

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu dalam menanamkan inspirasi kepada karyawan, mengakomodir kepentingan karyawan serta sedemikian rupa dapat memiliki pengaruh kuat yang mendasar di hati karyawan lain (Nurdin & Rohendi, 2016). Kepemimpinan transformasional bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar melalui pengembangan potensi. Hasil pengembangan yang didapatkan para karyawan nantinya akan menumbuhkan kepercayaan diri untuk terus melakukan perubahan meskipun terdapat risiko karyawan sendiri mungkin terkena dampak dari perubahan itu (Randy et al., 2019).

Bass dan Avolio dalam (Setiana, 2015), mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua golongan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti merubah satu ke bentuk yang lain, sehingga diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio

adalah: (1) *Idealized Influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut, (2) *Inspirational Motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya, (3) *Intellectual Simulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya dan (4) *Individualized Consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi seta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

2.2 Kinerja Karyawan

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi (kelompok). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam suatu organisasi. Efektivitas organisasi adalah sekumpulan hasil kerja yang dicapai organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya

tujuan organisasi tidak lepas dari sumber daya organisasi yang diarahkan atau dikelola oleh pegawai yang berperan sebagai agen aktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siswanto & Hamid (2017) dalam Sazly & Ardiani (2019), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Busro (2018) dalam Sazly & Ardiani (2019) mengatakan, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Sri (2018) dalam Sazly & Ardiani (2019), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Sinambela (2016) dalam Sazly & Ardiani (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Busro (2018) dalam Sazly & Ardiani (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) kecakapan (pemahaman yang baik terhadap pekerjaan), (2) pengalaman (3) kesungguhan untuk bekerja dengan baik, (4)

kecukupan waktu untuk pengerjaan (5) keinginan atau kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dan (6) pemahaman pekerjaan. Menurut Busro (2018) dalam Sazly & Ardian (2019), menekankan faktor yang memengaruhi kinerja yaitu, (1) sikap kerja, (2) kepuasan kerja dan (3) komitmen organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Ivancevich et al. dalam Busro (2018), yaitu: (1) kapasitas untuk bekerja, (2) kesempatan untuk berkinerja; dan (3) kesediaan atau kemauan untuk berkinerja. Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu: (1) faktor internal antara lain ; kemampuan intelektualitas , disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan., (2) faktor eksternal antara lain: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan.

2.3. Kelelahan (*Burnout*)

Kelelahan (*burnout*) adalah perasaan umum dari kelelahan yang berkembang ketika seseorang pada saat yang sama mengalami terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan. Kelelahan biasanya berkembang dengan cara : orang-orang dengan aspirasi tinggi dan motivasi kuat untuk menyelesaikan pekerjaan adalah kandidat utama untuk mengalami kelelahan dalam kondisi tertentu. Pengaruh yang paling mungkin terjadi dari situasi ini adalah stres berkepanjangan, kecapaian, frustrasi dan ketidakberdayaan di bawah beban tuntutan yang berlebihan.

Menurut Dessler (2016) dalam Asih et al. (2018), *burnout* sebagai

terkurangnya sumber daya fisik dan mental secara total yang disebabkan oleh usaha yang berlebihan untuk menjangkau sasaran terkait pekerjaan yang tidak realistis. Menurut Moorhead & Griffin (2013) dalam Asih et al. (2018), menyatakan *burnout* adalah perasaan umum dari kelelahan yang berkembang ketika seseorang pada saat yang sama mengalami terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan. Kelelahan biasanya berkembang dengan cara pertama, orang-orang dengan aspirasi tinggi dan motivasi kuat untuk menyelesaikan pekerjaan adalah kandidat utama untuk mengalami kelelahan dalam kondisi tertentu. Kedua, pekerja rentan ketika organisasi menekan atau membatasi inisiatif sambil secara konstan menuntut melayani tujuan organisasi sendiri. *Burnout* suatu bentuk penyakit/stres pegawai yang merupakan respons berkepanjangan terhadap stres emosional dan interpersonal kronis di tempat kerja. Secara khusus, adanya tuntutan yang tinggi dan sumber daya yang rendah berkontribusi pada kondisi kelelahan mental yang memanifestasikan dirinya dalam bentuk kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi yang berkurang. Liu et al. (2019) memaparkan *burnout* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) Kelelahan merupakan kualitas utama burnout dan manifestasi nyata dari individu yang mengalami sindrom kompleks ini. Seseorang menggambarkan diri atau orang lain yang mengalami *burnout*, seringkali mengacu dari pengalaman *burnout*.
2. Depersonalisasi (*Depersonalization*) Depersonalisasi merupakan sebuah

