

# Kepemimpinan Autentik dan Komitmen Afektif: Peran Mediasi Motivasi Intrinsik

Yasni<sup>a</sup>, Ririn Handayani<sup>a\*</sup>, Helwen Heri<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan autentik mempengaruhi komitmen afektif, serta untuk mengetahui apakah motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian ini menggunakan prosedur descriptive and explanatory survey. Populasi penelitian adalah pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu yang terdiri dari 21 Puskesmas, dengan jumlah sampel adalah 265 orang. Teknik pengambilan sampel dengan proportional systematic sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif. Adapun kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik menunjukkan pengaruh yang signifikan, juga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif. Selanjutnya pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, oleh karena itu motivasi intrinsik dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif para pegawai di Puskesmas Kabupaten Rokan Hulu.

---

## ARTIKEL HISTORI

Received 15 Mei 2022  
Revised 25 Mei 2022  
Accepted 31 Mei 2022

---

## KATA KUNCI

Kepemimpinan Otentik,  
Komitmen Afektif,  
Peran Mediasi Motivasi  
Intrinsik.

---

## Pendahuluan

Kepemimpinan selalu menjadi isu kritis di masa-masa yang penuh tantangan dan bergejolak. Kesulitan yang dihadapi organisasi di masa kritis ini mengakibatkan kebutuhan untuk fokus pada bentuk kepemimpinan yang khas. Seperti yang dikutip Aydogdu & Alkan (2019) bahwa kepemimpinan autentik memperoleh pengakuan yang cukup besar sebagai bentuk baru dari kepemimpinan asli (Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002). Para peneliti yang menyumbangkan konsep kepemimpinan autentik untuk literatur menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan yang ada tidak cukup untuk mengembangkan pemimpin yang dapat menangani masalah etika saat ini (seperti nilai saham yang berfluktuasi) dan karena itu pendekatan kepemimpinan yang lebih positif sangat penting (Cooper et al., 2005).

Selanjutnya Aydogdu & Alkan (2019) menyebutkan bahwa dalam literatur psikologi positif, keaslian (autentik) didefinisikan sebagai seseorang yang bertindak sesuai dengan diri sejati (Cameron et al., 2003, hlm. 242). Makna keaslian paling baik menggambarkan jenis kepemimpinan positif yang dibutuhkan saat ini, dimana lingkungan berubah secara dramatis, aturan yang telah memandu cara beroperasi tidak lagi bekerja dan para pemimpin terbaik akan transparan dengan niat mereka, memiliki hubungan yang mulus antara nilai, tindakan, dan perilaku yang mereka anut (Cameron et al 2003 hal. 242).

---

\* CORRESPONDING AUTHOR. Email: Helwenheri@gmail.com

Banyak sarjana melakukan studi tentang kepemimpinan autentik. Dalam penelitian ini, Walumbwa et al.'s (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik terdiri dari empat dimensi: kesadaran diri, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan yang seimbang, dan transparansi relasional. Sedangkan mendefinisikan kepemimpinan autentik mengacu pada pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan kapasitas psikologis dan iklim etika yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang dan transparansi relasional di pihak para pemimpin yang bekerja dengan pengikut, serta mendorong pengembangan diri yang positif." (Walumbwa et al., 2008, hal. 94).

Selanjutnya dikutip dari Albashiti et al. (2017) dalam artikelnya mengatakan bahwa kepemimpinan autentik adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada psikologi positif (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Penelitian sebelumnya berpendapat pengaruh kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen organisasi, menekankan pada salah satu strategi untuk menguji dan menerapkan tipe kepemimpinan autentik yang mempengaruhi komitmen individu (Gatling, 2016). Selanjutnya Choi et al. (2016) mempelajari kepemimpinan autentik berdasarkan dampaknya terhadap komitmen organisasi, dengan fokus pada efek mediasi Pemberdayaan. Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi perawat dan kepuasan kerja melalui pemberdayaan. Mereka menekankan pentingnya mengembangkan strategi tersebut untuk meningkatkan kepemimpinan autentik dan mengembangkan program pendidikan pemberdayaan untuk perawat. Chen dkk. (2011) meneliti efek mediasi dari pengalaman inklusi karyawan dan efek moderasi nilai kerja individu yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan autentik dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman inklusi karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif dan normatif. Sedangkan komitmen berkelanjutan tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik. Sementara itu Beal (2016) menekankan kepemimpinan autentik sebagai cara untuk mempertahankan keramahan staf di mana sikap kepemimpinan yang positif dapat mendorong komitmen. Selanjutnya Albashiti et al. (2017) juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa kepemimpinan autentik mempengaruhi komitmen organisasi.

