lebih luas.

Dalam praktiknya, manajemen organisasi sulit membangun tujuan bersama dan harmoni di dalam organisasi apabila anggota-anggota organisasi didominasi oleh kepentingan individu, kelompok dan kepentingan parsial lainnya. Mereka cenderung berpikir untuk mendapatkan kemanfaatan jangka pendek dan sangat transaksional yang bersifat jangka pendek. Oleh karena itu kehadiran pribadi-pribadi spiritual berperan penting dalam membangun tujuan jangka panjang

organisasi, karena mereka secara mental lebih peduli untuk memberi manfaat pada lingkungannya dan mereka berkarakter pembelajar.

#### KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL DALAM METAFORA ORGANISASIONAL

METAFORA PRAKTIK KEPEMIMPINAN	ORGANISME	POPULATION ECOLOGY	TRANSAKSI ONAL DAN POWER	MESIN	PENJARA PSIKOLOGIS
KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL (KI)	<b>KI</b> pada setiap anggota organisasi menjadikan mereka pribadi yang optimis, kreatif, sinergis dan inovatif sehingga mendorong kapasitas organisasi untuk belajar dan berinovasi	Organisasi harus membangun <b>KI</b> pada setiap anggotanya agar mempunyai kemampuan adaptif sehingga organisasi menjadi adaptif terhadap perubahan lingkungan	<b>KI</b> mendorong kompetisi anggota organisasi lebih sehat dan saling menghargai sehingga isu-isu transaksional menjadi tidak dominan	<b>KI</b> berperan sentral dalam mendorong penambahan nilai organisasional dan efektifitas	<b>KI</b> mendorong karyawan untuk lebih bahagia bahkan berlimpah jiwanya dalam berkontribusi bagi organisasi

Dirumuskan Tjahjono dan Palupi dalam studi ini (2015)

Dari metafora organisme, kepemimpinan intrapersonal dipandang sebagai upaya menjadikan sumberdaya manusia (SDM) di dalam organisasi bersikap optimis, kreatif, sinergis dan inovatif sehingga dapat mendorong kapasitas organisasi untuk belajar dan berinovasi. Sikap dan perilaku pengendalian dan manajemen diri diarahkan pada sikap dan karakter yang sesuai dengan budaya inovasi di dalam organisasi. Dengan keselarasan antara kepemimpinan intrapersonal dengan budaya inovasi berdampak pada suasana kerja yang berkualitas dan kinerja yang semakin baik. Oleh karena itu, dalam metafora ini penting untuk menjadikan kepemimpinan intrapersonal sebagai basis pengembangan diri berbagai jenjang staf untuk mendorong menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Metafora *population ecology* menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan intrapersonal dalam organisasi menjadi bagian dari seleksi alam. Kepemimpinan intrapersonal menjadi penentu keberhasilan organisasi. Karakteristik kepemimpinan tersebut berperan dalam menjelaskan sejumlah organisasi yang bertahan (*selected in*) dan sebagian besar organisasi yang punah (*selected out*). Dengan demikian kepemimpinan intrapersonal berperan sebagai prediktor dalam menjelaskan kelangsungan hidup organisasi.

Dalam metafora transaksional dan kekuasaan, kepemimpinan intrapersonal berperan menjelaskan sikap dan perilaku kompetisi yang sehat berbasis nilai-nilai keadilan. Sikap dan perilaku berbasis nilai-nilai keadilan dapat mereduksi sikap dan perilaku yang terlalu transaksional bahkan dapat mengarah pada perilaku tidak etik. Dengan demikian metafora ini juga menjelaskan pentingnya organisasi mengembangkan nilai-nilai yang harmoni dan tidak sekedar pemenuhan kepentingan pribadi mereka. Dengan membangun kepemimpinan intrapersonal pada semua level jabatan di dalam organisasi dapat meningkatkan energi organisasi dan iklim kerja yang lebih produktif.

Sedangkan dalam metafora mesin, organisasi berperan meningkatkan nilai organisasional. Kepemimpinan intrapersonal berperan sentral dalam peningkatan nilai-nilai organisasional secara berkelanjutan. Setiap tahapan dalam proses organisasional berdampak pada peningkatan nilai perusahaan dan tidak pernah lepas dari kepemimpinan intrapersonal pada staf berbagai level di dalam organisasi. Tahapan yang paling ujung berkaitan dengan nilai yang diterima pelanggan dan masyarakat. Apabila ingin meningkatkan kinerja pada pelanggan dan meningkatkan nilai terbaik maka peran kepemimpinan intrapersonal menjadi sangat signifikan.