hubungan yang terjadi antara seorang pekerja dengan pekerjaannya yang berkembang dan menghasilkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Pelepasan diri dari pekerjaan kurangnya antusiasme dapat mengakibatkan depersonalisasi.

3. Penurunan prestasi pribadi (*inefficacy/reduced personal accomplishment*)

Keinginan yang berkurang untuk aktualisasi diri ditandai dengan ciri kecenderungan memberi evaluasi negatif, terutama erat kaitannya dengan pekerjaan. Pekerja akan merasa dirinya tidak memiliki kemampuan, tidak efektif dan akurat, sulit merasa puas dengan yang telah dicapai dalam pekerjaan, perasaan kegagalan dalam bekerja.

2.4. Kemalasan Sosial

Menurut Atikah & Hariyadi (2019) dalam Pasaribu (2022), mengatakan kemalasan sosial merupakan kecenderungan orang untuk mengerahkan lebih sedikit upaya saat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama daripada saat bekerja sendiri. Defenisi *social loafing* sebagai hal negatif juga diungkapkan kemalasan sosial mungkin tidak hanya terdiri dari bermalas-malasan bekerja, seperti dalam pandangan tradisional saja tetapi juga dapat mencakup perilaku tim yang mengganggu, seperti membuat lelucon dan menunda tugas. Individu memberikan kontribusi yang sedikit ketika bekerja dalam kelompok dari pada bekerja sendiri, padahal selain mengerjakan tugas individu karyawan juga dituntut untuk dapat bergabung dan menyelesaikan tugas secara kelompok (Pratama & Aulia, 2021 dalam Pasaribu , 2022)

Perilaku kemalasan sosial dapat mengambil banyak bentuk, termasuk ketidakpedulian terhadap tugas kelompok, perilaku berbahaya dan hambatan dalam kelompok, hubungan interpersonal yang buruk, kualitas dan hasil kerja yang buruk, penyelesaian tugas, dan kinerja tim yang buruk secara keseluruhan. Kemalasan sosial dalam suatu kelompok berhubungan dengan kinerja/kontribusi anggota terhadap tugas kelompok. Menurut Linra (2016) dalam Zahro (2024), masalah yang dapat muncul dalam kemalasan sosial ialah tidak menyelesaikan tugas yang seharusnya diselesaikan, bisa juga karena kesengajaan dalam menunda mengerjakan tugas, hingga ketidamauan individu dalam menyelesaikan tugas dengan batasan waktu yang ditentukan.

Menurut Karau & Wilhau (2020), mengatakan kemalasan sosial harus dikurangi atau dihilangkan ketika individu berharap memberikan kontribusi yang berguna bagi kelompok, ketika individu berperan untuk bekerja kolektif dan nilai yang terkait dengan kelompok meningkat. Individu mungkin mempertimbangkan upaya untuk menjadi berarti bagi kelompok ketika dapat memberikan kontribusi yang berguna.

2.5. Motivasi Intrinsik

Menurut Maulana et al. (2016) dalam Fisnawati (2021), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sunarsi (2018) dalam Fisnawati (2021) ,

menjelaskan motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskna berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya, jenis motivasi ini timbul dalam diri individu atas dasar kemauan diri sendiri tanpa adanya paksaan dari orang lain.

Menurut Sulistamtama et al. (2024), menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung, seperti otonomi, dukungan interpersonal yang positif, kepemimpinan yang melayani dan sistem kerja berkinerja tinggi dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas karyawan. Selain itu, nilai-nilai budaya dan aspek spiritualitas juga ditemukan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja, terutama dalam konteks tertentu.

