

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Intrapersonal

a. Pengertian Kepemimpinan Intrapersonal

Kepemimpinan intrapersonal adalah kepemimpinan yang dibangun untuk mengendalikan diri berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan spiritualitas mereka sehingga dapat membangun sebuah 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 (Tjahjono; Palupi, 2015).

b. Konsep Kepemimpinan Intrapersonal

Menurut Tjahjono; Palupi (2015), hal fundamental yang menjadi tantangan setiap orang adalah pengendalian dirinya. Dalam perseptif 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.

c. Kepemimpinan Berbasis Spiratualitas

Menurut Tjahjono dan Palupi (2015) kepemimpinan intrapersonal harus bisa menjalankan praktik kepemimpinan transaksional secara adil dan kepemimpinan transformasional berbasis pada berbagai nilai spiritualitas pada berbagai level kepemimpinan, bahkan pada karyawan tingkat dasar. Dalam Robins dan Judge (2007) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para karyawan yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang

menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para karyawannya. Kepemimpinan yang transaksional dan transformasional saling melengkapi satu sama lain, dimana tidak saling mempertentangkan pendekatan untuk menyelesaikan segala sesuatunya. Kepemimpinan yang transformasional membentuk kepemimpinan transaksional dan menghasilkan upaya dari para karyawan serta kinerja yang melampaui apa yang hanya dapat dilakukan kepemimpinan transaksional saja (Robbins; Judges, 2008). Dari penjelasan tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa, kepemimpinan intrapersonal memberikan tekanan kuat pada diri sendiri setiap karyawannya. Dengan kata lain, kepemimpinan intrapersonal membangun nilai kepemimpinan yang diterapkan pada level individu untuk membangun spiritualitas dalam bekerja.

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 (Tjahjono;Palupi, 2013)

d. Dimensi Kepemimpinan Intrapersonal

Menurut Tjahjono dan Palupi (2015) terdapat tiga dimensi utama dalam kepemimpinan intrapersonal yaitu :

- 1) Kecintaan dan syukur kepada 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, 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.

e. Peran Kepemimpinan Intrapersonal

Kepemimpinan intrapersonal menekankan kepemimpinan setiap pribadi dalam mengelola dirinya sendiri di dalam organisasi. Kepemimpinan intrapersonal bukan hanya melekat pada yang memiliki kekuasaan formal di dalam organisasi seperti ketua, manajer, dan direktur. Kekuasaan dalam kepemimpinan intrapersonal bersifat kekuasaan mental untuk menjadi subjek dalam pengambilan keputusan mental untuk menjadi subjek dalam mengambil keputusan mental secara mandiri, misalnya keputusan mental untuk bersyukur, menerima, dan memaafkan (Tjahjono;Palupi, 2015).

Kepemimpinan intrapersonal berperan dalam mengelola sinergi karena mereka bersikap solutif dan berorientasi untuk membangun pola sinergi yang lebih luas bagi kepentingan organisasi, serta berperan signifikan dalam mengelola pola konflik yang bersifat fungsional dan sehat dalam meningkatkan nilai organisasi secara organisasi secara

efektif (Tjahjono;Palupi, 2015). Pribadi dengan kepemimpinan intrapersonal yang kuat dapat memahami pola umum tujuan dari organisasi, dan dapat membangun kebersamaan dengan anggota organisasi dengan lebih mudah.

2. Motivasi Intrinsik

a. Definisi Motivasi Intrinsik

Menurut Nawawi (2001) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu yang berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya dengan baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan karena memberi harapan tertentu di masa depan, misalnya bekerja karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasi atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal. Sedangkan menurut Herzberg yang dikutip Luthans (2006) motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri individu, yang lebih dikenal sebagai faktor motivasional.

Terdapat dua perspektif teori pada faktor-faktor yang mendukung atau melemahkan motivasi intrinsik seseorang, yaitu faktor intrapersonal dan faktor lingkungan atau kontinjensi telah

diidentifikasi sebagai hal yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik (Hagger; Chatzisarantis, 2011).