Pada metafora penjara psikologis, organisasi dipandang sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan bagi karyawan. Karyawan lebih menyukai tidak berada di organisasi. Dengan demikian mereka tidak menyukai hari kerja, apalagi hari Senin. Dalam konteks ini organisasi berkepentingan untuk membangun kebahagiaan bagi karyawan sehingga tercipta ikatan batin bagi karyawan untuk berbuat kebaikan bagi organisasi. Kepemimpinan intrapersonal dapat membangun iklim organisasi yang harmoni.

Sedangkan integrasi kelima metafora tersebut menunjukkan bahwa organisasi di satu sisi harus dinamis dan inovatif untuk membangun keberlanjutan usia organisasi. Organisasi juga harus berkemampuan meningkatkan nilai organisasional dan organisasi berkemampuan menjadi magnet kebahagiaan bagi karyawan, namun pada saat yang sama organisasi harus selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan eksternal yang dinamis menjadikan organisasi harus mempunyai kapasitas untuk berubah dan berinovasi atas sejumlah perubahan yang semakin sering muncul. Dengan demikian kepemimpinan intrapersonal berperan signifikan dalam berbagai metafora termasuk secara integratif.

Pada satu sisi penting membangun kapabilitas inovasi dan sinergi untuk membangun efektifitas namun pada sisi lain organisasi harus menerima berbagai tuntutan-tuntutan perubahan lingkungan dan berpotensi menghadirkan ketidaknyamanan di dalam organisasi. Sistem dalam organisasi tersebut menjadi semakin terbuka (*open system organization*) dan persyaratan

lingkungan harus selalu dicermati. Karakteristik kepemimpinan intrapersonal dipandang bermakna untuk meningkatkan kapasitas inovasi yang dikelola secara fleksibel dan sinergis serta adaptif terhadap perubahan lingkungan sehingga dapat mendorong peningkatan nilai organisasi secara efektif.

## **KEPRIBADIAN SPIRITUAL DAN RELIJIUS**

Dalam literatur perilaku organisasional, Greenberg (2011) mendefinisikan kepribadian sebagai sebuah pola yang relatif stabil dan unik dari perilaku, cara berpikir dan emosi yang ditunjukkan individu. Hal tersebut didukung pandangan Goldberg (1981 dalam Prajogo, 2007) bahwa kepribadian merupakan bentuk perilaku yang relatif paling stabil dibandingkan faktor internal individu lainnya seperti kemampuan dan motivasi. Dengan demikian kepribadian mempunyai keunikan yang bersifat relatif stabil berbasis pada sejumlah nilai-nilai yang terinternalisasi dalam diri pribadi seseorang sehingga mempengaruhi cara seseorang bersikap dan berperilaku.

Masih mengenai kepribadian, Martin (1976) dan Rokeach (1968) dalam Ghazali (2002) menjelaskan bahwa relijiusitas adalah bentuk kepribadian seseorang yang menjadi faktor penting dalam menjelaskan perilaku di dalam organisasi maupun bersikap dan berperilaku. Religiuitas mengarahkan pada kualitas penghayatan dan sikap hidup seseorang berdasarkan nilai-nilai keagamaan yang diyakininya. Pandangan sejalan menjelaskan relijiusitas merupakan bentuk ritual formal berkaitan hubungan manusia dengan Tuhan yang bersifat transsendental sekaligus membangun harmoni sosial (Jianfeng et al., 2009). Sedangkan spiritualitas adalah keyakinan keberagaman yang diterjemahkan secara personal dan bersifat inklusif. Sehingga beberapa studi berpandangan relijiusitas menekankan pada aspek formal dan spiritualitas menekankan pada aspek substantif.

Mohamed *et al* (2001) menambahkan bahwa upaya-upaya membedakan relijiusitas dan spiritualitas merupakan upaya yang dipaksa dan bersifat artifisial. Menurutnya konsep relijiusitas dan spiritualitas adalah dimensi penting untuk melihat dimensi kepribadian seseorang. Konsep relijiusitas adalah konsep kepribadian yang bersifat melekat dalam diri individu dan berdampak pada sikap dan perilaku serta kinerja. Peneliti setuju dengan Mohamed *et al*, 2001 yang mengajukan spekulasi ilmiah terkait dengan pengembangan model organisasional bahwa relijiusitas positif pada organisasi dan sebaliknya rendahnya relijiusitas berdampak pada sikap dan perilaku menyimpang.