Menurut Maulan et al. (2015), motivasi instrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Motivasi intrinsik menjadi pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Silalahi & Saragih (2024), menyatakan indikator motivasi intrinsik terdiri dari beberapa, yaitu : (1) Minat merupakan dorongan dari dalam diri yang membuat seseorang merasa tertarik dan ingin melakukan suatu aktivitas tanpa paksaan, (2) Prestasi merujuk pada hasil atau capaian kerja yang diperoleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas – tugas yang diberikan

oleh organisasi. Hal ini mencerminkan keberhasilan individu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya, (3) Tanggung jawab adalah kesadaran dan pemahaman karyawan mengenai peran dan otoritas yang diberikan oleh perusahaan, serta kesanggupan untuk melaksanakannya secara optimal dan (4) Pengembangan diri yang artinya peluang yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan karir sebagai bentuk kemajuan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan motivasi intrinsik menjadi variabel yang konsisten memberikan dampak terhadap kinerja terutama pada karyawan dengan latar belakang pendidikan tertentu.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian Khan et al. (2020) dengan judul *“Impact of transformasional leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model”* bertujuan untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja karyawan yang meliputi kinerja dan kelelahan kerja, serta perilaku kerja seperti kemalasan sosial di tempat kerja dan mempelajari dampak motivasi intrinsik sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan variabel lain yang disebutkan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi intrinsik sebagai mediator. Hasil penelitian juga menyimpulkan kinerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepemimpinan transformasional. Namun, terdapat pengaruh tidak signifikan dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kelelahan kerja

dan kemalasan sosial. Oleh karena itu, dapat dikatakan pemimpin organisasi harus memiliki atribut transformasional dengan memberikan informasi yang baik kepada karyawannya karena pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang diantisipasi atau signifikan. Hal ini memberi karyawan rasa percaya diri terhadap pekerjaan tertentu, serta kekuatan untuk mengambil keputusan setelah dilatih.

Penelitian Dexter D. Howard Jr (2023) dengan judul “*Gender Leadership Styles in Higher Education: A Transformational Leadership Study*” bertujuan untuk membandingkan gaya dan karakteristik kepemimpinan gender di perguruan tinggi: mengukur pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap persepsi mahasiswa. Hasil dari penelitian ini menyatakan kepemimpinan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan pemimpinnya.

Penelitian Alsayyed et al. (2020) dengan judul “*The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan*” bertujuan untuk menguji dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi di Universitas Yordania. Temuan mengungkapkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi bersama dengan pengaruh ideal dan stimulasi intelektual.

Penelitian Latifah Alenezi et al. (2022) dengan judul “*An Integrative Review of Transformational Leadership Style and Burnout: Implications for*

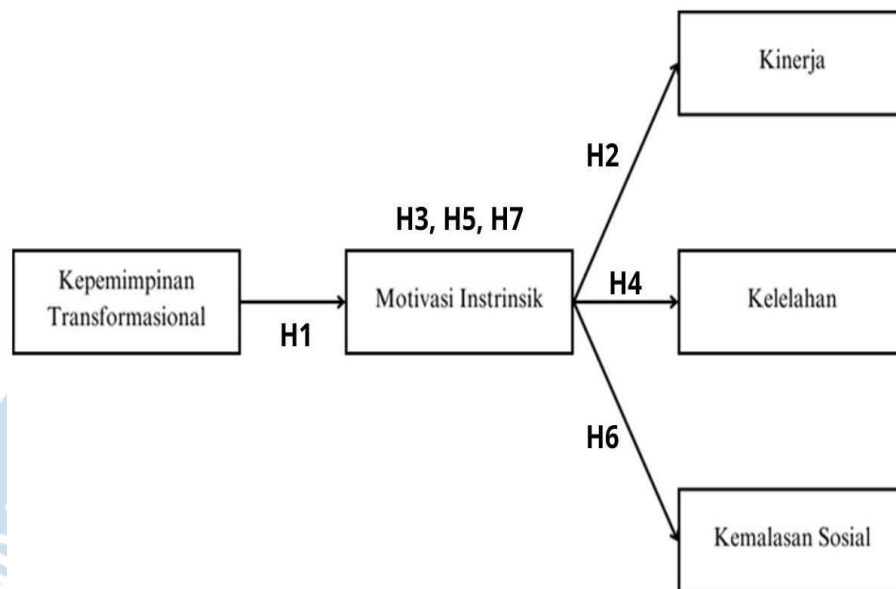
Nurse Leaders” bertujuan untuk meninjau bukti dan menentukan bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kelelahan di kalangan perawat pemimpin dengan mempertimbangkan temuan-temuan utama, makna-makna umum dari temuan-temuan tersebut disusun dan diintegrasikan menjadi beberapa tema kepemimpinan transformasional dalam keperawatan, kelelahan pemimpin perawat, dan kelelahan pemimpin transformasional. Tinjauan integratif ini mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional mungkin dikaitkan dengan kelelahan di kalangan pemimpin perawat. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transformasional ditetapkan sebagai gaya kepemimpinan yang efektif pada tingkat organisasi dan pegawai ditinjau dari, untuk misalnya kepuasan kerja. Literatur menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *burnout* di kalangan pemimpin jika dilihat dari konteksnya selain keperawatan. Bagi pemimpin perawat, bagaimana gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh dengan kelelahan perlu diselidiki.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
<i>Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing : a mediation model</i> – Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi and Javaria Asim	Uji Validitas, Uji Reabilitas, Analisis Regresi dan Analisis Mediasi	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif dengan motivasi intrinsi sebagai mediator. Hasil penelitian juga menyimpulkan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dengan kepemimpinan transformasional.
<i>Gender Leadership Styles in Higher Education: A</i>	Uji Validitas, Uji T dan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan

<i>Transformational Leadership Study</i> – Dexter D. Howard Jr.	Analisis Deskriptif	yang diterapkan oleh atasan berpengaruh terhadap persepsi karyawan terhadap kepemimpinan tersebut.
<i>The impact of transormational leadership on organisational performance case study : the University of Jordan</i> – Niveen M. Alsayyed, Taghrid S. Suifan and Rateb J. Sweis	Uji Validitas dan Reabilitas, Uji Normalitas, Uji Linearitas dan Analisis Regresi Berganda	Temuan mengungkapkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi bersama dengan pengaruh ideal dan stimulasi intelektual.
<i>An Integrative Review of Transformasional Leadership Style and Burnout: Implications for Nurse Learns</i> – Latifah Alenezi, Gordon Lee Gillespue and Carolyn Smith	Tinjauan Sistematis	Literatur menunjukan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap <i>burnout</i> di kalangan pemimpin jika dilihat dari konteksnya selain keperawatan. Bagi pemimpin keperawatan, bagaimana gaya kepemimpinan ini mempunyai hubungan dengan kelelahan perlu diselidiki

2.7. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik. Dalam rangka peningkatan motivasi karyawan yang dilakukan oleh pemimpin berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan modern yang lebih memberikan perhatian, kharisma dan kepekaan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional diketahui mampu memuaskan keinginan anggota kelompok kerja di saat sekarang yang memiliki keinginan diinspirasi dan diberdayakan agar berhasil dimasa- masa

yang tidak pasti. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan proses merubah orang, perhatian pada emosi, nilai, standar, dan tujuan lebih jauh. Gaya kepemimpinan transformasional mampu menilai motif, memahami kebutuhan anggota, memperlakukan manusia secara utuh, memberikan pengaruh yang kuat, dan menggerakkan anggota mencapai harapannya (Sulangi et al. 2017).

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (2011) dalam Sari (2020), yang tergolong sebagai faktor motivasional yaitu *achievement*, *recognition*, *work it self*, *responsibility*, dan *advancement*. *Achievement* (keberhasilan) yang dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya. *Recognition* (pengakuan/penghargaan) yaitu pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan bawahan. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri), pimpinan membuat usaha-usaha nyata dan meyakinkan agar bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan usaha berusaha menghindari dari kebosanan. *Responsibility* (tanggung jawab), agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari supervisi yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. *Advancement* (pengembangan) merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan.

Kinerja merupakan hasil dari prestasi kerja atau hasil kerja seorang

pegawai berdasarkan kuantitas dan juga kualitas yang ingin dicapainya di dalam melaksanakan sebuah fungsinya sesuai dengan sebuah tanggung jawab (Anjasmari & Nor'aini, 2023). Menurut Prawirosentono (2015) dalam Anjasmari & Nor'aini (2023), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal sesuai dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Husna & Prasetya (2024) dalam Fitriani & Munawaroh (2025), mendefenisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan untuk mencapai persyaratan pekerjaan, ketika sebuah target kerja dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu sehingga bertujuan akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan.