Menurut Siagian (2004) motivasi intrinsik adalah motivasi yang bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik dari tujuan organisasi maupun tujuan dari individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Individu yang memiliki motivasi intrinsik, akan merasa puas apabila kegiatan yang dilakukan telah mencapai hasil. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki seseorang maka semakin besar kemungkinan seseorang akan memperlihatkan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Menurut Quigley dan Tymon (2006) motivasi intrinsik didasarkan pada pengalaman yang dinilai positif dimana seseorang mendapat tugas langsung dari pekerjaan mereka, serta seseorang memiliki semangat dan perasaan positif yang berasal dari pekerjaan mereka. Empat komponen motivasi intrinsik menurut Quigley dan Tymon (2006), yaitu :

- 1) Kebermaknaan, karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja jika pekerjaannya dirasa bermfaat bagi dirinya sendiri. Hal ini terkait dengan bakat, minat, pengetahuan, dan tata nilai karyawan.
- 2) Pilihan, setiap karyawan akan membuat pilihan dan menentukan cara untuk memenuhi kebutuhannya, dan hal ini akan menimbulkan motivasi untuk dirinya sendiri.

- 3) Kompetensi, karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai akan menampilkan kemampuan dan hasil kerja yang memadai juga.
- 4) Kemajuan, kemajuan dalam bekerja yang didorong oleh diri sendiri dengan memunculkan kreativitas dan efektivitas dalam pekerjaannya.

Istilah ‘intrinsik’ digunakan untuk menekankan bahwa motivasi adalah menuju pada pencapaian pribadi dan keberhasilan tugas daripada menuju ‘ekstrinsik’ kepuasan yang timbul dari fitur kerja.

b. Teori Motivasi Intrinsik

Menurut Sashkin (1976), Thomas, dan Velthouse (1990) dalam penelitian Xu *et al.* (2010) menjelaskan mengenai model motivasi yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang partisipatif akan meningkatkan kinerja terhadap tugas yang diberikan dan meningkatkan motivasi intrinsik dan memberdayakan secara psikologis untuk karyawan. Oleh sebab itu banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang motivasi intrinsik, perasaan bernilai, serta rasa *self-determination* bagi karyawan.

Menurut Ryan dan Deci (2000), *Self Determination Theory* merupakan teori yang berkaitan dengan motivasi dan kepribadian manusia. Dua tipe motivasi yang melekat dalam diri manusia adalah *autonomous motivation* dan *controlled motivation*. *Autonomous motivation* disebut juga sebagai motivasi intrinsik dimana aktivitas yang dilakukan oleh individu atas dasar rasa senang dan ketulusan,

sedangkan *controlled motivation* yang sering disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik merupakan aktivitas yang dikerjakan individu karena tekanan dari pihak luar.

Seseorang dikatakan memiliki *self determination* apabila kegiatan yang dilakukan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Itulah alasan kenapa manusia bisa merasa bahagia setelah menolong orang lain meskipun kerja kerasnya tidak dibayar sama sekali. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik dalam dirinya memiliki potensi besar yang membuat orang bekerja lebih keras bahkan tanpa adanya insentif.

c. Faktor- Faktor Motivasi

Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2006), yang tergolong faktor yang mempengaruhi motivasi adalah :

1) *Achievement* (Prestasi)

Keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. Agar seorang karyawan dapat berhasil dan melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari karyawannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar karyawan dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Ketika karyawan memiliki prestasi kerja yang baik maka pemimpin harus memberikan penghargaan atas prestasinya tersebut.

2) *Regocnition* (Pengakuan atau Penghargaan)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan.

3) *Work it self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pelaksanaannya.

4) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Agar tanggung jawab benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu dan menerapkan prinsip partisipasi. Dengan adanya prinsip partisipasi akan membuat laryawan merencanakan dan melaksanakan pekerjaan sepenuhnya.

5) *Advencement* (Pengembangan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor pengembangan benar-benar berfungsi sebagai motivator, dan pemimpin dapat memulai dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggungjawab. Apabila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberikan rekomendasi pada karyawannya untuk melakukan pengembangan, atau menaikkan pangkatnya, atau dikirim melalui pendidikan dan pelatihan lanjutan.

3. Komitmen Afektif

a. Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen yang memiliki ikatan secara emosional melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Menurut Kartika (2011), komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat yang senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja karena keinginan untuk bertahan berasal dari dalam hatinya. Komitmen afektif juga merupakan penentu atas dedikasi dan loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi, menunjukkan rasa memiliki atas organisasi, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi

sebagai prioritas utama, dan karyawan akan mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Allen dan Meyer (1990) terdapat tiga komponen dalam komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Penjelasan dari setiap komponen adalah sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif, mengarah pada “*the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*”. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang memiliki rasa ingin (*want to*) melakukan hak tersebut.
- b. Komitmen kontinuans, mengarah pada “*an awareness of the cost associated with leaving the organization*”. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan dan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Karyawan yang bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak ada pilihan lain.
- c. Komitmen normatif, mengarah pada “*a feeling of obligation to continue employment*”. Komitmen normatif berkaitan dengan

perasaan wajib untuk bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari adanya keyakinan tentang apa yang benar serta berkaitan dengan masalah moral.

Teori dukungan organisasi yang dipaparkan Eisenberger *et al.* (1986), Shore dan Tetrick (1991) dalam Kartika (2011) menjelaskan adanya komitmen secara emosional dari karyawan kepada organisasinya. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi dalam pemberian penghargaan terhadap peningkatan usaha dari karyawan, maka karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi yang dilakukan oleh karyawan terhadap peningkatan usaha. Seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi, dan tidak akan meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

b. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) dampak komitmen organisasi dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu :

1) Ditinjau dari sudut organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absen berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen rendah, akan berdampak pada turnover, tingginya absen, kinerja lamban, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi, dan dapat memicu perilaku karyawan yang kurang baik.

2) Ditinjau dari sudut karyawan

Komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada perkembangan karir yang dimiliki oleh karyawan.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat dia bekerja akan mendorong individu untuk selalu menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi. Komitmen individu yang kuat akan memudahkan pemimpin untuk menggerakkan sumberdaya manusia yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Sudarmanto (2014) komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat mengurangi tingkat turnover karyawan.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2006), kinerja berasal dari *kata job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan menurut Nawawi (2001) yang dimaksud kinerja adalah hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/mental maupun non fisik/nonmental.

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

b. Tujuan Pengelolaan Kinerja

Menurut Tjahjono (2009) terdapat tiga tujuan dari pengelolaan kinerja, yaitu :

1) Tujuan Strategis

Sebuah sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu cara

mengimplementasikan strategi ini adalah dengan mendefinisikan hasil, perilaku dan karakteristik karyawan terlebih dahulu yang selanjutnya digunakan untuk mengeksekusi strategi yang disertai dengan pengembangan pengukuran kinerja dan sistem umpan balik untuk memaksimalkan potensi karyawan sehingga dapat memperoleh hasil yang tinggi.

2) Tujuan Administratif

Sebuah organisasi sering menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan administrasi, seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.

3) Tujuan Pengembangan

Tujuan ketiga adalah untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan sudah tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka pemimpin harus segera meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses evaluasi kinerja dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan karyawan yang membuat kinerja menurun.

Penentuan unit setiap organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana sebaiknya perilaku kerja yang diharapkan dari setiap personel. Tetapi tujuan saja tidak cukup, karena diperlukan ukuran apakah seseorang telah mencapai kinerja

yang diharapkan, sehingga penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain (Robbins; Judge, 2008) :

- 1) Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
- 2) Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
- 3) Komitmen
- 4) Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
- 5) Motivasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2006) faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1) Faktor Kemampuan

Kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*) artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal.

2) Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerja yang akan menunjukkan motivasi kerja tinggi, sebaliknya apabila mereka bersikap negatif terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah, situasi yang dimaksud adalah hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, dan kondisi kerja. Kinerja juga dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individual (kemampuan keahlian, latar belakang, dan demografi), faktor psikologis (*persepsi, attitude personality, pembelajaran dan motivasi*) serta faktor organisasi (*sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design*).

d. Dimensi Kinerja

Menurut Wayan (2013) dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja berdasarkan pendapat para pakar dapat disimpulkan bahwa dimensi kinerja diuraikan menjadi sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan, dan volume pekerjaan yang dilakukan pada hari kerja normal.

- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, dan yang perlu diperhatikan adalah akurasi keahlian, dan kesempurnaan pekerjaan.
 - 3) *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya serta kejelasan dan pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
 - 4) *Creativeness*, yaitu memiliki gagasan-gagasan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
 - 5) *Cooperation*, yaitu kesediaan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
 - 6) *Dependability*, yaitu kesadaraan dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
 - 7) *Initiative*, yaitu semangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab.
 - 8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepemimpinan, keramahan, dan integrasi pribadi.
- e. Dampak Kinerja

Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, menurut Nitisemito (1992) dalam Sinay (2009), kinerja akan menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja. Hal ini akan berdampak pada efektifitas perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi.

Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Semakin tinggi kinerja dari karyawan, maka produktivitas secara keseluruhan akan meningkat, Pengertian kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

B. Kerangka Berpikir dan Penyusunan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan intrapersonal terhadap motivasi intrinsik

Menurut Tjahjono dan Palupi (2013) kepemimpinan intrapersonal harus bisa menjalankan praktik kepemimpinan transaksional secara adil dan kepemimpinan transformasional berbasis pada berbagai nilai spiritualitas pada berbagai level kepemimpinan, bahkan pada karyawan tingkat dasar. Sehingga penelitian terdahulu untuk hipotesis kepemimpinan intrapersonal terhadap motivasi intrinsik merujuk kepada kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Menurut Amalia (2016), kombinasi dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional akan menimbulkan pengaruh luar biasa dalam efektivitas kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Efektivitas kepemimpinan tersebut akan membawa dampak pada motivasi kerja karyawan.

Karyawan yang bekerja dengan memiliki kepemimpinan intrapersonal dalam dirinya akan merasa termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan intrapersonal dibangun atas dasar landasan spiritual karena

berkaitan dengan pengendalian diri menjadikan motivasi intrinsik yang dimiliki seseorang akan meningkat karena memiliki pengendalian pribadi yang baik ditempat kerja. Semakin tinggi kepemimpinan intrapersonal yang dimiliki seseorang maka akan semakin tinggi motivasi intrinsik nya.

Tabel 2.1.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Farid Ahmad, Tasawar Abbas, Shahid Latif, Abdul Rasheed (2014). <i>“Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector”</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap variabel <i>employee motivation</i> .
2	Taruk Todingallo Delvi Awan (2014). <i>“Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja karyawan”</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap variabel motivasi kerja karyawan.

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan intrapersonal berpengaruh terhadap motivasi intrinsik

2. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif

Menurut Suwatno (2011) dalam Prahiawan dan Simbolon (2014), motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Motivasi mengarahkan perilaku seseorang dalam kehidupan organisasi termasuk perilaku komitmen. Komitmen akan tumbuh dan meningkat karena adanya kebutuhan yang terpenuhi misalnya kebutuhan akan aktualisasi diri dan pengakuan prestasi. Semakin tinggi motivasi

dalam diri karyawan maka akan mendorong seseorang untuk memiliki komitmen.

Tabel 2.2.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Maura Galletta, Igor Portoghese, Adalgisa Battistelli (2011). “ <i>Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh positif terhadap variabel <i>job autonomy</i> , <i>turn over intention</i> dan <i>affective commitment</i> .
2	Um-e-Farwa, G.S.K Niazi (2013). “ <i>Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: An Islamic Banking Perspective</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>intrinsic motivation</i> secara signifikan berkorelasi dengan variabel <i>organizational commitment</i> dan komponen komponennya, yaitu <i>affective</i> , <i>continue</i> , dan <i>normatif</i> .
3	Fakhrian Harza Maulana, Djamhur Hamid, Yuniadi Mayoan (2015). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik secara signifikan berkorelasi dengan variabel komitmen organisasi dan komponen komponennya, yaitu <i>affective</i> , <i>continue</i> , dan <i>normatif</i> .

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen afektif

3. Pengaruh kepemimpinan intrapersonal terhadap komitmen afektif

Menurut Betty (2008), kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman. Kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi tingkat partisipasi dan harus menunjukkan hubungan yang sama dengan partisipasi, dan harus menunjukkan hubungan yang sama dengan partisipasi dalam organisasi.

Kepemimpinan intrapersonal mengarahkan perilaku seseorang dalam kehidupan organisasi termasuk perilaku komitmen. Komitmen akan tumbuh dan meningkat karena adanya kelekatan psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi

Tabel 2.3.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Zolkifli bin Osman, Jegak Uli (2014), “ <i>The Affective Commitment as a Mediator in Relationship Between Military Commanders Transformational and Transactional Leadership with Subordinates Job Satisfaction in Malaysian Royal Signal Corp</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational</i> dan <i>transactional leadership</i> berpengaruh positif terhadap variabel <i>affective commitment</i> .
2	Lamidi (2009), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap variabel Komitmen Organisasional.
3	Yudha Prakasa, Endang Siti Astuti, Mochammad Al Musadieg (2012), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap variabel Komitmen Organisasional.

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan intrapersonal berpengaruh terhadap komitmen

Afektif

4. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan

Menurut Greenberg dan Baron (1993) dalam Chairy (2002), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Sedangkan menurut Mowday

et al (1982) dalam Chairy (2002), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang memiliki rasa komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki rasa cinta, rasa ingin berpihak, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja sehingga dapat menjadi motivasi agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini tentu saja akan meningkatkan kinerja karyawan dari aspek pekerjaan dan aspek personal.

Tabel 2.4.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Diana L. Sulianti K.L. Tobing (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2	Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnami (2013). <i>“The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A Study of Mely Bank”</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>organizational commitment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee job performance</i> .
3	Muhammad Riaz Khan, Zia-ud-Din (2010). <i>“The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>organizational commitment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee performance</i> .

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H4: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh kepemimpinan intrapersonal terhadap kinerja karyawan

Menurut Amalia (2016), efektivitas penyelesaian tugas tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan. Efektivitas kepemimpinan timbul akibat adanya motivasi yang tinggi dari karyawan akibat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan perusahaan secara keseluruhan.

Kepemimpinan intrapersonal dibangun atas dasar landasan spiritual karena berkaitan dengan pengendalian diri, dengan adanya pengendalian diri yang baik akan memicu hasil kerja yang baik juga.

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan.

Tabel 2.5.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Jeevan Jyoti, Sonia Bhau (2015), “ <i>Impact of transformational leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification</i> ”	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> secara signifikan berkorelasi dengan variabel <i>Job Performance</i> .
2	Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto, Heru Susilo (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional secara signifikan berkorelasi dengan motivasi kerja dan kinerja Karyawan

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan intrapersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan

Menurut Febrian (2013), motivasi intrinsik yang berhasil dicapai oleh seseorang, maka yang bersangkutan akan cenderung untuk terus termotivasi, dan sebaliknya apabila seseorang sering gagal mewujudkan motivasinya, maka yang bersangkutan akan terus bekerja sampai motivasinya tercapai atau menjadi putus asa yang berakibat langsung pada kinerja karyawan tersebut.

Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap kinerja karena dengan motivasi yang ada dalam diri karyawan akan memicu karyawan untuk mencapai pekerjaan sehingga memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

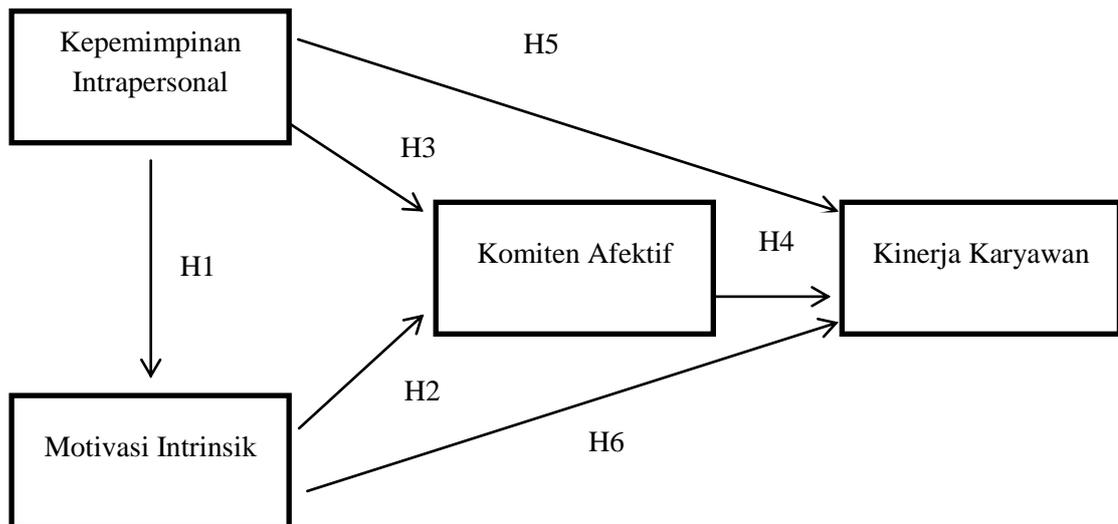
Tabel 2.6.
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No.	Judul Penelitian	Hasil
1	Fakhrian Harza Maulana, Djamhur Hamid, Yuniadi Mayoan (2015). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik secara signifikan berkorelasi dengan variabel komitmen organisasi dan komponen komponennya, yaitu <i>affective</i> , <i>continue</i> , dan <i>normatif</i> .
2	Shintya Ervina Donna Mundung, Sifrid Pangemanan (2015). "The Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Performance at Bank Sulut Manado"	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>extrinsic and intrinsic motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee performance</i> .
3	Chanita Jiratchot (2014). "An Investigation of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee's Performance: A Case study of Fmcg Organizations In Thailand"	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>intrinsic motivation</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee performance</i> .

Dari uraian tersebut, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H6: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

C. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

Penelitian dengan judul kepemimpinan intrapersonal, motivasi intrinsik dan komitmen afektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan model penelitian pada gambar 2.1. terdiri dari 4 variabel, yaitu variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel dependen (terikat) adalah variabel utama yang menjadi pusat perhatian peneliti. Variabel independen merupakan variabel yang memberi pengaruh (positif atau negatif) pada variabel dependen. Sedangkan variabel intervening adalah variabel yang muncul selama waktu variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan memberi dampak pada

variabel dependen (Tjahjono, 2014). Variabel intervening biasa disebut sebagai variabel mediasi.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, variabel independen adalah motivasi intrinsik dan kinerja karyawan, sedangkan variabel interveningnya adalah komitmen afektif.

Dari model penelitian diatas menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan intrapersonal dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.