Secara umum dalam studinya, Tjahjono dan Palupi (2016) menjelaskan bahwa spiritualitas sejalan dengan relijiusitas mengenai hubungan manusia dengan Tuhannya yang bersifat personal

dan sosial dengan membangun harmoni sosial yang diwujudkan dengan syukur kepada Tuhan, memberi kebaikan pada sesama dan selalu memperbaiki kualitas diri.

## **KEPEMIMPINAN INTRAPERSONAL BERBASIS SPIRITUALITAS**

Tujuan yang baik di dalam organisasi melibatkan kebaikan dari sisi organisasi, dari sisi stakeholders dan bersifat ekologis serta harmoni. Secara transcendental, kebaikan ini bersifat ke-Tuhan-an atau mengandung keberkahan. Pemimpin spiritual berkepentingan untuk menjadikan organisasi bergerak menuju nilai-nilai keberkahan.

Organisasi yang memiliki keberkahan adalah organisasi yang memiliki karakteristik yang mendorong orang-orang di dalam organisasi mengaplikasikan nilai-nilai ke-Tuhan-an di tempat kerja. Karakteristik yang dimaksud adalah 1) organisasi mendorong orang-orang di dalam organisasi bersyukur dan bahagia, 2) organisasi memfasilitasi keberlimpahan bathin karyawan untuk membangun kebermaknaan pekerjaan sehingga karyawan mencinta pekerjaan untuk memberi manfaat bagi lingkungannya, 3) organisasi mendorong budaya belajar, *learning organization* sehingga setiap karyawan adalah subjek belajar.

Secara umum ada tiga dimensi penting dalam kepemimpinan intrapersonal. Dimensi pertama adalah memberikan keteladanan untuk mendekati diri pada Tuhan YME dan menterjemahkannya dengan syukur secara horizontal pada lingkungan kerjanya. Dimensi kedua adalah dorongan untuk berbuat baik dan menjadikan diri mereka Rahmat bagi kehidupan. Dimensi ketiga adalah menjadikan diri mereka subjek belajar yang selalu berupaya lebih baik dari waktu ke waktu.

Kepemimpinan intrapersonal harus dapat menjalankan praktik kepemimpinan transaksional secara adil dan mempraktekkan kepemimpinan transformasional berbasis pada nilai-nilai spiritualitas pada berbagai level kepemimpinan, bahkan pada karyawan tingkat dasar, karena kepemimpinan intrapersonal memberikan tekanan kuat pada kepemimpinan pada diri sendiri. Kepemimpinan intrapersonal membangun nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan pada level individu untuk membangun spiritualitas dalam bekerja.

Kepemimpinan intrapersonal menghasilkan pribadi-pribadi yang bersyukur, bahagia bahkan berlimpah secara mental sehingga mereka lebih dapat mendorong pada perilaku spiritual untuk selalu ingat, menghayati dan mengamalkan nilai-nilai spiritualitas kepada Allah SWT, untuk selalu bersikap dan berperilaku memberi manfaat pada lingkungannya dan untuk selalu bersikap dan berperilaku pembelajar.

Kepemimpinan intrapersonal menekankan pada kepemimpinan setiap pribadi dalam mengelola dirinya di dalam organisasi. Kepemimpinan intrapersonal melekat tidak hanya pada mereka yang memiliki kekuasaan formal di dalam organisasi seperti ketua, direktur, dan manajer. Kepemimpinan intrapersonal hadir pada setiap jenjang manajerial formal, karena kekuasaan dalam kepemimpinan intrapersonal bersifat kekuasaan mental untuk menjadi subjek dalam pengambilan keputusan mental secara mandiri. Sebagai contoh keputusan mental untuk bersyukur, menerima dan memaafkan.

Pribadi-pribadi demikian adalah pribadi-pribadi yang dapat berperan signifikan membangun sinergi karena mereka bersikap dan berperilaku solutif dan berorientasi membangun pola sinergi yang lebih luas bagi kepentingan organisasi. Mereka dapat mengelola perbedaan dalam keanekaragaman untuk saling melengkapi. Mereka dapat menemukan berbagai kesamaan dan kekayaan potensi keanekaragaman untuk membangun sinergi. Mereka memadamkan regulasi dan prosedur formal organisasi bukan fokus pada aspek perlindungan atas kepentingan pribadinya, namun mereka melihat regulasi dan prosedur sebagai sarana membangun harmoni di dalam keanekaragaman.