Burnout merupakan sindrom psikologis yang muncul sebagai respon berkepanjangan terhadap *stressor interpersonal* yang kronis dari pekerjaan (Maslach & Leiter, 2016 dalam Yulfanani & Roziana, 2022). Menurut Kardiawan (2018) dalam Yulfanani & Roziana (2022), *burnout* atau kelelahan dapat menjadi masalah yang serius bagi perusahaan ataupun organisasi dan individu yang nantinya akan memproduktivitas, kualitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan *burnout* merupakan suatu bentuk kelelahan fisik, mental maupun emosi yang berhubungan dengan stres yang berkepanjangan akibat tuntutan pekerjaan, sehingga menyebabkan menurunnya prestasi kerja dan penarikan diri.

Faktor berikutnya yang menjadi penyebab tinggi atau rendahnya produktivitas pegawai adalah kemalasan social. Faktor internal lain yang diduga memiliki kontribusi terhadap produktivitas kerja adalah kemalasan sosial. Kemalasan sosial adalah kebiasaan individu yang dilihat oleh seseorang untuk mengeluarkan lebih sedikit upaya dan usaha ketika bekerja bersama-sama (Romadona, 2022 dalam Ugrasena, 2024). Terdapat 3 faktor yang mempunyai efek kemalasan sosial antara lain : (1). Faktor kepribadian, karakteristik dan sifat seseorang yang menyebabkan kemalasan untuk terlibat dalam tugas atau tanggung jawan sosial. (2). Jenis pemerhati, menggambarkan perbedaan dalam cara seseorang bertindak atau terlibat dalam situasi sosial. (3). Harga diri, seseorang yang memiliki harga diri tinggi akan selalu berusaha menunjukkan keahlian atau kemampuan yang luas biasa kepada orang lain (Putri et al., 2021 dalam Ugrasena, 2024). Hal ini tentu saja dapat menyebabkan kemunduran organisasi yang dapat mengarah kepada kinerja organisasi yang memprihatinkan.

Kemalasan sosial yang terjadi dalam setiap kelompok atau organisasi menjadi fenomena menarik untuk dikaji. Fenomena itu dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi atau kelompok itu sendiri, bahkan dapat berpengaruh buruk terhadap kelompok lainnya. Kemalasan sosial terjadi ketika ketika individu meyakini tugas atau pekerjaan dalam kelompok sudah atau diselesaikan oleh anggota lainnya. Keyakinan ini muncul karena adanya eksptasi terhdap kinerja anggota kelompok lain, yang dipengaruhi oleh interkasi sosial di dalam kelompok jenis tugas aditif.

Dikutip dalam Zainuddin (2017), menyatakan dalam sebuah kelompok, anggota kelompok cenderung mengurangi usaha ketika bekerja bersama, fenomena ini disebut dengan *social loafing* atau kemalasan sosial. Kepuasan kerja dapat tercermin dari rendahnya tingkat *social loafing*, yaitu kecenderungan untuk menyerahkan tugas dan tanggung jawab kepada rekan kerja tanpa rasa bersalah. Jika *social loafing* dalam suatu organisasi tinggi, hal ini menandakan sistem organisasi tidak berjalan secara optimal, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan yang terdampak oleh perilaku. Menurut Pratama (2020) dalam Akbar et al. (2024), mendefinisikan *social loafing* (kemalasan sosial) merupakan penurunan kinerja seseorang karena kehadiran orang lain. Kemalasan sosial didasarkan pada kecenderungan individu mengurangi kontribusinya dalam setiap kelompok, baik dalam menyelesaikan tugas yang berkinerja tinggi atau rendah. Menurut Maryam (2021) dalam Sapitri (2022), berpendapat kemalasan sosial adalah kecenderungan individu untuk mengerahkan lebih sedikit usaha ketika bekerja secara kolektif daripada ketika bekerja secara individu. Efek dari *social loafing* yang dilakukan oleh siswa adalah menurunkan kinerja siswa itu sendiri sebagai individu dalam kelompok. Siswa tidak dapat menunjukkan dan mengembangkan potensinya karena terbiasa mengandalkan kemampuan orang lain dan siswa menjadi pasif dalam kelompok.