Secara lebih spesifik beberapa hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Seperti hasil penelitian Milic et al. (2017); Ribeiro et al. (2018); dan Senedo et al. (2019) yang menunjukkan bukti bahwa kepemimpinan autentik mempengaruhi komitmen afektif. Smith et al. (2019) mengeksplorasi hubungan antara modal psikologi dan keterlibatan kerja. Menggunakan 125 sampel perawat di rumah sakit. Model yang diuji mengusulkan bahwa kepemimpinan autentik baik secara langsung, maupun tidak langsung melalui mediasi komitmen afektif, normatif, dan continuance secara individual, memprediksi niat pergantian pekerjaan perawat. Hasil menyimpulkan bahwa kepemimpinan autentik, afektif, normatif, dan komitmen continuance menyumbang 21% dari varians dalam niat berpindah kerja para perawat. Kepemimpinan autentik adalah prediktor positif langsung yang signifikan dari komitmen afektif dan komitmen normative. Sementara secara negatif memprediksi komitmen kelanjutan. Menariknya, komitmen afektif ditemukan menjadi satu-satunya prediktor langsung yang signifikan dari penurunan niat berpindah dan

komitmen afektif adalah satu-satunya mediator hubungan antara kepemimpinan autentik dan niat pergantian pekerjaan dalam model ini. Penelitian terbaru juga mendukung hasil-hasil penelitian di atas yaitu Yousef & Hadi (2020) dan Ribeiro et al. (2020) bahwa kepemimpinan autentik mempengaruhi kuat atau lemahnya komitmen afektif karyawan.

Seperti yang dikutip oleh Aydogdu & Alkan (2019), Self-determination theory adalah sebuah pendekatan terhadap motivasi dan kepribadian manusia dalam konteks sosial. Teori ini begitu menarik berasal dari eksperimen yang dilakukan untuk menyelidiki efek dari penghargaan ekstrinsik pada motivasi intrinsik. Salah satu teori yang digunakan untuk menjelaskan teori penentuan nasib sendiri adalah organismic integration theory, menunjukkan bahwa orang secara alami bersedia untuk mengintegrasikan pengalaman mereka jika memiliki cukup sumber daya yang diperlukan (Deci & Ryan, 2002). Menurut organismic integration theory, motivasi intrinsik adalah hasil dari perilaku yang ditentukan sendiri dan individu yang termotivasi secara intrinsik melakukan aktivitas karena menarik dan secara inheren puas dengan melakukannya (Deci & Ryan, 2002). Dysvik & Kuvaas (2010) menyatakan karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sebelumnya Suseno dan Sugiyono (2015) dan Al-Madi et al. (2017) menemukan bahwa motivasi mempengaruhi komitmen organisasi. Begitu pula dengan Arshad et al. (2021) dan Sun (2021) juga membuktikan bahwa motivasi mempengaruhi komitmen organisasi. Kemudian Aydogdu & Alkan (2019) menunjukkan pada kesimpulan penelitiannya bahwa kepemimpinan autentik juga mampu mempengaruhi motivasi intrinsik.

Pandemi COVID-19 di Indonesia mengakibatkan peningkatan beban yang sangat berat terhadap sistem pelayanan kesehatan di tanah air, termasuk pada tenaga kesehatan (nakes) ataupun non-kesehatan yang bekerja di pelayanan-pelayanan kesehatan. Risiko yang paling kasat mata adalah aspek keselamatan mereka terutama di lini terdepan, yang sangat rentan terpapar COVID-19 hingga berisiko mengancam keselamatan jiwa (fk.ui.ac.id. diambil pada 1 Agustus 2021).

Dengan kondisi bagi nakes maupun non-nakes saat ini menghadapi resiko terpapar virus Covid 19 yang tinggi, perlu adanya suatu penelitian tentang apa saja faktor-faktor yang akan mempengaruhi komitmen organisasi para pegawai tersebut khususnya komitmen afektif. Seperti yang disampaikan Mercurio (2015) bahwa komitmen afektif merupakan poin utama dari komitmen organisasi. Mengutip artikel Nicholas (2021) bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap psikologis yang melekat pada karyawan ke organisasi dengan cara mengurangi keinginan keinginan untuk berpindah (Allen & Meyer, 1990). Menurut kerangka kerja yang diperkenalkan oleh Allen dan Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen: (a) komitmen organisasi normatif, (b) komitmen organisasi berkelanjutan, dan (c) komitmen organisasional afektif. Komitmen organisasi normatif mengacu pada kewajiban yang dirasakan karyawan merasa untuk tetap dengan organisasi didorong oleh rasa bersalah yang mungkin mereka alami atas kekosongan dalam organisasi yang akan disebabkan oleh ketidakhadiran mereka. Komitmen mencerminkan rasa kewajiban moral karyawan kepada organisasi melalui norma-norma yang ditetapkan selama mereka bekerja (Meyer & Herscovitch, 2001). Komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang dirasakan karyawan terhadap organisasi berdasarkan persepsi mereka tentang biaya pribadi yang akan mereka tanggung karena meninggalkan dan kehilangan investasi dalam organisasi itu (Hackett, Bycio,

& Hausdorf, 1994). Komitmen berkelanjutan ini lebih umum untuk karyawan yang percaya ada beberapa alternatif pekerjaan ada dalam situasi mereka saat ini (McGee & Ford, 1987). Terakhir, komitmen afektif digambarkan sebagai komitmen karyawan atas sikap mereka terhadap organisasi yang terdiri dari (a) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan organisasi, (b) kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, dan (c) keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Komponen komitmen organisasi merupakan emosi dan persepsi karyawan terhadap organisasi (Iverson & Buttigieg, 1999).

Studi ini berfokus pada komitmen afektif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik. Pegawai yang memiliki kejelasan peran dan sistem pendukung yang memberi mereka jalan menuju perbaikan adalah faktor-faktor yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan yang lebih tinggi pada komitmen afektifnya. Sebuah sistem pendukung yang didirikan untuk kepentingan karyawan memberikan mereka perspektif memiliki dan dibutuhkan oleh organisasi akan menghasilkan komitmen afektif yang lebih kuat (Yogalakshmi & Suganthi, 2018; Dávila & García, 2012). Ini juga berarti bahwa ketika ditempatkan pada posisi dengan tingkat ambiguitas peran, atau memiliki ketidakjelasan tanggung jawab, karyawan cenderung merasakan tingkat komitmen afektifnya lebih rendah daripada rata-rata pegawai lain (McCormick & Donohue, 2016).

Organisasi dengan karyawan yang mengalami tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki keinginan untuk keluar lebih kecil, penarikan karyawan yang lebih sedikit, dan bahkan tingkat konflik kehidupan pribadi di organisasi lebih rendah (Allen & Meyer, 1996; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Geraldes, Madeira, Carvalho, & Chambel, 2019). Perasaan memiliki dan terhubung dengan organisasi memberi karyawan keinginan bawaan untuk berkinerja baik dan kepercayaan pada orang lain yang terlibat dalam organisasi (Nowlin, Walker, & Anaza, 2018). Jika karyawan merasakan hubungan emosional dengan organisasi mereka, maka mereka akan menghasilkan dedikasi tertinggi yang menghasilkan kualitas kerja terbaik (Hoye, 2007)..

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Kepemimpinan Autentik***

Emosi menurut Goleman (2005:7) pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi. Akar kata emosi adalah *move*, kata kerja dalam Bahasa Latin adalah menggerakkan atau bergerak. Kecenderungan bergerak merupakan hal mutlak dalam emosi. Emosi memancing tindakan, emosi menjadi akar dorongan untuk bertindak terpisah dari reaksi-reaksi yang tampak di mata.

Kepemimpinan Autentik digambarkan sebagai pemimpin yang sadar diri, terbuka dan yakin dengan dirinya sendiri saat bertindak sesuai dengan nilai, keyakinan, motif dan keyakinannya. Walumbwa, dkk., (2008) dalam Rolando (2020) dalam jurnal yang berjudul, "Authentic Leadership: Development, and Validation of a Theory-Based Measure" mendefinisikan pemimpin autentik merupakan pemimpin yang sadar diri, terbuka dalam menjalankan proses

yang seimbang, mempromosikan iklim etis dan menumbuhkan transparansi relasional dengan pengikut mereka.

Seperti yang dikutip oleh Rolando (2020) autentik atau keaslian adalah keadaan menahan diri dan bagaimana seseorang secara konsisten bertindak ketika dihadapkan dengan situasi yang berbeda dan dipaksa untuk membuat keputusan yang tepat dan etis selama menjadi pemimpin. Ketika seseorang mengetahui moralitasnya dan memahami kekuatan dan kelemahan, mereka bisa menjadi autentik (Gardner, Avolio, dan Walumbwa et al. 2005, hal. 43). Pemimpin autentik memanifestasikan diri mereka ketika tidak ada orang di sekitar, mereka melakukannya dan bertindak pada situasi dengan cara yang sama jika mereka sendirian atau dalam kelompok (Gardner et al, 2005 hal. 6). Keaslian dipandang sebagai sesuatu yang melekat dari sistem diri dan mengandung dua hal penting, yaitu: 1) kesadaran diri yang merupakan inti seseorang di dalam dirinya; dan 2) presentasi seseorang tentang diri yang selaras dengan inti diri seseorang (Gardner et al, 2005, hlm. 11). Walumbwa et al. (2008) meneliti literatur yang sudah dipelajari dalam kepemimpinan autentik; mereka melakukan wawancara dengan para ahli di lapangan untuk menghasilkan empat indikator kepemimpinan yang autentik. Yaitu: kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang, dan perspektif moral yang diinternalisasi (Northouse, 2013, hal. 263).

### ***Motivasi***

Motivasi merupakan suatu pemahaman bagaimana proses memulai, mengarahkan, dan mendukung tindakan sukarela diri sendiri, yang menjawab pertanyaan “mengapa orang sukarela?” dan “apa yang menopang bantuan sukarela?” (Clary et al., 1998) dalam Bang & Reio (2013). Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa motif pribadi memainkan peran penting dalam kesukarelaan (Bang dan Chelladurai, 2009; Bang dan Ross, 2009; Clary et al., 1998; Omoto dan Snyder, 2002; Penner, 2002 dalam Bang & Reio, 2013). Mengingat bahwa kegiatan sukarela tidak melibatkan imbalan keuangan, motivasi adalah faktor yang sangat diperlukan untuk dipertimbangkan ketika mencoba untuk memahami mengapa individu melakukan sesuatu dengan sukarela dan apa yang memicu jenis perilaku ini (Bang & Reio, 2013).

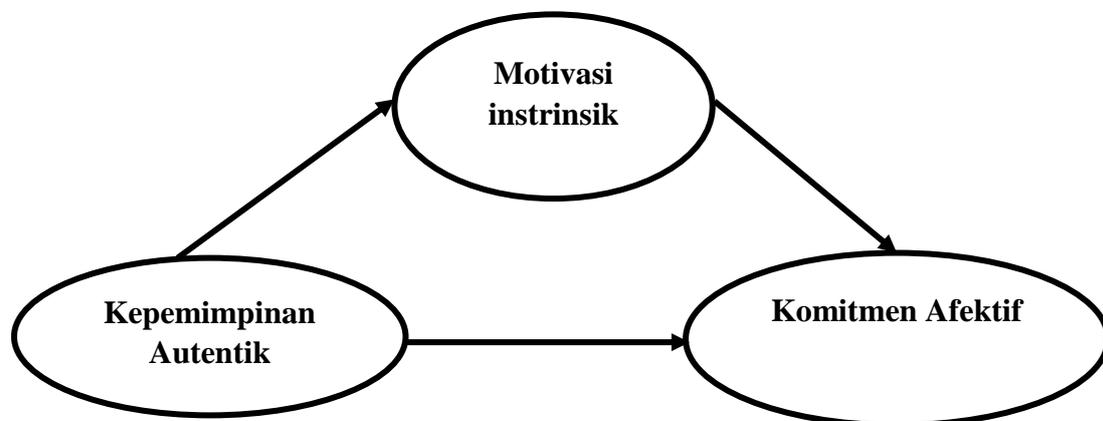
### ***Komitmen Organisasi***

Banyak para peneliti berpendapat bahwa komitmen organisasional mencerminkan suatu “multidimensional psychological attachment” dari individu kepada organisasi. Komitmen organisasional mempunyai dua dimensi dasar: a) it characterizes the employee's relationship in the organization; b) it has implication for the decision to continue or stop membership in the organizational (Ugboro dan Obeng, dalam Dordevic, 2004). Artinya bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan hubungan karyawan dengan organisasi; dan mempunyai implikasi bagi keputusan karyawan untuk melanjutkan atau berhenti dari keanggotaan organisasi.

Luthans (2006) dalam Robbins & Judge (2015) mendefenisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Mowday, Porter dan Streers

menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memperlihatkan ciri-ciri, yaitu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi; mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya; dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya. Sedangkan Griffin (2004) mendefenisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

## Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode

### *Descriptive dan Explanatory Survey*

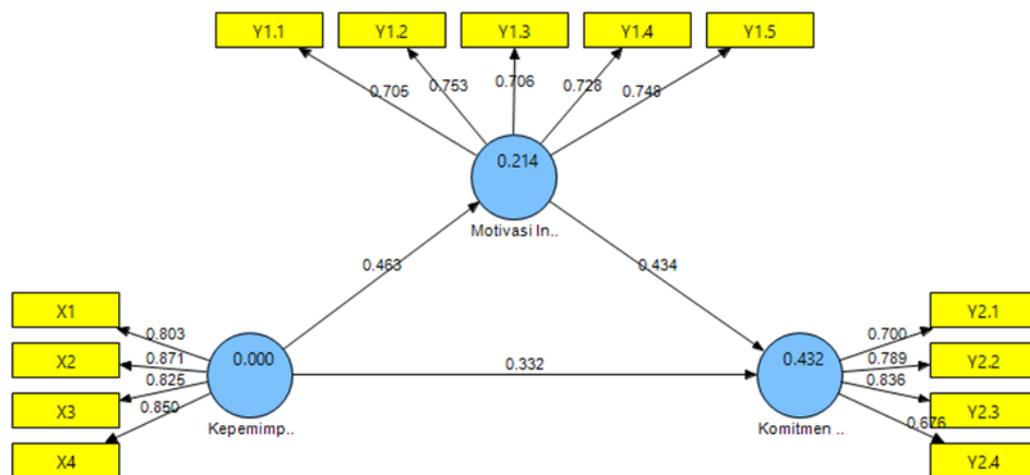
Penelitian ini akan menggunakan prosedur yang disebut sebagai *descriptive dan explanatory survey*, yang akan menjelaskan deskripsi setiap variabel dan hubungan per variabel. Model hubungan setiap variabel yang dipakai dalam penelitian adalah Kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat. Penelitian explanatory mengacu pada hipotesis yang akan diuji terhadap fenomena yang terjadi. Fenomena tersebut dapat dilihat dalam objek penelitian.

Berdasarkan maksud dari penelitian ini yakni untuk mendeskripsikan dan mengkaji setiap variabel dalam penelitian yaitu kepemimpinan autentik, motivasi intrinsik dan komitmen afektif pada pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu, deskriptif dan verifikatif adalah sifat penelitian ini. Dalam analisa deskriptif akan dijelaskan tentang variabel-variabel independen maupun dependen yang menjadi landasan teori dalam penelitian dengan memuat teori-teori dari variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan autentik, motivasi intrinsik dan komitmen afektif. Sedangkan analisa verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Solimun dkk, 2017). Analisa verifikatif digunakan untuk menganalisa benar tidaknya suatu hipotesis yang akan dikerjakan dengan cara pengumpulan data dari lapangan tentang setiap variabel yang diteliti. Adapun dalam penelitian ini akan

menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi (studi pada pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu). Statistic Structural Equational Modelling (SEM) PLS digunakan untuk menguji analisa verifikatif penelitian ini. Metode SEM-PLS adalah suatu cara untuk melakukan analisis variabel laten dan indikator/dimensi serta melakukan pengukuran secara langsung.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis PLS



Gambar 2. Diagram Jalur

### Hasil Pengujian Signifikansi

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
<b>Kepemimpinan Autentik</b>	Motivasi Instrinsik	0.463	0.090	<b>5.156</b>
<b>Kepemimpinan Autentik</b>	Komitmen Afektif	0.332	0.077	<b>4.291</b>
<b>Motivasi Instrinsik</b>	Komitmen Afektif	0.434	0.086	<b>5.075</b>

Catatan. Data Olahan 2022

1. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh antara kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik adalah sebesar 5.156. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik.
2. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif, pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh antara kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif adalah sebesar 4.291. Hasil pengujian

- tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif.
3. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif, pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif adalah sebesar 5.075. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

### Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standar Error	T Statistics
Kepemimpinan Autentik	Motivasi Instrinsik	Komitmen Afektif	0.201	0.056	3.617

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik diperoleh nilai T statistics sebesar 3.617. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik. Oleh karena itu motivasi intrinsik dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif.

### Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Path Coefficient	
			Direct	Indirect
Kepemimpinan Autentik		Motivasi Intrinsik	0.463	
Kepemimpinan Autentik	Motivasi Intrinsik	Komitmen Afektif	0.332	0.201
Motivasi Intrinsik		Komitmen Afektif	0.434	

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0.463 X$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa koefisien direct effect kepemimpinan autentik terhadap motivasi intrinsik; sebesar 0.463 menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan autentik maka cenderung dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0.332 X + 0.434 Y_1$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien direct effect kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif sebesar 0.332 menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan autentik maka cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif.
2. Koefisien direct effect motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif sebesar 0.434 menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik maka cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif.
3. Koefisien indirect effect kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik sebesar 0.201 menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik yang disebabkan oleh semakin efektif kepemimpinan autentik, cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif.

### **Pengaruh Dominan**

Tabel 4. Pengaruh Dominan

<b>Eksogen</b>	<b>Endogen</b>	<b>Total Coefficient</b>
<b>Kepemimpinan Autentik</b>	Motivasi Intrinsik	<b>0.463</b>
<b>Kepemimpinan Autentik</b>	Komitmen Afektif	<b>0.533</b>
<b>Motivasi Intrinsik</b>	Komitmen Afektif	<b>0.434</b>

Catatan. Data Olahan 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap komitmen afektif adalah kepemimpinan autentik dengan total coefficient sebesar 0.533, dengan demikian kepemimpinan autentik merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap komitmen afektif.

### **Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Komitmen Afektif**

Hasil pengujian memperoleh nilai T statistics pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif adalah sebesar 4.291. Nilai T statistics tersebut > 1.96, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan autentik maka akan semakin meningkatkan komitmen afektif pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu.

Kepemimpinan Autentik digambarkan sebagai pemimpin yang sadar diri, terbuka dan yakin dengan dirinya sendiri saat bertindak sesuai dengan nilai, keyakinan, motif dan keyakinannya. Kepemimpinan autentik adalah pendekatan terhadap kepemimpinan yang menekankan pentingnya membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan pengikut,

yang menghargai masukan mereka, dan dibangun di atas landasan etika. Pola perilaku pemimpin autentik memanfaatkan dan meningkatkan kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dari para pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif. Sementara, komitmen afektif berupa adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. (Mowday, 2000; Matis & Jacson, 2000; Meyer & Allen, 2007).

Seorang pemimpin yang menyadari bahwa ucapan dan tindakan tertentu dapat memberikan dampak bagi orang lain, mengakui kesalahan yang telah dilakukannya, mengambil keputusan berdasarkan standar nilai moral/etika yang telah ditetapkan, dan memperhatikan dengan seksama sudut pandang yang berbeda sebelum mengambil keputusan membuat pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dipercaya serta meningkatkan citra positif, sehingga menimbulkan keterikatan emosional pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai pada puskesmas. Hal ini merupakan ciri pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasional karena mereka memang ingin berkontribusi akibat hal positif tersebut.

Sejumlah penelitian, Ribeiro et al. (2018); Senedo et al. (2019); & Ribero et al. (2020), telah membuktikan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kepemimpinan autentik cenderung meningkatkan komitmen karyawan pada keunggulan dan kinerja secara keseluruhan karena model mental kolektif yang dibagi dengan kelompok. Di bawah pemimpin autentik, karyawan lebih cenderung untuk menumbuhkan budaya kolektivisme yang mengakibatkan penekanan pada keunggulan dan pencapaian hasil. Oh,J dan Oh,S (2017), membuktikan bahwa kepemimpinan autentik memiliki kontribusi terhadap retensi karyawan dengan mengurangi kelelahan emosional mereka, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, meningkatkan tingkat keterlibatan kerja, dan memperkaya tingkat komitmen afektif. Dengan demikian kepemimpinan autentik terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan..

### ***Kepemimpinan Autentik Mempengaruhi Motivasi Intrinsik***

Hasil pengujian memperoleh nilai t statistic pengaruh kepemimpinan autentik terhadap terhadap motivasi instrinsisk adalah sebesar 5,156 , nilai T statistic tersebut > 196, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap motivasi instrinsik. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan autentik maka semakin meningkat motivasi instrinsik para pegawai puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu.

### ***Motivasi Intrinsik Mempengaruhi Komitmen Afektif***

Hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif adalah sebesar 5.075. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif. Coefisien direct effect motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif sebesar 0.434 menyatakan bahwa

motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi intrinsik maka cenderung dapat meningkatkan komitmen afektif.

Dalam analisis deskriptif variabel motivasi intrinsik, rata-rata jawaban responden di atas 4 dengan skala 5. Seperti rata-rata 4.64 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka sangat menyukai pekerjaan mereka; Rata-rata item sebesar 4.08 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki prestasi dalam pekerjaan mereka; Rata-rata item sebesar 4.18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka memiliki peluang yang besar untuk maju dalam karir mereka.

Untuk analisis deskriptif variabel komitmen afektif juga rata-rata jawaban responden di atas 4 dengan skala 5. Seperti rata-rata 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka memiliki kemauan kerja secara ekstra; Rata-rata item sebesar 4.37 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka bangga menjadi bagian dari organisasi.

Dari analisis deskriptif dua variabel di atas jika disandingkan dengan hasil olah data memang menunjukkan kesamaan. Bahwa motivasi intrinsik secara persepsi (praktek) memang menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen afektif pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu

### ***Motivasi Intrinsik Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Autentik Terhadap Komitmen Afektif***

Hasil pengujian diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik diperoleh nilai T statistics sebesar  $3.617 > 1.96$ , menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif melalui motivasi intrinsik. Oleh karena itu motivasi intrinsik dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif para pegawai di Puskesmas Kabupaten Rokan Hulu. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan autentik seperti yang dirasakan oleh pegawai, semakin kuat ikatan emosional pegawai Puskesmas Rokan Hulu.

Kepemimpinan autentik telah didemonstrasikan untuk mendorong komitmen afektif pegawai. Motivasi adalah kondisi mendorong atau menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan. Setiap pegawai mempunyai motivasi atau dorongan berbeda-beda agar mau bekerja dengan baik, dan umumnya pegawai bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhannya sebagaimana dikemukakan oleh Maslow dalam teori hirarki kebutuhan. Hal ini dikenal Motivasi Intrinsik sebagai motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya sehingga tidak perlu rangsangan dari luar, karena dari dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi ini dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi, seperti keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen pegawai secara khusus komitmen afektif, sangat bergantung pada ganjaran yang pantas, pekerjaan secara mental menantang, suasana kerja dan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga ketika pegawai memiliki pimpinan dengan sikap autentik disertai motivasi intrinsik akan meningkatkan komitmen afektifnya.

Pegawai yang memiliki pimpinan dengan sikap autentik, seperti berupaya meningkatkan interaksi dengan orang lain, tahu kapan saatnya untuk mengevaluasi kembali posisinya dalam isu-isu penting, menunjukkan bahwa mereka memahami bagaimana tindakan tertentu berdampak pada orang lain, mengakui kesalahan ketika dibuat, mendorong semua orang untuk mengungkapkan pikiran mereka, menampilkan emosi persis sejalan dengan perasaan, dan menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakan disertai dengan adanya motivasi internal pegawai, seperti menyukai pekerjaan mereka, memiliki peluang yang besar untuk maju dalam karir mereka, dan mereka sangat bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka, akan berdampak pada timbul serta semakin meningkatnya komitmen afektif pegawai, seperti memiliki kemauan kerja secara ekstra, dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penulis memperoleh kesimpulan terkait pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

1. Kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu.
2. Kepemimpinan Autentik berpengaruh terhadap motivasi instrinsik pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu
3. Motivasi instrinsik berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai Puskesmas di kabupaten Rokan Hulu
4. Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif pegawai Puskesmas di Kabupaten Rokan Hulu.

## Referensi

- Albashiti, Belal., Hajjaj, Khaleel., and Thabet, Wael. 2017. "Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital Case of Alazhar University-Gaza." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 10. Ver. II. PP 48-55.
- Allen, Mayer. 1990. "The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization" *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- Al-Madi, Faisal N., Assal, Husam., Shrafat, Faiz., and Zeglat, Dia. 2017. "The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment." *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.9, No.15.
- Avolio, B. J., Gardner, W.L. (2005). "Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aydogdu, Birgul., and Alkan, Deniz Palalar. 2019. "The Effect of Authentic Leadership on Intrinsic Motivation of Millennial Engineers Working in Information Technology (IT) Sector." *Journal of Business Research -Turk*, 11(3), 1503-1517.
- Balfour, D.L & Weshler, B. 2004. "Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizational". *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, Issue 14 (Summer), pp.355-367.
- Bang, H., Ross, S & Reio Jr, T. G. 2013. "Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-profit Sport Organizations." *The Journal Of Management Development*. 32 (1): 96-112.
- Beal, Brian. 2016. "Authentic way to retain hospitality staff: Leadership attitudes can encourage commitment." *Human Resource Management International Digest* 24.5: 13-15.

- Chen, Chin-Chun. 2011. "The mediating effect of employees' experience of inclusion and the moderating effect of individual work values on the relationship of authentic leadership style and organizational commitment." Alliant International University, San Diego Dissertations Publishing.
- Choi, Han Gyo; Ahn, Sung Hee; National Library of Medicine. 2016. "Influence of Nurse Managers' Authentic Leadership on Nurses' Organizational Commitment and Job Satisfaction: Focused on the Mediating Effects of Empowerment." *Journal of Korean Academy of Nursing* 46.1: 100-108.
- Christa, E. Kiersch. 2012. "A Multi-Level Examination of Authentic Leadership and Organizational Justice in Uncertain Times." Department of Psychology In partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University Fort Collins, Colorado, Summer 2012.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. 2010 "Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention" 39(5): 622-638
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gary Dessler. (2004). *Human Resources Management*, Upper Saddle River, New Jersey. : Prentice Hall, Inc.
- Gatling, Anthoni., Kang, Hee Jung Annette., and Kim, Jungsun Sunny. 2016. "The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention." *Leadership & Organization Development Journal* 37(2):181-199 DOI:10.1108/LODJ-05-2014-0090.
- Greenberg, J. Baron, R. A. 2000 "Behaviour in Organization". &th Edition,: Prentice- Hall, Newjersey.
- Hunt, J., L. L. Larson.1977. "Leadership :The Cutting Edge. Carbondale. IL : Southern Illinois Unoversity Press
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. "Further Assessments of Meyer and Allent's 1991 Three-Component Model of Organizational Comitment'. *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No. 1,pp.15-23.
- Hoye. G. V, Lievans. F. 2007. "Social Influences On Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters" *Journal of Applied Social Psychology* 37(9):2024-2047
- James P. S. 2005. "Distributed Leadership" *The Educational Forum* 69(2): 143-150.
- Kementerian Kesehatan RI. 2019 Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia no 43 tahun 2019 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat
- Kementerian Negara pendayagunaan Aparatur Negara Indonesia. 2002. Nomor: 25/Kep/M.Pan/4/2002. "Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara"
- Lutans F, Avolio B J ,Cameron, Cameron K.S, Dutton J. E. 2003. "Authentic Leadership: A positive developmental approach"
- Mariati., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. I (August. 2018), PP 30-39, [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Mccormick. L. M, Donohue. R. 2016 "Antecedents of Affective and Normative Commirment of Organization Volunteers" *The International Journal of Human Resource Manajement* 30(18):1-24
- Mercurio, Zachary A. 2015. "Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review." *Human Resource Development Review*, 2015, Vol. 14(4) 389-414, © The Author(s) Reprints and permissions: [sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav), DOI: 10.1177/1534484315603612 [hrd.sagepub.com](http://hrd.sagepub.com).
- Meyer. J. P, Herscovitch. 2001. "commitment in the Workplace : Toward a General Model". *Human Resource Manajement Review* 11(3)
- Milic, Bojana., Laposava, Grubić-Nešić., Bogdan, Kuzmanović., and Milan, Delić. 2017. "The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment." *Journal of East European Management Studies*, Vol. 22, No. 1 (2017), pp. 9-38.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. 1982. "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turniver" Academic Press, New York.
- Nowlin. E, Walker. D, Anaza. N. A. 2018 "How Does Salesperson Connectedness Impact Performance? It Depends upon the level of Internal Volatility" *Industrial Marketing Management*,68,106-113.
- Oh,J and Oh,S. 2017. "Authentic Leadership and Turnover Intension: Does Organizational Size Matter?". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 38 No 7, pp 912-926.

- Pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. 2019. "Peraturan Bupati Rokan Hulu Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta tata Kerja Dinas Kesehatan".
- Qureshi, Muhammad Azeem., and Rathore, Jahangir Hussain. 2012. "Impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction: Mesuring the Mediating Role of Affective Organizational Commitment." *Business Agility Improves Customer and Employee Experience*.
- Ribeiro, Neuza., Gomes, Danile., and Kurian, Shaji. 2018. "Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employee Commitmen." *Social Responsibility Journal*, Volume 14 nomor 1.
- Ribeiro, Neuza., Patricia, Duarte., and Fidalgo, Jessica. 2020. "Authentic's Leadership Effect on Customer Orientation and Turnover Intention Among Portugies Hospitality Employee: The Mediating Commitmen Affective." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ryan, R. M., Deci, E. L (2002). "Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective" (pp. 3-33). Unifersity of Rochester Press.
- Seligman, M. E. P. 2002. "Authentic Happeness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Free Press.
- Semedo, Ana Suzete., Coelho, Arnaldo., and Ribeiro, Neuza. 2019. "How Authentic Leadership and Happines at Work and Affective Commitment: An Empirical Studi in Cape Verde." *European Business Review*, vol. 31 no. 3.
- Smith, Alexis E., Wong, Carol A., and Regan, Sandar. 2019. "The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Job Turnover Intentions of Experienced Nurses." *Healthy Work Environment Journal*.
- Stuart, Robert D. Barbara B Morgan. 2002 *Library and informatioan centre management, USA : Library aunlimited*
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, Sirui. 2021. "The Relationship Between Public Service Motivation and Affective Commitment in the Public Sector Change: A Moderated Mediation Model." *Frontier in Pshycologi*, Published online 2021 Jun 18. doi: 10.3389/fpsyg.2021.631948.
- Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekatan WarpPLS*. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.
- Tannebaum, R., Weschler. I. R. and Massarik, F. 1961. 'Leadership Organization A Behavioural Approach". Mc Grew-Hill, New York
- Yougalakshmi, J. a., Suganthi, L. 2020 "impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Affective Commitment: Mediation role of Individual Career self- Management" *Current Psychology*. 39(4)
- Yousaf, Attia., and Hadi, Noor UI. 2020. "Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship." *Journal of Managerial Sciences* 109 Volume 14 Issue 4 Oct-Dec.
- Yukl, G. 1989. *Journal of Management* 15(2):251-289