Hal tersebut selaras dengan pandangan Lind dan Tyler (1988) yang berpandangan bahwa individu di dalam organisasi berhubungan erat dengan kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan-dorongan agar mereka menjadi bagian dari kelompoknya. Sedangkan proses-proses sosial, regulasi dan prosedur dalam interaksi sosial menjadi bagian membangun harmoni sosial. Pandangan ini sekaligus mengkritisi pandangan Thibaut dan Walker (1978) bahwa orang di dalam organisasi semata-mata berorientasi memaksimalkan kepentingan pribadi mereka. Pandangan Thibaut dan Walker menekankan bahwa organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki kepentingan pribadi sehingga penting untuk dapat menyelaraskan kepentingan-kepentingan pribadi tersebut dengan tujuan organisasi. Sedangkan pandangan Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa setiap pribadi tidak selalu mengedepankan aspek-aspek kepentingan pribadi. Banyak di antara mereka berkepentingan dalam membangun harmoni dan kebersamaan di dalam organisasi. Kepemimpinan intrapersonal berkaitan dengan kapasitas dan karakteristik individu yang memiliki kecenderungan untuk mencari kebermaknaan dalam hidup, memberi solusi dan manfaat bagi lingkungan sekaligus berkarakter pembelajar. Dengan demikian kepemimpinan intrapersonal dalam artikel ini dapat berjalan selaras dengan pandangan model-model nilai kelompok yang dipaparkan Lind dan Tyler.

Kepemimpinan intrapersonal berperan signifikan pula dalam mengelola pola konflik yang bersifat fungsional dan sehat dalam meningkatkan nilai organisasi secara efektif. Konflik-konflik

yang terjadi selalu diarahkan untuk perbaikan dan peningkatan nilai organisasional. Perbedaan-perbedaan pandangan yang terjadi dalam organisasi dipandang sebagai sarana untuk saling melengkapi dan memperkaya satu dengan lainnya. Pribadi-pribadi dengan kepemimpinan intrapersonal yang kuat dapat lebih mudah memahami pola umum tujuan, dan membingkai serta membangun kebersamaan di antara mereka.

## **KONSEPTUALISASI DAN IMPLIKASI ORGANISASIONAL**

Berdasarkan kajian kepemimpinan intrapersonal di atas maka disusun dimensi-dimensi konseptual dan implikasi organisasional yang bersifat hipotetis.

### **Konseptualisasi dan dimensi kepemimpinan intrapersonal:**

1. Kepemimpinan intrapersonal dibangun atas dasar landasan spiritual karena berkaitan dengan pengendalian diri dan pemaknaan diri sebagai makhluk ciptaan Allah SWT.
2. Kepemimpinan intrapersonal berorientasi pada membangun harmoni, kebersamaan dan kemanfaatan bagi lingkungan.
3. Kepemimpinan intrapersonal membangun karakter belajar pada diri setiap orang.

### **Implikasi organisasional yang bersifat hipotetis:**

4. Kepemimpinan intrapersonal memiliki efek penting dalam pengelolaan di dalam organisasi pada berbagai level.
5. Kepemimpinan intrapersonal memiliki efek penting dalam membangun organisasi dari berbagai perspektif.
6. Kepemimpinan intrapersonal memiliki peran dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan harmoni.
7. Unit analisis kepemimpinan intrapersonal pada level individual.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2002) Pengaruh religiositas terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktifitas. *Jurnal Bisnis Strategi*.9(7):1-13
- Greenberg, J. (2011). *Behavior In Organizations*. 10<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall.
- Jianfeng, L., Hongping, L. & Lanying, D. (2009). The effect of religiosity on shopping behavior: an exploratory study during the transitional period in China. *Proceeding International Conference on Information Management and Industrial Engineering*. 31-34.
- Joshi, A. (2006). The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams. *Academy of Management Review*, 31: 583-595.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Planum.
- Mohamed, A.A., Hasan, A.M., & Wisnieski, J.M. (2001). Spirituality in the workplace: A literature review. *Global Competitiveness*, 9: 644-652.
- Morgan, G. (2007). *Images of Organization*. Sage Publishing.
- Palupi, M. (2013). Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi karyawan dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi pns kantor “x” di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(1):15-24.
- Prajogo, W. (2007). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kepribadian pada Modal Sosial, dan Dampaknya pada Kinerja*. Penelitian Disertasi di S3 Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66:541-566.
- Tjahjono, H.K. (2008). Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku retaliasi (balas dendam) di tempat kerja. *Buletin Ekonomi*, 6(1):12-19.
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22 (1): 87-103.
- Webber, S.S. & Donahue, L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27:141-162.