2.9. Hipotesis

Pemimpin transformasional lebih mampu meningkatkan hasil organisasi sesuai dengan kebutuhan pasar dengan mengembangkan sumber daya manusia dan menciptakan modifikasi yang dapat dibenarkan (Ghasabeh, et al., 2015). Alasan memperoleh pengetahuan tertentu dikaitkan dengan sejauh mana tingkat motivasi intrinsik seseorang dan bagaimana ia tertarik memperoleh pengetahuan dengan mengembangkan kompetensi tertentu dan pembelajaran bermakna . penelitian yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (Masi & Cooke, 2000; Nugroho et al., 2020 dalam Natalia, 2021) . Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat dan efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih besar, dari pada kepentingan sendiri (Northouse, 2016 dalam Natalia, 2021). Sebuah pelajaran oleh (Koh D et al., 2019) mengidentifikasi motivasi intrinsik sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, ketika pemimpin transformasional membimbing dan mendukung secara efektif, motivasi diri untuk menjadi bagian yang efektif dan bermanfaat dalam suatu organisasi juga meningkat. Seluruh dimensi kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk menginvestasikan kemauan dan energi yang lebih tinggi dalam pekerjaan dan tugas yang menunjukkan motivasi instrinsik yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif

terhadap motivasi intrinsik di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.

Motivasi intrinsik membuat karyawan atau pegawai merasa dirinya lebih terlibat di dalam suatu kerjaan tanpa harus bergantung pada faktor eksternal dan seseorang yang memiliki dorongan internal seperti kepuasan menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan tantangan pekerjaan, tentunya akan bekerja dengan lebih baik. Peneliti mengungkapkan motivasi intrinsik bukan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja saja, melainkan mendorong inovasi serta meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan yang mengandalkan motivasi ekstrinsik semata. Dengan demikian, apabila motivasi intrinsik tinggi, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja keras, kreatif dalam mencari solusi dan bertanggung jawab terhadap tugas. Sebaliknya jika pekerja merasa kehilangan motivasi maka dapat mengakibatkan rendahnya kinerja kerja. Dengan demikian motivasi intrinsik dapat disimpulkan dengan kinerja kerja yang lebih baik sekaligus memenuhi target dan sasaran organisasi (Arnulf et al. 2018). Ketika kami mengusulkan hubungan langsung antara motivasi intrinsik dan kinerja, dapat dinyatakan motivasi intrinsik dapat secara aktif mempengaruhi kinerja kerja sebagai hasil kerja yang signifikan (Cetin & Askun, 2018). Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja karyawan keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.

Motivasi intrinsik adalah salah satu mekanisme utama dimana pemimpin transformasional mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan. Pemimpin transformasional dapat membantu memastikan motivasi batin individu untuk melakukan tugas secara efisien yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi dan mendorong karyawan mengembangkan potensi dengan lebih baik kedepannya. Menurut Jyoti & Bhau (2015) dalam Veliando & Yanuar (2021), menyatakan kepemimpinan transformasional yang *influence* dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Motivasi intrinsik dikenal sebagai jenis motivasi yang diarahkan pada diri sendiri dan mewakili komitmen dan stabilitas tertinggi dengan diri sendiri (Cox AE et al. 2019). Berbagai penelitian menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi menghasilkan kinerja yang lebih baik karena motivasi intrinsik menginspirasi dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien (Vanstraelan A, 2019). Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Dinas Komunikasi dan

Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.

Motivasi internal seorang karyawan, seperti keinginan untuk menyelesaikan tugas demi kepuasan pribadi atau tantangan, tidak secara langsung memicu atau mengurangi kelelahan kerja. Meskipun seorang karyawan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, faktor lain salah satunya seperti tekanan dari atasan akan menyebabkan kelelahan. Vallerand (2017) dalam penelitiannya menunjukkan “karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi memiliki tingkat vitalitas, efek positif, harga diri, penyerapan, konsentrasi, usaha, dan ketekunan yang lebih tinggi” dan ketika karyawan tersebut mengalami kelelahan, mengalami kelelahan. lebih banyak sumber daya pribadi untuk mengatasi situasi ini. Karyawan seperti itu merasa tidak terlalu lelah, tidak terlalu stres, dan lebih fokus untuk berkontribusi dalam kemajuan organisasi (Kim S, 2017). Hubungan antara motivasi intrinsik dan kelelahan kerja tidak signifikan karena ada hal lain yang lebih dominan dalam menentukan tingkat signifikan seperti, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, dukungan sosial di tempat kerja dan sistem manajemen stres di perusahaan lebih berperan dalam mengurangi atau meningkatkan kelelahan kerja. Meskipun, karyawan memiliki motivasi yang tinggi, tetapi tanpa adanya lingkungan kerja yang sehat dan manajemen stres yang baik tentunya akan tetap mengalami tingkat kelelahan yang tinggi. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kelelahan kerja karyawan di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah

Istimewa Yogyakarta.

Motivasi intrinsik memainkan peran mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kelelahan. Kelelahan merupakan kekhawatiran utama bagi organisasi karena mempengaruhi hasil yang relevan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang dapat mempengaruhi tingkat kelelahan kerja karyawan. Pemimpin yang transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang tepat dan jelas dan mendukung individual, sehingga karyawan merasa termotivasi dari dalam diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Fikri et al. (2021), para pemimpin transformasional membangkitkan rasa kepuasan kebutuhan akan otonomi dengan menetapkan tujuan organisasi yang lebih luas, menghindari manajemen mikro seperti pemonitoran ketat atas tindakan karyawan atau menetapkan tujuan yang spesifik untuk mengarahkan tugas sehari-hari karyawan. Seperti disebutkan sebelumnya, terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik yang pada gilirannya membuat lebih kompeten, mengajari cara menangani dan mengelola kondisi stres, serta mengurangi kelelahan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kelelahan kerja karyawan di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.

Motivasi intrinsik yang menggambarkan kecenderungan inheren

individu terlibat dalam aktivitas karena kepentingan, kesenangan, dan kepuasan batin karyawan secara negatif terkait dengan kemalasan sosial (Ryan RM et al. 2000 dalam Khan et al. 2020) . Menurut George (1992) dalam Khan et al. (2020), menetapkan dalam penelitiannya terhadap 221 tenaga penjualan keterlibatan tugas intrinsik berhubungan negatif dengan kemalasan sosial. Peneliti lebih lanjut menegaskan individu yang termotivasi secara intrinsik mungkin memiliki kesadaran diri upaya sangat penting untuk keberhasilan tim/kelompok dan juga untuk organisasi dan oleh karena itu karyawan cenderung tidak terlibat dalam kemalasan sosial. Karyawan akan berusaha sebaik mungkin untuk mengarahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan dan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kemalasan sosial di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.

Motivasi intrinsik berada pada skala paling independen karena individu memilih untuk terlibat dalam perilaku apa pun sesuai dengan pilihannya sendiri (Gagne M et al. 2005 dalam Khan et al. 2020). Seorang pemimpin memotivasi karyawannya dengan menggabungkan strategi yang menghasilkan pencapaian tujuan dan sasaran yang lebih baik dari suatu perusahaan atau organisasi. kemalasan sosial merupakan masalah moral dan sosial yang besar karena merupakan sebuah pilihan yang “melibatkan pengubahan rencana hidup individu atau kelompok individu lain” (Miheliy KK et al. 2019). Sebaliknya,

jika pemimpin transformasional memotivasi karyawannya dan mendorong kinerja secara individual, maka melalui pertimbangan individual dan motivasi inspirasional, kemalasan sosial dapat dikurangi. Kepemimpinan transformasional dapat menurunkan kemalasan sosial secara tidak langsung melalui motivasi intrinsik. Ketika pegawai merasa termotivasi dari dalam, tentunya pegawai akan lebih cenderung terlibat aktif dalam pekerjaan kelompok, sehingga tidak menunjukkan perilaku yang bermalasan. Artinya, motivasi intrinsik menjadi jembatan penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan terhadap perilaku pegawai. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemalasan sosial di Dinas Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta.