

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG
MELAYANI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KELELAHAN JANGKA PANJANG
DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Studi Pada Mahasiswa Anggota UKM Peduli Sosial

Universitas Diponegoro)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat

untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

IBNU RIFKY

NIM. 12010121140072

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UNIVERSITAS

DIPONEGORO

SEMARANG

2025

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ibnu Rifky

Nomor Induk Mahasiswa : 12010121140072

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KELELAHAN JANGKA PANJANG DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Mahasiswa Anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)

Semarang, 15 Juni 2025
Dosen Pembimbing,



(Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)
NIP. 197508062000032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ibnu Rifky
Nomor Induk Mahasiswa : 12010121140072
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KELELAHAN JANGKA PANJANG DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Mahasiswa Anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada 23 Juni 2025

Tim Penguji

1. Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

(.....)

2. Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.

(.....)

3. Aulia Vidya Almadana S.E., M.M.

(.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ibnu Rifky, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KELELAHAN JANGKA PANJANG DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Mahasiswa Anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro)”** yang disusun untuk melengkapi persyaratan menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Apabila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



(Ibnu Rifky)

NIM: 12010121140072

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Melamban bukanlah hal yang tabu, kadang itu yang kau butuh.

(Perunggu, 33x)

Every no is one step closer to a yes

(Alwijo)

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk

kedua orang tua saya,

para sahabat,

*UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, dan
seluruh civitas akademika Manajemen Universitas*

Diponegoro

ABSTRACT

This study investigates the influence of servant leadership and organizational culture on burnout, with intrinsic motivation as a mediating variable, among student members of UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro. Utilizing a quantitative approach and Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0, data was collected from 117 active student members.

The findings indicate that servant leadership does not have a direct significant effect on burnout. Similarly, organizational culture also does not directly influence burnout. However, the study reveals that intrinsic motivation significantly mediates the relationship between organizational culture and burnout. This suggests that a positive organizational culture fosters intrinsic motivation, which in turn helps reduce burnout among members. Conversely, intrinsic motivation was not found to mediate the relationship between servant leadership and burnout. This research underscores the importance of fostering intrinsic motivation through a supportive organizational culture to mitigate burnout in student organizations, suggesting that while leadership style is important, a strong internal drive nurtured by the organizational environment is crucial for members' well-being and resilience.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, Intrinsic Motivation, Burnout

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang (burnout), dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi, pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS, data dikumpulkan dari 117 mahasiswa anggota aktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kelelahan jangka panjang. Demikian pula, budaya organisasi juga tidak berpengaruh langsung terhadap kelelahan jangka panjang. Namun, penelitian ini menemukan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif akan menumbuhkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya membantu mengurangi kelelahan jangka panjang di kalangan anggota. Sebaliknya, motivasi intrinsik tidak terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya menumbuhkan motivasi intrinsik melalui budaya organisasi yang suportif untuk mengurangi kelelahan jangka panjang dalam organisasi kemahasiswaan, menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan penting, dorongan internal yang kuat yang dipelihara oleh lingkungan organisasi sangat penting untuk kesejahteraan dan ketahanan anggota.

Kata Kunci: Kepemimpinan yang Melayani, Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsi, Kelelahan Jangka Panjang

KATA PENGANTAR

Dengan puji dan syukur kepada Allah atas seluruh nikmat, rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Budaya Organisasi terhadap Kelelahan Jangka Panjang dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Mahasiswa Anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro)**, dengan baik. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa keberhasilan ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan juga doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu peneliti ingin menyampaikan banyak terima kasih setulusnya kepada :

1. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Binis Universitas Diponegoro
2. Dr. Mahfudz, S.E., M.T. selaku Ketua Departemen Manajemen sekaligus Ketua Program Studi Strata Satu Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Univeritas Diponegoro.
3. Prof. Drs. Agusty Tae Ferdinand MBA, DBA. selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama menjalani perkuliahan.
4. Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian membimbing penulis selama penyusunan skripsi.

5. Bapak/Ibu Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan evaluasi berharga demi penyempurnaan karya tulis ini
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang membekali penulis dengan ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan.
7. UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro dan seluruh anggotanya yang telah menjadi wadah untuk penulis bisa berkembang dan bermanfaat selama masa perkuliahan serta terima kasih karena telah menjadi responden untuk penelitian ini.
8. Keluarga penulis, kedua orang tua serta adik-adik penulis yang senantiasa memberikan perhatian, doa, sekaligus semangat yang tak ternilai harganya.
9. Teman-teman perkuliahan satu jurusan Harris Girvan Mahesa, Hamdan Aulia, dan Salwa Sekar yang menjadi teman diskusi dalam menulis skripsi.
10. Teman-teman dekat peneliti, Anindya Distira Ramadhanti, Alifia Valda Syahputri, Rafi Azfa, Salma Rahmah Khalisyah, Saskia Shafa Qolby Gunawan, Ghina Alya Tania, Helga Yosika, Firza Faradina, Nisa Nur Amanah dan Zakya
11. Terakhir, diri penulis sendiri karena telah menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Menyadari atas ketidaksempurnaan yang ada pada diri penulis, dalam kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan penulisan skripsi ini agar dihasilkan hasil yang lebih baik. Semoga

skripsi ini dapat bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Semarang, 16 Juni 2025
Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ibnu Rifky', with a stylized, cursive script.

Ibnu Rifky
NIM. 12010121140072

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	18
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	19
1.3.1. Tujuan Penelitian	19
1.3.2. Kegunaan Penelitian	20
1.4. Sistematika Penulisan	21
BAB II TELAAH PUSTAKA	23
2.1. Kelelahan Jangka Panjang	23
2.2. Kepemimpinan yang Melayani.....	27
2.3. Budaya Organisasi.....	31
2.4. Motivasi Intrinsik	35
2.5. Penelitian Terdahulu.....	42
2.6. Hubungan Antar Variabel.....	44

2.6.1. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka Panjang.....	44
2.6.2. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variable mediasi	45
2.6.3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang	46
2.6.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variable mediasi	47
2.7. Kerangka Berpikir	48
2.8. Hipotesis Penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	50
3.1.1. Variabel Penelitian.....	50
3.1.2. Definisi Operasional Variabel	51
3.2. Populasi dan Sampel	63
3.2.1. Populasi.....	63
3.2.2. Sampel	63
3.3. Jenis dan Sumber Data	64
3.3.1. Data Primer	64
3.3.2. Data Sekunder	64
3.4. Metode Pengumpulan Data	64
3.5. Metode Analisis.....	66
3.5.1. Structural Equation Modelling – Partial Least Square (SEM-PLS)	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	76
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	76
4.1.1. Profil dan Sejarah Organisasi	76
4.1.2. Visi Organisasi.....	76
4.1.3. Misi Organisasi	76
4.1.4. Tujuan Organisasi	77
4.2. Gambaran Umum Responden	77
4.2.1. Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
4.2.2. Kelompok Responden Berdasarkan Usia	78
4.2.3. Kelompok Responden Berdasarkan Fakultas	79

4.2.4. Kelompok Responden Berdasarkan Angkatan	80
4.3. Hasil Analisis Data	81
4.3.1. Hasil Pengukuran Outer Model	81
4.3.2. Hasil Pengukuran Inner Model	92
4.4. Pembahasan	98
4.4.1. Kepemimpinan yang Melayani Tidak Berpengaruh terhadap Kelelahan Jangka Panjang.....	98
4.4.2. Motivasi Intrinsik Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan Kelelahan Jangka Panjang.	100
4.4.3. Budaya Organisasi Tidak Berpengaruh terhadap Kelelahan Jangka Panjang.....	103
4.4.4. Motivasi Intrinsik Memediasi Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kelelahan Jangka Panjang.	106
BAB V PENUTUP.....	110
5.1. Kesimpulan.....	110
5.2. Implikasi Teoritis	112
5.3. Implikasi Manajerial.....	113
5.4. Keterbatasan Penelitian	115
5.5. Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	119
LAMPIRAN.....	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap	11
Tabel 1.2 Hasil Pra-Penelitian	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	52
Tabel 3.2 Pilihan Jawaban dan Skala Likert	66
Tabel 4.1 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.2 Kelompok Responden Berdasarkan Usia	78
Tabel 4.3 Kelompok Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4.4 Kelompok Responden Berdasarkan Angkatan	80
Tabel 4.5 Nilai Loading Factor	82
Tabel 4.6 Nilai Average Variance Extrated	85
Tabel 4.7 Nilai Fornell-Larcker Criterion	87
Tabel 4.8 Cross Loading.....	89
Tabel 4.9 Nilai Uji Realibilitas	91
Tabel 4.10 Hasil Pengujian R-Square	92
Tabel 4.11 Hasil Pengujian F-Square.....	93
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Q-Square	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	48
Gambar 4.1 Outer Model	84
Gambar 4.2 Model Hubungan Antar Variabel yang di Uji	95

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A SURAT IZIN PENELITIAN.....	124
LAMPIRAN B KUESIONER PENELITIAN	125
LAMPIRAN C HASIL KUESIONER	140
LAMPIRAN D OLAH DATA.....	141

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena kelelahan jangka panjang (*burnout*) telah menjadi perhatian utama dalam berbagai aspek kehidupan, terutama di dunia kerja dan akademik. Kelelahan jangka panjang (*burnout*) bukan hanya sekadar kelelahan fisik, tetapi juga mencakup kelelahan emosional, kehilangan motivasi, dan perasaan tidak berdaya akibat tekanan yang terus-menerus. *World Health Organization* (WHO) mendefinisikan kelelahan jangka panjang (*burnout*) sebagai kondisi stres kronis yang tidak teratasi, yang mengakibatkan kelelahan, sikap negatif terhadap pekerjaan, serta penurunan produktivitas. Maslach dan Leiter (2020) mengidentifikasi tiga aspek utama dari kelelahan jangka panjang (*burnout*), yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), depersonalisasi (*depersonalization*), dan rendahnya pencapaian pribadi (*low personal accomplishment*). Schaufeli dan Taris (2014) menambahkan bahwa kelelahan jangka panjang (*burnout*) dapat dikaitkan dengan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia.

Petersen. (2020) membahas bagaimana generasi milenial mengalami kelelahan jangka panjang (*burnout*) sebagai dampak dari sistem ekonomi, budaya kerja, dan tekanan sosial yang terus meningkat. Petersen (2020) menjelaskan bahwa generasi ini dibesarkan dengan gagasan bahwa kerja keras akan membawa kesuksesan, tetapi kenyataannya mereka justru terjebak dalam

lingkaran kerja tanpa henti dengan imbalan yang tidak sepadan. Biaya pendidikan yang tinggi, ketidakpastian karier, serta meningkatnya biaya hidup membuat mereka terus merasa harus bekerja lebih keras tanpa memiliki keseimbangan hidup yang jelas.

Petersen (2020) berpendapat bahwa solusi kelelahan jangka panjang (*burnout*) tidak hanya bisa datang dari individu yang berusaha mengatur waktu lebih baik atau berlatih manajemen stres, tetapi juga membutuhkan perubahan sistematis, seperti kebijakan kerja yang lebih fleksibel, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta lingkungan yang mendukung kesejahteraan mental pekerja. Dengan semakin banyaknya orang yang mengalami kelelahan jangka panjang (*burnout*), perlu ada perubahan dalam cara masyarakat dan organisasi memahami serta menangani kesejahteraan individu.

Smylie et al. (2002) berpendapat bahwa pendekatan kepemimpinan tradisional yang hanya berorientasi pada keuntungan tidak lagi sesuai dalam era pengetahuan dan integrasi. Dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya menekankan pada pencapaian organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan individu dalam organisasi. Salah satu model kepemimpinan yang dianggap mampu menciptakan keseimbangan tersebut adalah kepemimpinan yang melayani. Model ini menempatkan pemimpin sebagai fasilitator yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan timnya (Wu et al., 2021). Eva et al. (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani dapat

meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi dengan menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan suportif.

Kepemimpinan yang melayani menempatkan pemimpin sebagai pelayan utama yang berdedikasi untuk kesejahteraan dan pengembangan timnya (Wu et al., 2021). Pendekatan ini mengutamakan pelayanan terhadap bawahan serta menciptakan iklim kerja yang berlandaskan pada nilai-nilai. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan yang melayani difokuskan pada pelayanan, yang membangun hubungan melalui martabat, rasa hormat, dan pembentukan komunitas (Lewis, 2019). Kepemimpinan yang melayani memprioritaskan kebutuhan dan pengembangan bawahan (Eva et al., 2019), yang berujung pada kepuasan kerja dan peningkatan kinerja organisasi (Canavesi & Minelli, 2022). Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan kolaborasi yang produktif. Diakui di berbagai sektor, kepemimpinan yang melayani bukan hanya sebuah alternatif, melainkan perubahan paradigma dalam melihat peran pemimpin untuk keberhasilan kolektif dan pertumbuhan individu.

Kepemimpinan yang melayani muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang khas, yang tidak hanya mencakup tugas manajerial, tetapi juga membina budaya etika kerja yang kokoh dan berkelanjutan. Dalam perspektif ini, pemimpin bertransformasi dari sosok otoritatif menjadi pelayan yang berdedikasi, dengan memprioritaskan kebutuhan dan pengembangan timnya. Wu et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani

menciptakan lingkungan yang etis dengan menerapkan nilai-nilai moral secara konsisten. Konsep ini memberikan dampak positif pada budaya etika kerja, yang menekankan kejujuran, transparansi, dan perhatian terhadap anggota tim. Lewis (2019) menjelaskan bahwa prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani membentuk budaya yang berlandaskan pada martabat, rasa hormat, dan kolaborasi. Dengan memprioritaskan kepentingan bawahan, kepemimpinan yang melayani secara alami menciptakan lingkungan yang mendukung nilai-nilai etika. Sullivan (2019) menyoroti bahwa budaya etika kerja yang dibentuk oleh kepemimpinan yang melayani dapat meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat kinerja organisasi, dan mendorong iklim inovasi. Kepemimpinan yang melayani, dengan fokus pada pelayanan, tidak hanya memandu bawahan menuju tujuan organisasi, tetapi juga menginspirasi budaya yang menghargai etika. Melalui kepemimpinan yang melayani, organisasi dapat membangun budaya etika kerja yang menguatkan integritas, tanggung jawab, dan kolaborasi di semua tingkat, menjadikan pemimpin sebagai katalis perubahan positif dalam organisasi.

Kepemimpinan yang melayani menilai sejauh mana prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani diterapkan dan memberikan dampak dalam konteks organisasi. Pengukuran ini mencakup dimensi-dimensi yang mencerminkan karakteristik utama seorang kepemimpinan yang melayani. Menurut Wu et al. (2021), dimensi-dimensi tersebut meliputi pelayanan, yang mengakui dedikasi pemimpin untuk orang lain dengan secara aktif memenuhi kebutuhan mereka. Dimensi penting lainnya adalah pengembangan Individu,

yang menyoroti peran pemimpin dalam mendukung pertumbuhan pribadi bawahan. Kepemimpinan yang melayani juga melibatkan pembangunan komunitas, yang menilai kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. mendengarkan dengan empati merupakan dimensi yang krusial, yang menilai kemampuan pemimpin untuk mendengarkan dengan seksama dan memahami perspektif bawahan. Terakhir, kepemimpinan yang melayani harus menunjukkan kesadaran tinggi terhadap dinamika tim dan organisasi. Pengukuran ini melibatkan evaluasi terhadap kesadaran pemimpin terhadap kebutuhan dan tantangan yang ada di sekitarnya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berperan dalam menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) karyawan. Kepemimpinan yang melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, sehingga dapat mengurangi tekanan dan kelelahan emosional yang dialami karyawan. Rizaldi dan Kistyanto (2022) menemukan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang melayani dalam organisasi, semakin rendah tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang melayani dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta mengurangi risiko kelelahan jangka panjang (*burnout*). Hasil penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Kaya et al. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*) depersonalisasi dan rendahnya pencapaian pribadi dalam kelelahan jangka panjang (*burnout*), dengan nilai p masing-masing

sebesar 0.947 dan 0.639. Ini berarti bahwa meskipun kepemimpinan yang melayani dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, hal tersebut tidak serta-merta mengurangi kecenderungan individu untuk merasakan kelelahan jangka panjang (*burnout*). (Kaya, Aydin, & Ongun, 2016).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat. Tharp (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik dan sehat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi risiko kelelahan jangka panjang (*burnout*). Brown et al. (2015) menemukan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang suportif lebih unggul dalam mempertahankan tenaga kerja yang sehat dan produktif. Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, budaya yang mendukung keseimbangan antara tanggung jawab akademik dan sosial dapat membantu mahasiswa dalam mengelola tekanan yang mereka hadapi. Zamini et al. (2011) menemukan bahwa budaya organisasi di berbagai sektor dapat mempengaruhi tingkat stres dan kelelahan individu.

Quinn dan Gareth (2011) dalam Hofstede (1991) membagi budaya organisasi ke dalam empat kategori, yaitu budaya rasional, budaya ideologis, budaya konsensual, dan budaya hierarkis. Budaya rasional berfokus pada integrasi internal serta persaingan dengan organisasi lain, dengan efisiensi dan efektivitas sebagai nilai utama. Sementara itu, budaya ideologis lebih menitikberatkan pada desentralisasi kekuasaan dan peningkatan daya saing eksternal. Tujuan kepemimpinan yang luas dalam budaya ini juga mendorong komitmen karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Budaya konsensual

menekankan pada desentralisasi kekuasaan, keberagaman aktivitas, serta pemeliharaan sistem. Hubungan antar anggota dalam budaya ini bersifat hangat dan berbasis kerja sama, sehingga menciptakan moral kerja yang tinggi serta hubungan yang penuh kepercayaan dalam kelompok. Di sisi lain, budaya hierarkis lebih berorientasi pada stabilitas internal dan pemeliharaan sistem, dengan ciri khas sentralisasi kekuasaan serta integrasi aktivitas organisasi (Hofstede, 1991). Pemahaman terhadap berbagai jenis budaya organisasi ini penting untuk menilai bagaimana kepemimpinan yang melayani dapat berkontribusi dalam menciptakan dan juga menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang (*burnout*) telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks. Salah satu studi yang dilakukan oleh Putrihadiningrum et al. (2021) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) pada karyawan milenial di CV. Mapan Jaya Surabaya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*), yang berarti semakin kuat budaya organisasi dalam suatu perusahaan, semakin rendah tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) yang dialami karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan nilai-nilai organisasi yang kuat, seperti integritas, kerja sama, dan orientasi tim, dapat membantu menekan tingkat kelelahan jangka

panjang (*burnout*) dengan meningkatkan rasa keterikatan dan kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, penelitian lain mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan kerja telah dilakukan pada lingkungan akademik, termasuk pada dosen. Salah satu studi yang dilakukan oleh Zamini et al. (2011) di Universitas Tabriz menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang (*burnout*) di kalangan dosen. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan faktor utama yang menentukan tingkat kelelahan kerja di kalangan tenaga pengajar universitas.

Meskipun berbagai penelitian telah meneliti hubungan antara kepemimpinan yang melayani, budaya organisasi, dan kelelahan jangka panjang (*burnout*), hasil yang diperoleh masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani dapat menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif (Eva et al., 2019; Rizaldi & Kistyanto, 2022). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*), terutama dalam aspek depersonalisasi dan rendahnya pencapaian pribadi (Kaya et al., 2016; Palanisamy & Kumar, 2021).

Selain itu, budaya organisasi juga memiliki temuan yang beragam dalam kaitannya dengan kelelahan jangka panjang (*burnout*). Studi oleh Putrihadiningrum et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang

kuat dapat menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan, terutama dalam lingkungan akademik (Burns et al., 2021; Widjanarko & Febriansyah, 2021).

Sebuah survei yang dilaporkan oleh Chasan (2023) melalui *The Hill* menunjukkan bahwa lebih dari 50% pekerja Gen Z mengalami kelelahan jangka panjang setidaknya sekali dalam seminggu. Kondisi ini dipicu oleh berbagai faktor seperti beban kerja yang berlebihan, tekanan untuk selalu terhubung secara digital, kecemasan ekonomi, serta harapan yang tinggi terhadap pencapaian pribadi. Gen Z dikenal sebagai generasi yang sangat memperhatikan kesehatan mental, namun justru berada dalam tekanan emosional yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Bahkan, kelelahan jangka panjang sering kali muncul di usia yang lebih muda sekitar 25 tahun jauh lebih awal dibandingkan generasi milenial.

Fenomena tersebut tidak hanya terjadi di dunia kerja, namun juga dapat ditemukan dalam konteks pendidikan, khususnya di lingkungan organisasi kemahasiswaan yang memiliki aktivitas padat dan intensitas kerja tinggi. Salah satu contohnya adalah pada mahasiswa yang tergabung dalam Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Peduli Sosial Universitas Diponegoro. UKM ini dikenal aktif dalam berbagai kegiatan sosial dan pengabdian kepada masyarakat, yang menuntut komitmen waktu, energi, serta keterlibatan emosional yang tidak sedikit. Dalam jangka panjang, tuntutan semacam ini dapat menyebabkan

kelelahan emosional (emotional exhaustion) dan menurunnya pencapaian diri (low personal accomplishment) dua dimensi utama dalam konsep kelelahan jangka panjang menurut Maslach dan Leiter (2020).

Lebih lanjut, mahasiswa yang aktif di organisasi sosial tidak hanya menghadapi tekanan akademik, tetapi juga menghadapi berbagai tantangan dalam kegiatan sosial, seperti manajemen acara, komunikasi dengan masyarakat, konflik internal organisasi, hingga ekspektasi dari pihak kampus. Jika tidak diimbangi dengan dukungan psikologis yang memadai, hal ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi intrinsik mahasiswa serta kesejahteraan mental mereka secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai fenomena kelelahan jangka panjang dalam konteks mahasiswa aktif di organisasi sosial seperti UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro. Penelitian ini juga menjadi relevan untuk menggali bagaimana peran gaya kepemimpinan yang melayani serta budaya organisasi yang positif dapat memitigasi kelelahan jangka panjang melalui peningkatan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Dengan memahami hubungan antar variabel tersebut, organisasi mahasiswa dan institusi pendidikan tinggi dapat merancang pendekatan manajerial yang lebih humanis dan berkelanjutan, guna mendukung kesehatan mental dan kinerja anggota organisasi.

Tabel 1.1 Research Gap

No.	Nama Peneliti	Metode Penelitian dan alat analisis	Hasil Penelitian
1.	Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010).	Kuantitatif (530 responden)	Servant Leadership tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)
1.	Palanisamy, V., & Kumar, R. S. (2021)	Kuantitatif (SPSS)	Servant Leadership tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)
2.	Kaya, N., Aydin, S., & Ongun, G. (2016).	Kuantitatif (SPSS dan AMOS)	Servant Leadership tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)
3.	Rizaldi, R. I., & Kistyanto, A. (2022).	Kuantitatif (smartPLS 3.0)	Servant Leadership berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
4.	Randy, F. A. (2022).	Kuantitatif (SEMpls, 172 responden)	Servant Leadership berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
5.	Otuwuronne, M. (2023).	Kuantitatif (498 responden)	Servant Leadership berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
6.	Todd, R. (2023).	Kuantitatif (SPSS)	Servant Leadership berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
7.	Burns, K. E. A., Pattani, R., Lorens, E., Straus, S. E., & Hawker, G. A. (2021).	Kuantitatif (SPSS, 419 responden)	Culture Organization tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)
8.	Widjanarko, T., & Febriansyah, H. (2021).	Kuantitatif (SPSS, 180 responden)	Culture Organization tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)
9.	Setyaningsih, R., Brahmasari, I. A., & Ardiana, I. D. K. R. (2021).	Kuantitatif (SEMpls, 105 responden)	Culture Organization berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
10.	Putrihadiningrum, D. C., Brahmasari, I. A., & Brahma Ratih, I. A. (2021).	Kuantitatif (SPSS, 428 responden)	Culture Organization berpengaruh terhadap Burnout (Supported)

No.	Nama Peneliti	Metode Penelitian dan alat analisis	Hasil Penelitian
11.	Pauliene, R., Kasnauskiene, G., Raudone, O., & Liubauskiene, V. (2024).	Kuantitatif (SPSS, 235 responden)	Culture Organization berpengaruh terhadap Burnout (Supported)
12.	Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011).	Kuantitatif (SPSS, 209 responden)	Culture Organization tidak berpengaruh terhadap Burnout (Not Supported)

Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan terhadap anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, mayoritas responden menunjukkan tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) yang relatif rendah. Beberapa indikator, seperti tidak adanya responden yang merasa benar-benar tidak peduli terhadap orang lain dan mayoritas responden tidak merasa disalahkan oleh mereka yang membutuhkan bantuan, menunjukkan bahwa lingkungan organisasi ini cukup mendukung. Tetapi, masih terdapat beberapa responden yang melaporkan kelelahan emosional dan fisik, terutama setelah menyelesaikan tanggung jawab organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kelelahan jangka panjang (*burnout*) secara umum tidak dominan, tekanan kerja dan tuntutan organisasi tetap berdampak pada kesejahteraan anggota.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Penelitian

No.	Pertanyaan	(Iya)	(Tidak)
1.	Apakah kamu menjadi tidak berperasaan terhadap orang lain sejak kamu melakukan tanggung jawab menjadi anggota UKM peduli sosial Undip?	0	24
2.	Apakah kamu merasa khawatir tanggung jawab yang dibebankan terhadap kamu itu akan menjadikan kamu secara emosional lebih keras?	6	18
3.	Apakah kamu sungguh menjadi tidak peduli apa yang terjadi terhadap orang-orang yang membutuhkan bantuan kamu?	0	24
4.	Apakah kamu merasa orang-orang yang membutuhkan bantuan kamu menyalahkan kamu karena masalah yang mereka hadapi?	1	23
5.	Apakah kamu merasa terkuras secara emosional karena tanggung jawabmu?	8	16
6.	Apakah kamu merasa terlalu lelah di akhir setelah menyelesaikan tanggung jawabmu?	9	15
7.	Apakah kamu merasa capek ketika bangun di pagi hari?	10	14
8.	Apakah kamu merasa frustrasi karena tanggung jawabmu?	2	22
9.	Apakah kamu merasa bekerja terlalu keras untuk tanggung jawabmu?	5	19
10.	Apakah bekerja dengan orang lain secara langsung menambah tekanan (stress) terlalu banyak pada kamu?	4	20

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan terhadap 24 anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, mayoritas responden

menunjukkan tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) yang relatif rendah. Hal ini terlihat dari beberapa indikator dalam tabel 1.2, seperti tidak adanya responden yang merasa benar-benar tidak peduli terhadap orang lain (0 dari 24), serta mayoritas responden (23 dari 24) tidak merasa bahwa orang-orang yang mereka bantu menyalahkan mereka. Selain itu, hanya 6 dari 24 responden yang merasa khawatir bahwa tanggung jawab mereka akan membuat mereka secara emosional lebih keras, dan sebagian besar responden (18 dari 24) tidak merasa demikian. Sebanyak 9 dari 24 responden melaporkan bahwa mereka merasa terlalu lelah setelah menyelesaikan tanggung jawab mereka, dan 10 responden mengatakan bahwa mereka merasa capek ketika bangun di pagi hari. Selain itu, 8 dari 24 responden merasa terkuras secara emosional akibat tanggung jawab yang mereka emban.

Meskipun pra-penelitian menunjukkan bahwa tingkat burnout pada anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro tergolong relatif rendah, terdapat indikasi yang mengkhawatirkan, yakni beberapa anggota mengaku merasa lelah secara emosional dan fisik setelah menyelesaikan tanggung jawab organisasi. Gejala kelelahan emosional seperti merasa terkuras secara psikologis dan kesulitan untuk memulai aktivitas baru menjadi sinyal awal yang tidak bisa diabaikan. Kondisi ini, jika dibiarkan, berisiko berkembang menjadi fase burnout yang lebih dalam, termasuk menurunnya pencapaian diri yaitu munculnya perasaan tidak efektif, kehilangan rasa percaya diri, dan ketidakpuasan terhadap kontribusi pribadi di organisasi.

Dalam organisasi sosial seperti UKM Peduli Sosial, kelelahan emosional bisa semakin diperparah oleh tingginya tuntutan moral untuk “selalu hadir” bagi masyarakat, sementara pencapaian diri anggota tidak selalu terukur secara konkret atau mendapatkan pengakuan langsung. Situasi ini dapat menurunkan motivasi intrinsik anggota, terutama jika tidak ditopang oleh budaya organisasi yang sehat dan kepemimpinan yang suportif. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana dinamika internal seperti gaya kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi berpengaruh terhadap munculnya burnout, khususnya dalam dimensi kelelahan emosional dan penurunan pencapaian diri. Dengan pemahaman yang lebih dalam, organisasi kemahasiswaan dapat membangun sistem yang mendukung ketahanan psikologis anggotanya agar tetap produktif dan sehat secara mental dalam jangka panjang.

Namun, kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi yang mendukung mungkin belum cukup untuk sepenuhnya mencegah kelelahan jangka panjang (*burnout*). Penelitian yang dilakukan oleh Yuan et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam mengurangi burnout pada individu. Motivasi intrinsik tidak hanya secara langsung menurunkan tingkat kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian, tetapi juga bekerja secara tidak langsung dengan mengurangi tingkat stres kerja yang dialami individu. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik bertindak sebagai faktor perlindungan yang membantu

individu mengatasi tekanan dan kelelahan dalam lingkungan kerja yang menuntut.

Motivasi intrinsik menjadi faktor penting dalam mengatasi kelelahan jangka panjang karena berhubungan dengan dorongan internal seseorang dalam melakukan aktivitas tanpa bergantung pada penghargaan eksternal. Teori *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menegaskan bahwa motivasi intrinsik terbentuk dari tiga kebutuhan dasar: *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterhubungan) (Deci & Ryan, 1985). Menurut teori ini, individu akan lebih termotivasi dan mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi (Ryan & Deci, 2000). Otonomi mengacu pada kebebasan individu dalam mengontrol cara mereka bekerja dan mengambil keputusan. Kompetensi berhubungan dengan dorongan untuk menguasai keterampilan dan mencapai hasil yang lebih baik. Keterhubungan merujuk pada kebutuhan seseorang untuk merasa terhubung dengan orang lain dalam lingkungan sosialnya.

Pink (2009) memperkuat teori ini dengan menyoroti bahwa motivasi intrinsik lebih efektif dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja, kreativitas, dan kepuasan seseorang dalam bekerja. Ia menguraikan tiga elemen utama yang membentuk motivasi intrinsik, yaitu Otonomi (*autonomy*), Penguasaan (*mastery*), dan Tujuan (*purpose*) (Pink, 2009). Otonomi (*autonomy*) merujuk pada kebebasan individu dalam mengontrol cara mereka bekerja dan mengambil keputusan. Lingkungan yang

mendukung otonomi memungkinkan seseorang bekerja dengan lebih mandiri dan merasa lebih memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya. Penguasaan (*mastery*) adalah dorongan untuk terus berkembang dan meningkatkan keterampilan dalam suatu bidang. Seseorang yang memiliki kesempatan untuk belajar dan menghadapi tantangan yang sesuai dengan kemampuannya cenderung lebih bersemangat dalam bekerja. Tujuan (*purpose*) mengacu pada pemahaman bahwa aktivitas yang dilakukan memiliki makna lebih besar daripada sekadar mendapatkan imbalan material. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya berdampak positif bagi dirinya sendiri dan orang lain, motivasinya untuk terus berkontribusi akan semakin meningkat (Pink, 2009).

Pemenuhan motivasi intrinsik menjadi faktor kunci dalam menjaga keterlibatan dan semangat anggota. Dengan memberikan kebebasan dalam bekerja, tantangan yang sesuai, serta tujuan yang jelas, organisasi dapat membantu anggotanya tetap termotivasi dan lebih tahan terhadap tekanan yang dapat menyebabkan burnout (Ryan & Deci, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi memengaruhi kelelahan jangka panjang (*burnout*) dalam konteks organisasi kemahasiswaan, dengan dorongan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Perbedaan hasil penelitian sebelumnya dimana–kepemimpinan yang melayani berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan anggota organisasi, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang suportif dan mengurangi kelelahan jangka panjang (*burnout*) (Eva et al., 2019; Rizaldi & Kistyanto, 2022). Namun, beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan ini tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*), terutama dalam aspek depersonalisasi dan pencapaian pribadi (Kaya et al., 2016). Sementara itu, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan keterlibatan anggota serta mengurangi stres dan kelelahan (Tharp, 2015; Putrihadiningrum et al., 2021). Namun, penelitian lain menyatakan bahwa budaya organisasi tidak selalu memiliki pengaruh signifikan terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*), terutama dalam bidang akademik (Burns et al., 2021).

Berdasarkan perbedaan penelitian terdahulu dan pra penelitian yang telah dilakukan terhadap mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro pada tabel 1.2 maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro?

2. Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka panjang pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro.
3. Menganalisis peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang.
4. Menganalisis peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat bagi UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro
 - a. Memberikan pemahaman mengenai pentingnya kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi dalam menjaga kesejahteraan anggota.
 - b. Membantu dalam menyusun strategi untuk meningkatkan dukungan sosial guna mengurangi kelelahan jangka panjang mahasiswa.
2. Manfaat bagi Mahasiswa
 - a. Menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kelelahan jangka panjang, sehingga mereka dapat mengelola stres dengan lebih baik.
 - b. Membantu mahasiswa memahami faktor penyebab burnout dan cara meningkatkan motivasi intrinsik untuk mengelola kelelahan jangka Panjang
 - c. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya lingkungan organisasi yang mendukung motivasi intrinsik.
3. Manfaat bagi Akademisi dan Peneliti Lain
 - a. Sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, kelelahan jangka panjang, dan peran motivasi intrinsik dalam organisasi kemahasiswaan.
 - b. Menjadi dasar untuk penelitian lanjutan dalam konteks organisasi lainnya.

4. Manfaat bagi Universitas Diponegoro

- a. Memberikan wawasan bagi pengelola organisasi kemahasiswaan dalam menciptakan lingkungan yang sehat dan mendukung bagi mahasiswa

1.4.Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

2. BAB II

Bab ini berisi teori-teori yang mendukung penelitian, seperti konsep kepemimpinan yang melayani, budaya organisasi ,kelelahan jangka panjang, serta dukungan sosial sebagai variabel mediasi. Selain itu, bab ini juga berisi penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka pemikiran penelitian.

3. BAB III

Bab ini berisi pendekatan penelitian yang digunakan, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

4. BAB IV

Bab ini menyajikan hasil penelitian berdasarkan analisis data yang telah dikumpulkan. Selain itu, bab ini juga membahas temuan penelitian dengan menghubungkannya dengan teori yang telah dijelaskan pada bab II.

5. BAB V

Bab terakhir ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Kelelahan Jangka Panjang

Kelalahan jangka panjang (*burnout*) merupakan kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang diakibatkan oleh stres kronis dalam pekerjaan. Schenck dan Neely (2023) mendefinisikan kelelahan jangka panjang (*burnout*) sebagai sebuah perjalanan kompleks yang mencakup kelelahan fisik dan mental, kehilangan makna dalam pekerjaan, serta isolasi sosial akibat tekanan yang terus-menerus. Kelalahan jangka panjang (*burnout*) bukan hanya sekadar kelelahan biasa, tetapi juga berhubungan dengan perasaan putus asa dan ketidakmampuan untuk kembali menemukan semangat dalam menjalani kehidupan profesional. kelelahan jangka panjang (*burnout*) dapat terjadi pada berbagai profesi, terutama yang berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap orang lain seperti tenaga kesehatan, guru, dan pekerja sosial. Schenck dan Neely (2023) menjelaskan bahwa kelelahan jangka panjang (*burnout*) sering kali tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan berkembang secara perlahan seiring dengan tekanan kerja yang semakin meningkat dan kurangnya mekanisme dukungan yang memadai.

Menurut Schenck dan Neely (2023) terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan kelelahan jangka panjang (*burnout*), yaitu beban kerja berlebihan yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, menyebabkan kelelahan berkepanjangan. Beban kerja yang terlalu berat mengurangi kemampuan individu untuk pulih dan meningkatkan kemungkinan stres berkepanjangan.

Kurangnya dukungan sosial dalam lingkungan kerja yang tidak suportif dapat meningkatkan perasaan putus asa, dan individu yang merasa sendirian dalam menghadapi tantangan pekerjaan lebih rentan mengalami kelelahan jangka panjang (*burnout*). Konflik nilai juga dapat menjadi penyebab, yaitu ketidaksesuaian antara nilai individu dan tuntutan pekerjaan yang menimbulkan tekanan moral. Ketika pekerja merasa harus melakukan sesuatu yang bertentangan dengan prinsipnya, stres kerja akan semakin meningkat. Selain itu, kurangnya kendali terhadap pekerjaan dan keputusan yang diambil dapat meningkatkan stres karena pekerja tidak dapat menentukan bagaimana mereka menjalankan tugasnya. Kurangnya penghargaan juga menjadi faktor signifikan, di mana kurangnya pengakuan atau imbalan terhadap usaha yang dilakukan dapat mengurangi motivasi dan meningkatkan risiko kelelahan jangka panjang (*burnout*). Lingkungan kerja yang beracun juga memperparah kondisi ini, seperti konflik antarpekerja, kurangnya komunikasi yang baik, dan kebijakan organisasi yang tidak adil yang dapat mempercepat munculnya *burnout*.

Kelelahan jangka panjang (*burnout*) tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada organisasi. Schenck dan Neely (2023) menguraikan dampak kelelahan jangka panjang (*burnout*) sebagai dampak fisik yang meliputi gangguan tidur, kelelahan kronis dan nyeri otot. Individu yang mengalami kelelahan jangka panjang (*burnout*) sering kali mengalami gangguan kesehatan yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam bekerja. Dampak psikologis meliputi depresi, kecemasan, kehilangan motivasi kerja, dan munculnya perasaan tidak berdaya. kelelahan jangka panjang (*burnout*) juga dapat menyebabkan seseorang kehilangan

rasa percaya diri dan merasa gagal dalam menjalani kariernya. Dampak sosial juga terlihat, seperti isolasi dari rekan kerja dan keluarga akibat menurunnya keterlibatan sosial. Individu yang mengalami kelelahan jangka panjang (*burnout*) cenderung menarik diri dari lingkungan sosialnya dan sulit menjalin hubungan interpersonal yang sehat. Dampak terhadap produktivitas sangat signifikan, dengan menurunnya kinerja individu, peningkatan angka ketidakhadiran di tempat kerja, dan kemungkinan tinggi untuk keluar dari pekerjaan. kelelahan jangka panjang (*burnout*) dapat merugikan organisasi dengan menurunkan efektivitas tim kerja dan meningkatkan angka pergantian karyawan.

Maslach, C. & S.E. Jackson (1981) menyatakan bahwa kelelahan jangka panjang (*burnout*) terdiri dari 3 indikator, yaitu:

1. Kelelahan Emosional

Kelelahan emosional merupakan aspek utama dari burnout yang ditandai dengan perasaan terkuras secara emosional akibat pekerjaan yang menuntut secara psikologis. Individu yang mengalami kelelahan emosional sering merasa bahwa mereka tidak memiliki energi untuk menghadapi tugas kerja sehari-hari dan merasa sulit untuk memulai hari kerja. Kondisi ini dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang berkepanjangan serta ketidakmampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain di lingkungan kerja (Maslach & Jackson, 1981). Ketika sumber daya emosional seseorang semakin menipis, mereka cenderung merasa kewalahan dan tidak mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaan mereka.

2. Depersonalisasi

Depersonalisasi mengacu pada sikap sinis, negatif, atau tidak berperasaan terhadap orang lain dalam lingkungan kerja. Individu yang mengalami depersonalisasi mungkin mulai memperlakukan klien atau rekan kerja secara tidak personal dan kurang empati, bahkan hingga melihat mereka sebagai objek daripada individu dengan kebutuhan dan perasaan yang nyata. Sikap ini dapat muncul sebagai bentuk mekanisme pertahanan untuk mengatasi stres yang terus-menerus dan tekanan kerja yang tinggi (Maslach & Jackson, 1981). Ketika depersonalisasi semakin meningkat, individu dapat mengalami perasaan keterasingan dari pekerjaannya dan kehilangan makna dalam interaksi sosial yang sebelumnya mereka anggap penting.

3. Penurunan Prestasi Diri

Aspek ketiga dari kelelahan jangka panjang adalah perasaan berkurangnya pencapaian pribadi, yang mengacu pada penurunan persepsi individu terhadap kompetensi dan keberhasilannya dalam pekerjaan. Individu yang mengalami pengurangan prestasi diri sering merasa bahwa mereka tidak efektif dalam pekerjaannya dan gagal memberikan dampak positif bagi orang lain. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja yang signifikan dan berkontribusi pada perasaan putus asa serta rendahnya motivasi intrinsik (Maslach & Jackson, 1981). Akibatnya, mereka mungkin kehilangan rasa percaya diri dalam kemampuan profesional mereka dan merasa bahwa usaha mereka dalam pekerjaan tidak berarti.

2.2. Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani adalah teori kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Konsep ini menekankan bahwa seorang pemimpin yang sejati harus terlebih dahulu menjadi pelayan sebelum mengambil peran sebagai pemimpin, di mana kepemimpinan yang efektif lahir dari keinginan tulus untuk membantu orang lain berkembang dan mencapai potensi terbaiknya (Greenleaf, 1970). Kepemimpinan yang melayani bukan hanya tentang mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berfokus pada kesejahteraan, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan individu yang dipimpinnya (Spears, 1996).

Prinsip utama dalam teori ini meliputi empat aspek kunci, pertama, pelayanan kepada orang lain, di mana pemimpin harus mengutamakan kepentingan pengikut dibandingkan kepentingan pribadi atau organisasi (Spears, 1996). Kedua, pendekatan holistik terhadap pekerjaan, yang menekankan pentingnya memahami bahwa individu dalam organisasi bukan sekadar pekerja tetapi juga manusia dengan nilai, aspirasi, dan emosi yang harus dihargai (Russell, 2001). Ketiga, membangun komunitas, yaitu menciptakan lingkungan kerja berbasis komunitas untuk menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif (Greenleaf, 1996). Keempat, berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan, di mana pemimpin tidak berperan sebagai penguasa mutlak, tetapi lebih sebagai fasilitator yang memberdayakan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan guna menciptakan tim yang lebih mandiri dan inovatif (Russell & Stone, 2002). Kepemimpinan yang melayani juga memiliki

sepuluh atribut utama yang menjadi ciri khas seorang pemimpin dalam menerapkan pendekatan ini.

Pertama, mendengarkan (*listening*), yaitu kemampuan pemimpin untuk menjadi pendengar yang baik guna memahami kebutuhan dan aspirasi pengikutnya (Greenleaf, 1970). Kedua, empati (*empathy*), yaitu kemampuan memahami dan menghargai perspektif serta perasaan orang lain, yang menciptakan rasa keterhubungan antara pemimpin dan tim (Spears, 1996). Ketiga, penyembuhan (*healing*), yaitu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan emosional individu dalam organisasi (Greenleaf, 1996). Keempat, kesadaran (*awareness*), yaitu pemimpin harus memiliki kesadaran yang tinggi terhadap lingkungan dan dirinya sendiri agar mampu membuat keputusan yang bijak (Russell, 2001). Kelima, persuasi (*persuasion*), yaitu pendekatan kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengaruh pribadi dan komunikasi persuasif dibandingkan paksaan atau wewenang formal (Greenleaf, 1970). Keenam, konseptualisasi (*conceptualization*), yaitu kemampuan melihat gambaran besar dan memiliki visi jangka panjang bagi organisasi serta berfokus pada pencapaian tujuan yang berkelanjutan (Russell & Stone, 2002). Ketujuh, ketajaman pandangan ke depan (*foresight*), yaitu pemimpin harus mampu memprediksi dampak keputusan yang dibuat saat ini terhadap masa depan organisasi (Joseph & Winston, 2005). Kedelapan, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain (*commitment to the growth of people*), yaitu menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan keterampilan, kapasitas, dan kesejahteraan individu yang dipimpinnya (Russell,

2001). Kesembilan, pengelolaan sumber daya (*stewardship*), yaitu pemimpin bertanggung jawab dalam mengelola organisasi dengan penuh integritas dan memastikan bahwa keputusan yang diambil memberikan manfaat bagi semua pemangku kepentingan (Spears, 1996). Kesepuluh, membangun komunitas (*building community*), di mana pemimpin tidak hanya fokus pada produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan berbasis kolaborasi untuk meningkatkan keterlibatan tim dalam mencapai tujuan bersama (Greenleaf, 1996). Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, kepemimpinan yang melayani tidak hanya berkontribusi pada keberhasilan organisasi tetapi juga menciptakan dampak positif yang berkelanjutan bagi individu dan komunitas dalam organisasi.

Liden et al., (2008), menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) memiliki 7 indikator, yaitu:

1. Penyembuhan Emosional

Pemimpin yang melayani memiliki kepekaan terhadap perasaan dan kebutuhan emosional bawahan. Mereka memberikan dukungan saat bawahan mengalami kesulitan, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

2. Menciptakan Nilai bagi Komunitas

Kepemimpinan yang melayani tidak hanya peduli pada organisasi tetapi juga berusaha memberikan manfaat bagi komunitas dan masyarakat luas.

3. Keterampilan Konseptual

Seorang pemimpin yang melayani harus memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi, tugas, dan strategi bisnis agar bisa memberikan bimbingan yang efektif kepada bawahan.

4. Memberdayakan Bawahan

Kepemimpinan yang melayani mendorong karyawan untuk mandiri, memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, serta mempercayai mereka untuk menyelesaikan tugas dengan cara mereka sendiri.

5. Membantu Bawahan Bertumbuh dan Sukses

Kepemimpinan yang melayani memiliki perhatian terhadap perkembangan karier dan keterampilan bawahan, serta berupaya membantu mereka mencapai potensi maksimal.

6. Mengutamakan Bawahan

Pemimpin dengan karakter ini mengedepankan kepentingan dan kesejahteraan bawahan dibandingkan kepentingan pribadi atau organisasi.

7. Bertindak Secara Etis

Kepemimpinan yang melayani selalu menjunjung tinggi integritas, kejujuran, dan keadilan dalam setiap interaksi.

2.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor utama dalam studi manajemen dan organisasi yang berperan penting dalam membentuk perilaku individu di dalamnya. Menurut Alvesson (2002), budaya organisasi tidak hanya sekadar kumpulan nilai dan norma yang diadopsi oleh suatu organisasi, tetapi juga mencerminkan sistem makna yang dibentuk melalui interaksi sosial, simbolisme, dan ideologi yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari cara individu berpikir, merasa, dan bertindak dalam organisasi (Alvesson, 2002). Dalam pendekatannya, Alvesson (2002) membedakan budaya organisasi menjadi dua perspektif utama, yaitu budaya sebagai variabel yang dapat diukur dan budaya sebagai metafora. Perspektif pertama melihat budaya sebagai elemen yang dapat memengaruhi performa organisasi, sementara perspektif kedua menganggap budaya sebagai bagian esensial yang mendasari keberadaan organisasi itu sendiri. Kedua pendekatan ini membantu dalam memahami bagaimana budaya organisasi berfungsi dalam berbagai konteks (Alvesson, 2002).

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik utama yang membentuk pola kerja dan interaksi dalam organisasi. Alvesson (2002) mengemukakan bahwa budaya organisasi tercermin dalam simbol, ritual, mitos, dan narasi yang berkembang dalam organisasi (Alvesson, 2002). Selain itu, organisasi sering kali tidak memiliki budaya yang homogen, melainkan terdiri dari berbagai kelompok budaya yang dapat saling melengkapi atau bertentangan (Alvesson, 2002). Budaya yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, serta efisiensi kerja, tetapi budaya yang terlalu kaku dapat menjadi hambatan dalam perubahan dan inovasi

(Alvesson, 2002). Budaya organisasi juga bersifat dinamis dan selalu berkembang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal (Alvesson, 2002).

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja organisasi. Menurut Alvesson (2002), organisasi dengan budaya yang baik cenderung memiliki tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini karena budaya yang jelas memberikan arah dan identitas bagi anggota organisasi, sehingga meningkatkan koordinasi dan efektivitas kerja (Alvesson, 2002). Tetapi, budaya organisasi juga dapat menjadi penghambat jika terlalu kaku atau digunakan sebagai alat dominasi oleh pihak manajemen. Dalam beberapa kasus, budaya yang terlalu dominan dapat membatasi kreativitas dan inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak fleksibel (Alvesson, 2002). Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu memahami bagaimana budaya dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keseimbangan antara stabilitas dan perubahan.

Perubahan budaya organisasi merupakan tantangan besar bagi banyak perusahaan. Menurut Alvesson (2002), mengubah budaya organisasi tidak semudah mengganti kebijakan atau prosedur, karena budaya melekat pada nilai-nilai yang telah terbentuk dalam jangka waktu panjang. Proses perubahan budaya sering kali memerlukan pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan (Alvesson, 2002). Strategi utama dalam perubahan budaya organisasi meliputi komunikasi yang efektif untuk menyampaikan visi baru agar dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi, kepemimpinan yang mendukung di mana pemimpin harus menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai baru dalam organisasi,

pelibatan karyawan agar seluruh anggota organisasi ikut serta dalam proses perubahan sehingga lebih mudah diterima dan diimplementasikan, serta evaluasi dan adaptasi untuk memantau implementasi perubahan budaya dan menyesuaikan strategi sesuai dengan dinamika organisasi (Alvesson, 2002).

Budaya organisasi merupakan faktor utama dalam manajemen yang memengaruhi berbagai aspek organisasi, termasuk kinerja, kepuasan kerja, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Alvesson (2002) menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar kumpulan nilai, tetapi juga sistem makna yang kompleks dan dinamis yang berkembang dalam interaksi sosial. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi agar dapat mengelolanya dengan lebih efektif. Dengan strategi yang tepat, budaya organisasi dapat menjadi aset yang berharga dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di masa depan (Alvesson, 2002).

Jaghargh et al., (2012), dalam penelitiannya menyatakan ada 9 indikator dalam penelitian budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Budaya organisasi yang baik mendukung inovasi dan memberikan ruang bagi anggota untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Lingkungan ini mendorong kreativitas dan mempercepat pertumbuhan organisasi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam budaya organisasi berperan dalam membentuk nilai-nilai dan norma yang diikuti oleh anggota organisasi. Pemimpin yang kuat dan visioner dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Integrasi

Integrasi mengacu pada sejauh mana berbagai unit dalam organisasi dapat bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik. Organisasi yang terintegrasi dengan baik akan memiliki sinergi yang lebih tinggi dalam pencapaian tujuan.

4. Dukungan Manajemen

Dukungan dari manajemen sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat. Ketika manajer memberikan bimbingan, sumber daya, dan motivasi kepada karyawan, maka mereka akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

5. Kontrol

Kontrol dalam organisasi mencakup aturan, kebijakan, dan prosedur yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan. Tingkat kontrol yang terlalu ketat dapat menghambat inovasi, sementara kurangnya kontrol dapat menyebabkan kekacauan dalam operasional.

6. Identitas

Identitas dalam budaya organisasi mencerminkan sejauh mana anggota organisasi merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang

memiliki rasa identitas yang kuat akan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

7. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan memainkan peran penting dalam memotivasi anggota organisasi. Penghargaan yang adil dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta produktivitas karyawan.

8. Kompromi Dengan Konflik

Kemampuan organisasi dalam menangani konflik menentukan efektivitas kerja tim. Budaya organisasi yang baik akan mendorong penyelesaian konflik secara konstruktif dan mendukung komunikasi terbuka antara anggota.

9. Pola Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi memungkinkan aliran informasi yang lancar antara berbagai tingkatan dan unit kerja. Organisasi dengan pola komunikasi yang jelas dan terbuka cenderung lebih responsif terhadap perubahan dan lebih efisien dalam operasionalnya.

2.4. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik menjadi faktor penting dalam mengatasi kelelahan jangka panjang karena berhubungan dengan dorongan internal seseorang dalam melakukan aktivitas tanpa bergantung pada penghargaan eksternal. Teori *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menegaskan bahwa motivasi intrinsik terbentuk dari tiga kebutuhan dasar: *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness*

(keterhubungan) (Deci & Ryan, 1985). Menurut teori ini, individu akan lebih termotivasi dan mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi (Ryan & Deci, 2000). Otonomi mengacu pada kebebasan individu dalam mengontrol cara mereka bekerja dan mengambil keputusan. Kompetensi berhubungan dengan dorongan untuk menguasai keterampilan dan mencapai hasil yang lebih baik. Keterhubungan merujuk pada kebutuhan seseorang untuk merasa terhubung dengan orang lain dalam lingkungan sosialnya.

Bennett (2021) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berakar pada keinginan individu untuk mencapai kepuasan pribadi, pengembangan diri, dan pemenuhan emosional yang lebih dalam. Dalam konteks persuasi, pemahaman terhadap motivasi intrinsik seseorang menjadi kunci dalam membangun hubungan dan mempengaruhi orang lain dengan cara yang lebih etis dan berkelanjutan. Seseorang yang memiliki motivasi intrinsik tidak hanya tergerak oleh insentif material, tetapi lebih kepada kepuasan pribadi yang diperoleh dari aktivitas yang mereka lakukan (Bennett, 2021). Bennett (2021) menyoroti pentingnya memahami motivasi intrinsik dalam proses persuasi. Ia menjelaskan bahwa individu lebih cenderung menerima dan merespons ajakan atau ide yang sejalan dengan motivasi intrinsik mereka. Hal ini sejalan dengan prinsip bahwa manusia secara alami terdorong untuk melakukan sesuatu yang memiliki makna bagi mereka. Ketika seseorang merasa bahwa suatu aktivitas memiliki relevansi dengan nilai-nilai dan tujuan hidup mereka, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif tanpa perlu adanya paksaan eksternal

(Bennett, 2021). Oleh karena itu, memahami motivasi intrinsik menjadi langkah awal yang penting dalam menciptakan strategi persuasi yang efektif. Bennett (2021) mengaitkan motivasi intrinsik dengan konsep emosi dan hubungan interpersonal, di mana seseorang cenderung lebih mudah dipengaruhi ketika suatu gagasan atau tindakan dikaitkan dengan nilai-nilai yang mereka anut. Dalam hal ini, persuasi yang efektif bukanlah tentang memaksa seseorang untuk menerima suatu gagasan, melainkan membangun kesadaran akan bagaimana gagasan tersebut dapat memenuhi kebutuhan psikologis mereka. Dengan demikian, individu yang merasa bahwa suatu tindakan memiliki dampak positif pada kehidupan mereka akan lebih termotivasi untuk bertindak tanpa memerlukan insentif eksternal (Bennett, 2021).

Menurut Bennett (2021), terdapat beberapa faktor utama yang berkontribusi terhadap motivasi intrinsik seseorang. Faktor pertama adalah kebutuhan akan otonomi, yaitu keinginan individu untuk memiliki kendali atas pilihan dan tindakan mereka. Dalam proses persuasi, memberikan pilihan kepada seseorang dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan mereka. Ketika individu merasa memiliki kendali atas keputusan yang mereka buat, mereka lebih cenderung merasa puas dan termotivasi untuk terus berusaha (Bennett, 2021). Faktor kedua adalah keinginan untuk kompetensi, yaitu dorongan individu untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman mereka. Seseorang lebih terdorong untuk melakukan sesuatu jika mereka merasa bahwa tugas tersebut dapat meningkatkan keterampilan atau pemahaman mereka.

Motivasi intrinsik sering kali muncul ketika seseorang merasakan tantangan dalam suatu aktivitas dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka melalui proses tersebut (Bennett, 2021). Ketika seseorang merasa bahwa mereka mengalami kemajuan dalam suatu bidang, mereka akan lebih terdorong untuk melanjutkan aktivitas tersebut tanpa memerlukan motivasi eksternal. Faktor ketiga adalah tujuan dan makna, di mana motivasi intrinsik meningkat ketika seseorang merasa bahwa suatu tugas memiliki tujuan yang lebih besar dan berdampak positif pada kehidupan mereka atau orang lain. Bennett (2021) menyatakan bahwa individu lebih cenderung melakukan suatu tindakan ketika mereka melihat bahwa tindakan tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap orang lain atau masyarakat. Oleh karena itu, persuasi yang efektif perlu dirancang dengan mempertimbangkan bagaimana suatu gagasan atau tindakan dapat mencerminkan nilai-nilai dan tujuan individu yang bersangkutan.

Bennett (2021) juga menekankan bahwa persuasi yang paling efektif bukanlah yang berbasis manipulasi atau paksaan, melainkan yang selaras dengan motivasi intrinsik audiens. Strategi persuasi yang memanfaatkan motivasi intrinsik melibatkan beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan membangun hubungan jangka panjang dengan audiens. Pendekatan pertama adalah menyesuaikan pesan dengan nilai dan keyakinan audiens. Seseorang lebih mudah diyakinkan jika pesan yang disampaikan sesuai dengan nilai yang mereka anut. Dalam konteks persuasi, penting bagi komunikator untuk memahami latar belakang dan

keyakinan audiens agar pesan yang disampaikan dapat lebih mudah diterima dan diinternalisasi (Bennett, 2021). Ketika seseorang merasa bahwa suatu gagasan sejalan dengan prinsip hidup mereka, mereka lebih cenderung menerima dan mengadopsinya sebagai bagian dari keputusan mereka. Pendekatan kedua adalah membangun hubungan emosional, yang berarti bahwa persuasi yang efektif melibatkan pemahaman terhadap emosi dan kebutuhan psikologis individu. Bennett (2021) menjelaskan bahwa manusia cenderung merespons lebih positif terhadap individu atau gagasan yang memberikan dampak emosional yang mendalam. Oleh karena itu, dalam proses persuasi, membangun hubungan yang kuat dengan audiens melalui empati dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan mereka. Pendekatan ketiga adalah memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, yang berarti memastikan bahwa individu merasa memiliki kontrol terhadap keputusan mereka. Bennett (2021) menyatakan bahwa seseorang akan lebih cenderung untuk menerima suatu gagasan jika mereka merasa bahwa keputusan tersebut sepenuhnya merupakan hasil dari pilihan mereka sendiri. Dengan memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, individu merasa lebih dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap keputusan yang mereka buat, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam proses tersebut. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bennett (2021), motivasi intrinsik dapat ditingkatkan dengan memberikan kebebasan dalam memilih, menciptakan makna dalam suatu aktivitas, serta membangun hubungan emosional yang kuat. Selain itu, faktor-faktor seperti otonomi,

kompetensi, dan tujuan memiliki pengaruh besar dalam membentuk motivasi intrinsik seseorang. Dalam konteks persuasi, pemanfaatan motivasi intrinsik dapat menghasilkan strategi komunikasi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Persuasi yang didasarkan pada pemahaman terhadap motivasi intrinsik cenderung menghasilkan dampak jangka panjang yang lebih positif dibandingkan dengan pendekatan berbasis insentif eksternal. Oleh karena itu, individu yang ingin memengaruhi orang lain dengan cara yang lebih etis dan efektif perlu memahami bagaimana motivasi intrinsik bekerja dan bagaimana cara menggunakannya dalam berbagai aspek kehidupan (Bennett, 2021).

Kuvaas et al., (2017), dalam penelitiannya menyatakan ada 6 indikator dalam penelitian budaya organisasi, yaitu:

1. Pekerjaan sebagai pendorong utama

Ketika seseorang merasa bahwa tugas yang mereka lakukan sendiri sudah menjadi kekuatan pendorong utama dalam pekerjaannya, itu menunjukkan adanya motivasi intrinsik yang kuat. Mereka tidak membutuhkan insentif eksternal seperti bonus atau penghargaan untuk tetap termotivasi, karena pekerjaan itu sendiri sudah memberikan kepuasan dan dorongan untuk terus berkinerja. Rasa memiliki terhadap pekerjaan ini membuat individu lebih berkomitmen dan antusias dalam menjalankan tugas-tugasnya.

2. Kenikmatan dalam bekerja

Menikmati pekerjaan adalah salah satu tanda utama motivasi intrinsik. Ketika seseorang menemukan kegembiraan dalam aktivitas yang mereka

lakukan, mereka akan lebih termotivasi untuk melanjutkan dan menyelesaikan tugas tanpa merasa terbebani. Kesenangan dalam bekerja juga dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena individu merasa lebih bebas untuk mengekspresikan ide dan eksplorasi tanpa tekanan eksternal.

3. Pekerjaan yang bermakna

Merasakan makna dalam pekerjaan adalah faktor penting yang mendorong motivasi intrinsik. Ketika seseorang melihat bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi yang positif bagi diri mereka sendiri atau orang lain, mereka akan merasa lebih terdorong untuk melakukannya dengan sepenuh hati. Rasa makna ini bisa datang dari dampak sosial pekerjaan, pencapaian pribadi, atau pemenuhan nilai-nilai yang diyakini oleh individu.

4. Antusiasme dalam bekerja

Motivasi intrinsik juga dapat dilihat dari seberapa bersemangat seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Jika seseorang merasa bahwa pekerjaan mereka sangat menarik dan membuat mereka bersemangat, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi. Antusiasme ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan inspiratif bagi rekan kerja lainnya.

5. Ketertarikan yang mendalam terhadap pekerjaan

Pekerjaan yang sangat menarik dapat menjadi sumber motivasi itu sendiri. Ketika seseorang merasa tertarik dengan tugas yang mereka lakukan, mereka lebih cenderung menikmati prosesnya dan terdorong untuk terus belajar dan berkembang. Ketertarikan ini juga mendorong individu untuk lebih mandiri

dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, tanpa perlu dorongan eksternal seperti penghargaan atau pengakuan.

6. Kondisi *flow* dalam bekerja

Salah satu ciri khas motivasi intrinsik yang kuat adalah pengalaman *flow*, yaitu kondisi di mana seseorang begitu terinspirasi dan fokus dalam pekerjaannya sehingga mereka hampir lupa dengan lingkungan sekitar. Dalam kondisi ini, individu merasa sepenuhnya terlibat dalam tugas yang mereka lakukan dan menikmati setiap tantangan yang ada. *Flow* sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, karena individu merasa bahwa mereka berkembang dan mencapai sesuatu yang berarti.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada hasil penelitian penelitian terdahulu. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang mendukung pada penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Coetzer et al (2017). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation.	Independen: 1. <i>Servant Leadership</i> Mediasi: 1. <i>Job Resource</i> Dependen: 1. <i>Burnout</i> 2. <i>Work Engagement</i>	Kepemimpinan yang melayani (<i>servant leadership</i>) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>)
2.	Kaya, N., Aydin, S., & Ongun, G. (2016). The Impacts of Servant Leadership and Organizational	Independen: 1. <i>Servant Leadership</i> Mediasi: 1. <i>Organizational Poltics</i>	Kepemimpinan yang melayani (<i>servant leadership</i>) tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>)

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	Politics on Burnout: A Research among Mid-Level Managers	Dependen 1. <i>Burnout</i>	
3.	Palanisamy, V., & Sathish Kumar, R. (2021). Impact of servant leadership on burnout of the employees	Independen: 1. <i>Servant Leadership</i> Dependen: 1. <i>Burnout</i>	Kepemimpinan yang melayani (<i>servant leadership</i>) tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>)
4.	Zamini et, al. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz	Independen 1. <i>Organization Culture</i> Dependen 1. <i>Burnout</i>	Budaya organisasi (<i>organization culture</i>) tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>)
5.	Pratiwi, E. E., & Idawati, L. (2019). Pengaruh kepemimpinan yang melayani, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe.	Independen 1. <i>Servant Leadership</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> Mediasi 1. <i>Intrinsic Motivation</i> Dependen Independen 1. <i>Kinerja Guru</i>	Kepemimpinan yang melayani (<i>servant leadership</i>) berpengaruh terhadap motivasi intrinsik
6.	Moton, N. O. L., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan motivasi intrinsik sebagai	Independen 1. <i>Kepemimpinan Transformasional</i> 2. <i>Budaya Organisasi</i> Mediasi 1. <i>Intrinsic Motivation</i> Dependen 1. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Budaya organisasi (<i>organization culture</i>) berpengaruh terhadap motivasi intrinsik

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
	variabel intervening.		
7.	Wang, E., Hu, H., Liu, H., Mao, S., Chang, R., & Jiang, W. (2020). <i>The influence of intrinsic motivation on pay satisfaction among caregivers in residential home for the elderly in China: The mediating role of job burnout.</i>	Independen 1. Kepemimpinan Transformasional Mediasi 1. Job Burnout 2. Pay Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>)

2.6. Hubungan Antar Variabel

2.6.1. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka Panjang

Kelelahan jangka panjang (*burnout*) merupakan fenomena yang berdampak pada berbagai aspek kehidupan bagi setiap individu, baik secara mental maupun fisik. Salah satu faktor yang diduga dapat memengaruhi tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) adalah gaya kepemimpinan yang ditimplementasikan oleh banyak pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan yang melayani, sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan karyawan dan kesejahteraan tim, sering dianggap dapat berperan dalam mengurangi tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) di tempat kerja.

Namun, penelitian oleh Palanisamy & Sathish Kumar (2021) menunjukkan bahwa servant leadership tidak memiliki hubungan

signifikan dengan emotional exhaustion dan depersonalization. Artinya, kepemimpinan yang melayani tidak secara langsung berkontribusi dalam mengurangi kelelahan emosional atau rasa keterasingan karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu, forgiveness sebagai salah satu aspek kepemimpinan yang melayani memiliki korelasi negatif dengan emotional exhaustion dan depersonalization, menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki sikap pemaaf dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman secara emosional, meskipun tidak secara langsung mengurangi kelelahan jangka panjang (*burnout*) secara keseluruhan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis mengenai penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh negatif terhadap kelelahan jangka panjang.

2.6.2. Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variable mediasi

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik individu. Studi yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2019) menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin mampu memberikan dukungan, peduli terhadap kesejahteraan bawahannya, dan mendorong pengembangan diri, individu yang dipimpinnya akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam bekerja. Di sisi lain, penelitian oleh Yuan et al. (2022) menemukan bahwa

motivasi intrinsik berperan dalam mengurangi tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*). Individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung mengalami tingkat kelelahan emosional, dehumanisasi, dan rasa pencapaian yang rendah yang lebih rendah.

Berdasarkan dua temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang. Dengan kata lain, kepemimpinan yang melayani tidak hanya secara langsung mengurangi *burnout*, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya membantu individu lebih tahan terhadap kelelahan jangka panjang. Oleh karena itu, hipotesis mengenai penelitian ini adalah:

H2: Motivasi intrinsik memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang.

2.6.3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang

Penelitian yang dibuat oleh Zamini et, al. (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kelelahan jangka panjang pada kalangan dosen di Universitas Tabriz. Meskipun budaya organisasi yang lebih partisipatif diketahui dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kelelahan jangka panjang (*burnout*), dalam konteks dosen, faktor-faktor lain seperti beban kerja akademik, kebebasan dalam pengambilan keputusan, dan dukungan

institusional lebih berpengaruh terhadap tingkat kelelahan mereka. Berbeda dengan karyawan yang mengalami tingkat kelelahan jangka panjang (*burnout*) lebih tinggi akibat tekanan struktural dan aturan birokratis, dosen cenderung memiliki lebih banyak kontrol atas pekerjaan mereka, yang mungkin menjadi alasan mengapa hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang (*burnout*) tidak terlalu signifikan dalam kelompok ini. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis mengenai penelitian ini adalah:

H3: Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kelelahan jangka panjang.

2.6.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan jangka panjang dengan motivasi intrinsik sebagai variable mediasi

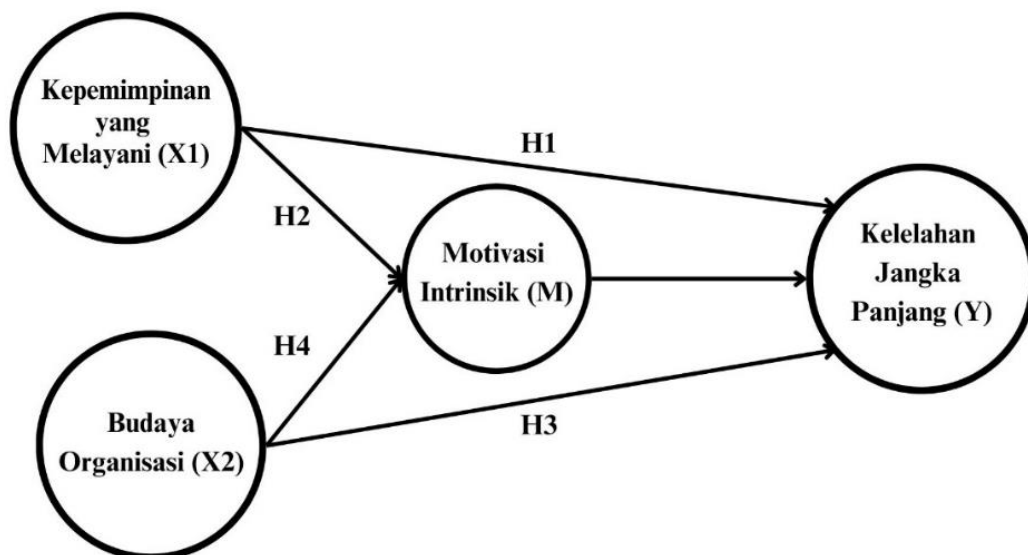
Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik individu. Penelitian yang dilakukan oleh Moton et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan dorongan intrinsik individu untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi secara maksimal. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Enjian Wang et al. (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap kelelahan jangka panjang (*burnout*), di mana individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih mampu mengatasi stres kerja dan memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik, sehingga mengurangi risiko mengalami *burnout*.

Berdasarkan dua temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik tidak hanya secara langsung mengurangi burnout, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik individu, yang pada akhirnya membantu individu lebih tahan terhadap kelelahan jangka panjang. Oleh karena itu, hipotesis mengenai penelitian ini adalah:

H4: Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka Panjang

2.7. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti, 2025

2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian pada telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh negatif terhadap kelelahan jangka panjang.

H2: Motivasi intrinsik memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang

H3: Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kelelahan jangka panjang.

H4: Motivasi intrinsik memediasi pengaruh hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Agung, Anak Agung Putu (2012), variabel penelitian adalah ciri, sifat, atau nilai yang dimiliki oleh individu, objek, atau aktivitas yang bervariasi, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan dijadikan landasan dalam penarikan kesimpulan.

3.1.1. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana setiap variabel dianalisis untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Masing-masing variabel dijelaskan melalui definisi serta indikator-indikator yang berfungsi sebagai acuan dalam proses pengukuran. Pada penelitian ini ada tiga jenis variabel penelitian yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening:

1. Variabel independent

Dalam bahasa Indonesia, variabel ini sering dikenal sebagai variabel bebas, yaitu variabel yang memberikan pengaruh atau menjadi faktor penyebab terjadinya perubahan atau munculnya variabel terikat (dependen).

2. Variabel dependent

Variabel ini selalu disebut sebagai variabel keluaran, kriteria, atau konsekuensi. Dalam Bahasa Indonesia, istilah yang umum digunakan adalah

variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel bebas.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang berperan dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen, namun tidak dapat diamati atau diukur secara langsung. Variabel ini berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen, sehingga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak langsung.

3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi Definisi operasional variabel merupakan metode yang digunakan untuk mengukur suatu variabel secara tepat dalam suatu penelitian. Dalam pendekatan kuantitatif, definisi ini memegang peranan penting karena menetapkan bagaimana variabel akan diukur secara terstruktur dan objektif.

Dalam penelitian ini ada empat variabel yang akan dibahas, yaitu:

1. Kepemimpinan yang melayani (X1)
2. Budaya organisasi (X2)
3. Kelelahan jangka panjang (Y)
4. Motivasi intrinsik (Mediasi)

Berikut dibawah ini adalah definisi operasional variabel yang disusun dalam bentuk tabel yang berisi empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
Kepemimpinan yang melayani (X1)	Kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Teori ini menekankan bahwa seorang pemimpin sejati adalah seseorang yang terlebih dahulu melayani sebelum memimpin. Pemimpin yang melayani berfokus pada kesejahteraan, pertumbuhan, dan pengembangan anggota timnya, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif. Selain itu, servant leadership juga menekankan pentingnya berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan membangun	1. Penyembuhan Emosional (<i>Emotional Healing</i>). 1) Pemimpin peduli terhadap kesejahteraan emosional saya sebagai anggota. 2) Pemimpin meluangkan waktu untuk mendengar keluhan saya terkait kegiatan organisasi. 3) Pemimpin dapat mengenali ketika saya mengalami kesulitan tanpa harus saya ungkapkan. 4) Saya merasa nyaman mencari bantuan dari pemimpin jika saya menghadapi masalah pribadi atau akademik. 2. Menciptakan Nilai untuk Komunitas (<i>Creating Value for the Community</i>) 1) Pemimpin menekankan pentingnya kontribusi bagi masyarakat dalam setiap kegiatan organisasi. 2) Pemimpin aktif mendorong	Menggunakan skala Likert

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
	komunitas yang kuat. Greenleaf menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan berasal dari kekuasaan atau otoritas, tetapi dari keinginan tulus untuk membantu dan mengembangkan orang lain (Smith, 2005).	anggota untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pengabdian masyarakat. 3) Pemimpin memberikan contoh nyata dalam berkontribusi untuk komunitas. 4) Saya merasa termotivasi oleh pemimpin untuk lebih peduli terhadap lingkungan sekitar. 3. Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills) 1) Pemimpin memiliki pemahaman mendalam tentang visi dan misi organisasi. 2) Pemimpin mampu memberikan solusi kreatif untuk permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan anggotanya. 3) Pemimpin memahami cara mengelola kegiatan sosial agar berjalan efektif dan efisien. 4) Pemimpin dapat berpikir strategis	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		dalam menyusun program kerja organisasi. 4. Memberdayakan Anggota (<i>Empowering</i>) 1) Pemimpin memberikan saya tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam kegiatan organisasi. 2) Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi dengan solusi sendiri. 3) Pemimpin memberi kebebasan kepada saya untuk berinovasi dalam menjalankan tugas di organisasi. 4) Saya merasa diberikan kepercayaan oleh pemimpin dalam mengemban tanggung jawab organisasi. 5. Membantu Anggota Berkembang dan Sukses (<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>) 1) Pemimpin peduli terhadap pengembangan keterampilan saya dalam organisasi.	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		2) Pemimpin memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan potensi kepemimpinan. 3) Pemimpin aktif membimbing saya agar dapat lebih berkembang secara akademik dan non-akademik. 4) Pemimpin mendukung pencapaian tujuan pribadi saya, baik dalam organisasi maupun kehidupan akademik. 6. Mendahulukan Anggota (<i>Putting Subordinates First</i>) 1) Pemimpin lebih memprioritaskan kebutuhan anggota dibandingkan kepentingan pribadinya. 2) Pemimpin rela mengorbankan waktunya untuk membantu anggota yang mengalami kesulitan. 3) Pemimpin selalu berusaha menciptakan lingkungan kerja	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		yang nyaman bagi anggota. 4) Saya merasa bahwa pemimpin mendukung saya dalam menjalankan peran saya di organisasi. 7. Bertindak Secara Etis (<i>Behaving Ethically</i>) 1) Pemimpin selalu bersikap jujur dan adil terhadap seluruh anggota. 2) Pemimpin menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam setiap keputusan organisasi. 3) Pemimpin tidak akan mengorbankan prinsip etika demi kepentingan pribadi atau organisasi. 4) Saya merasa bahwa pemimpin dapat dipercaya dalam segala aspek kepemimpinan. Sumber: Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008).	
Budaya organisasi (X2)	budaya organisasi tidak hanya sekadar kumpulan nilai dan norma yang	1. Inovasi dan Pengambilan Risiko 1) Organisasi menerima inisiatif dan inovasi.	Menggunakan skala Likert

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
	diadopsi oleh suatu organisasi, tetapi juga mencerminkan sistem makna yang dibentuk melalui interaksi sosial, simbolisme, dan ideologi yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari cara individu berpikir, merasa, dan bertindak dalam organisasi (Alvesson, 2002).	2) Manajemen lebih suka melakukan sesuatu dengan cara yang khas tanpa inovasi. 2. Kepemimpinan 1) Tujuan organisasi jelas bagi anggota. 2) Kurangnya kejelasan tujuan dan prioritas dapat terlihat dalam organisasi. 3. Integritas 1) Setiap anggota bekerja secara independen. 2) Berbagai bagian dalam organisasi bekerja secara koordinatif. 3) Manajemen bekerja dengan koordinasi dan kesepahaman. 4. Dukungan Manajemen 1) Jika mengalami masalah, anggota dapat mengandalkan dukungan manajemen. 2) Manajemen mendukung aktivitas dan upaya anggota. 3) Kemungkinan mendapatkan bantuan dari manajemen ketika melakukan kesalahan. 5. Kontrol	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		1) Manajemen memberikan kepercayaan kepada anggota dalam organisasi. 2) Anggota memiliki kendali atas pekerjaan mereka. 6. Identitas 1) Nasib dan kesuksesan organisasi sangat penting bagi anggota. 2) Tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. 3) Anggota melakukan yang terbaik untuk kesuksesan organisasi. 4) Anggota tidak merasa puas dengan pekerjaan mereka dalam organisasi. 7. Sistem Penghargaan 1) Penghargaan diberikan berdasarkan kinerja. 2) Penghargaan yang diterima anggota sesuai dengan kinerjanya. 3) Penghargaan diberikan berdasarkan hubungan dan koneksi. 8. Kompromi Dalam Konflik	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		1) Manajemen memperhatikan pendapat anggota meskipun ada perbedaan pendapat. 2) Masalah diselesaikan tanpa konfrontasi dengan cara yang positif. 9. Pola Komunikasi 1) Anggota dapat meminta bantuan dari yang lain ketika menghadapi masalah. 2) Sulit untuk menghubungi manajemen ketika terjadi masalah. Sumber: Jaghargh, F. Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., & Farvardin, Z. (2012).	
Kelelahan jangka panjang (Y)	mendefinisikan kelelahan jangka panjang (<i>burnout</i>) sebagai sebuah perjalanan kompleks yang mencakup kelelahan fisik dan mental, kehilangan makna dalam pekerjaan, serta isolasi sosial akibat tekanan	1. Kelelahan Emosional (<i>Emotional Exhaustion</i>) 1) merasa terkuras secara emosional karena aktivitas yang saya jalani. 2) merasa kelelahan setelah menyelesaikan berbagai kegiatan. 3) merasa sulit untuk memulai hari karena tugas dan tanggung jawab	Menggunakan skala Likert

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
	yang terus-menerus (Schenck et al., 2023)	yang harus saya selesaikan. 4) Berkegiatan dengan orang lain dalam waktu lama benar-benar menguras energi. 5) merasa lelah akibat berbagai tanggung jawab yang di emban. 6) merasa frustrasi dengan berbagai tuntutan yang ada. 7) merasa terlalu banyak bekerja dalam organisasi atau komunitas yang saya ikuti. 8) Berinteraksi langsung dengan orang-orang terkadang terasa sangat membebani. 9) merasa seperti berada di batas kemampuan saya dalam menjalankan tugas. 2. Depersonalisasi (<i>Depersonalization</i>) 1) merasa memperlakukan beberapa orang secara impersonal seperti tugas yang harus diselesaikan. 2) menjadi lebih sinis terhadap kegiatan dan	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		orang-orang di sekitar saya. 3) khawatir bahwa aktivitas yang saya jalani membuat saya kurang peduli terhadap orang lain. 4) merasa kurang peduli terhadap hasil kegiatan yang saya lakukan dibanding sebelumnya. 5) merasa bahwa beberapa orang menyalahkan saya atas kesulitan atau kendala yang mereka hadapi. 3. Prestasi Diri (<i>Personal Accomplishment</i>) 1) dapat dengan mudah memahami bagaimana perasaan orang lain tentang sesuatu. 2) menangani masalah yang di hadapi dengan sangat efektif. 3) merasa memiliki dampak positif dalam kegiatan yang di lakukan. 4) merasa tetap energik dan termotivasi dalam menjalankan tugas.	

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		5) dapat menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan dengan orang-orang di sekitar. 6) merasa bangga dengan kontribusi yang telah saya berikan. Sumber: Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981).	
Motivasi intrinsik (Mediasi)	Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu tanpa adanya pengaruh dari faktor eksternal (Bennett., 2021)	1. Individu merasa terdorong untuk bekerja karena pekerjaannya itu sendiri memberikan kepuasan, tanpa membutuhkan dorongan eksternal. 2. Individu merasa senang dan nyaman dalam menjalankan tugasnya, sehingga pekerjaan terasa ringan dan menyenangkan. 3. Individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai atau manfaat yang berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. 4. Individu memiliki rasa ingin tahu tinggi terhadap pekerjaannya dan selalu bersemangat	Ada 6 macam pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala <i>Likert</i> . Kuvaas et al., (2017)

Variabel	Definisi	Indikator Penelitian	Pengukuran
		untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. 5. Individu tetap termotivasi dalam bekerja tanpa harus dipaksa, diberi insentif, atau tekanan dari pihak lain. 6. Individu dapat mencapai kondisi "flow," yaitu keadaan di mana ia begitu fokus dan menikmati pekerjaannya sehingga tidak sadar dengan keadaan sekelilingnya. Sumber: Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017).	

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian merujuk pada sekumpulan individu, kelompok, atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran utama studi. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa anggota aktif UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro yang berjumlah 130 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk dianalisis dalam suatu penelitian. Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan sampel yang tepat sangat penting agar hasil penelitian dapat digeneralisasi ke seluruh

populasi. Sampel yang representatif memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang akurat tentang karakteristik populasi yang lebih luas.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode sensus yang menggunakan keseluruhan jumlah populasi sebagai sampel penelitian. Sampel pada penelitian ini adalah 130 mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber asli untuk tujuan penelitian tertentu. Data ini biasanya diperoleh melalui survei. Penggunaan data primer sering kali diperlukan dalam penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan relevan dengan masalah penelitian.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah ada sebelumnya dan dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dari penelitian yang sedang dilakukan. Data ini bisa berupa dokumen resmi, laporan penelitian, data sensus, atau sumber lain yang dapat diakses oleh peneliti.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau langkah-langkah yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan.

Metode ini bersifat terpisah dari metode analisis data, namun juga dapat berperan sebagai alat utama dalam proses analisis. Data yang diperoleh melalui metode ini akan dimanfaatkan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah, serta menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan atau pengambilan keputusan.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data primer yang dilakukan melalui metode survei untuk memperoleh pendapat dari responden. Penyusunan kuesioner didasarkan pada dimensi dan indikator dari masing-masing variabel yang diteliti. Kuesioner disebarakan secara daring melalui Google Form kepada mahasiswa aktif yang tergabung dalam UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, dengan bantuan pihak internal UKM. Pemilihan kuesioner sebagai metode pengumpulan data didasarkan pada kemudahannya serta efisiensinya dalam menjangkau responden dalam jumlah besar. Pengukuran data dilakukan menggunakan skala Likert, yang dirancang untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan oleh peneliti, dengan lima pilihan skala sebagai berikut:

Berikut contoh table skalai Likert yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.2 Pilihan Jawaban dan Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.5. Metode Analisis

Menurut Hamid et al. (2019), dalam teknik regresi, model penelitian disusun dengan melibatkan satu variabel dependen dan beberapa variabel independen. Namun, ketika model penelitian mencakup lebih dari satu variabel dependen, diperlukan metode analisis yang berbeda. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis model dengan hubungan antar variabel tersebut adalah *Structural Equation Modelling* (SEM).

Menurut Ghozali et al. (2015), SEM memiliki kelebihan dalam melakukan analisis jalur (path analysis) yang melibatkan variabel laten. Sementara itu, Hamid et al. (2019) menjelaskan bahwa SEM merupakan salah satu teknik analisis yang digunakan untuk menguji serta menghitung hubungan kausal, dengan cara menggabungkan analisis jalur dan analisis faktor dalam satu model terpadu.

Terdapat dua jenis SEM, yaitu *Covariance-Based Structural Equatin Modeling* (CB-SEM) dan *Partial Least Square Path Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hamid et al., (2019) analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statiska yang menggunakan rasio variable dependen dan independent.

Penelitian ini juga memanfaatkan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* guna menganalisis hubungan antar variabel laten, termasuk konstruk laten tingkat kedua (*second order construct*). Konstruk second order merupakan variabel laten yang dibentuk oleh beberapa konstruk laten tingkat pertama (*first order*), sehingga digunakan untuk merepresentasikan konsep-konsep yang bersifat kompleks atau multidimensional. Misalnya, variabel kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi dalam penelitian ini terdiri atas beberapa dimensi pembentuk, sehingga diperlakukan sebagai konstruk second order.

Menurut Ghazali (2015), penggunaan konstruk *second order* dalam SEM-PLS memungkinkan peneliti untuk menggambarkan dan mengukur konsep teoritis yang lebih rumit secara lebih komprehensif. Model ini tidak hanya mempertimbangkan indikator-indikator yang terlihat secara langsung, tetapi juga memperhatikan struktur dimensi internal dari konstruk yang dianalisis, sehingga dapat meningkatkan validitas model secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, pendekatan SEM-PLS *second order* digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam serta model yang lebih representatif terhadap hubungan antar variabel yang bersifat kompleks dan multidimensi.

3.5.1. Structural Equation Modelling – Partial Least Square (SEM-PLS)

Menurut Ghazali et al. (2015), terdapat lima langkah analisis dalam penerapan metode PLS-SEM, di mana setiap langkah saling berkaitan dan

memengaruhi tahap berikutnya. Berikut ini merupakan tahapan-tahapan dalam penggunaan metode PLS-SEM:

Langkah 1: Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model adalah tahapan awal dalam analisis PLS-SEM, tahap ini dibagi menjadi 2 tahapan, yaitu:

1. Merancang model pengukuran

Pada tahap ini, dilakukan penentuan jenis hubungan antara konstruk dan indikator variabelnya, apakah bersifat reflektif atau formatif.

2. Merancang model struktural

Tahap ini melibatkan penyusunan model struktural antar variabel laten yang disesuaikan dengan rumusan masalah serta hipotesis penelitian. Model ini ditetapkan melalui jalur yang menunjukkan hubungan dan urutan antar variabel laten tersebut.

Langkah 2: Menentukan Metode Analisis Algorithn

Model Setelah model melewati tahap konseptualisasi, langkah selanjutnya adalah menentukan jenis algoritma analisis yang akan digunakan untuk melakukan estimasi model. Dalam PLS-SEM, analisis ini hanya menggunakan algoritma PLS, yang terdiri dari tiga opsi, yaitu *factorial*, *centroid*, dan *path* atau *structural weighting*.

Langkah 3: Menentukan Metode Resampling

Menurut Ghozali et al. (2015), pada tahap ini dilakukan proses pengambilan sampel ulang atau resampling, yang dikenal sebagai *bootstrapping*. Teknik ini memanfaatkan seluruh sampel asli sebagai dasar untuk menghasilkan kembali sampel baru melalui proses resampling. Pendekatan ini lebih umum diterapkan dalam analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*), karena memungkinkan pengujian signifikansi parameter secara lebih akurat tanpa mengandalkan asumsi distribusi tertentu dalam populasi.

Langkah 4: Menggambar Diagram Jalur

Menggambar diagram jalur atau path diagram merupakan langkah dalam teknik analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel dalam suatu penelitian. Diagram jalur ini membantu dalam menentukan apakah hubungan antar variabel berlangsung secara langsung atau melalui variabel intervening.

Langkah 5: Evaluasi Model

Evaluasi model dalam penelitian bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu model dapat diterapkan dan seberapa efektif model tersebut dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Ada 2 evaluasi model yang harus dianalisis dalam PLS, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

1. Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian terhadap model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menilai sejauh mana variabel teramati (*manifest*) mampu merepresentasikan

variabel laten yang diukur. Evaluasi outer model ini dilakukan guna menguji validitas dan reliabilitas dari model tersebut (Ghozali et al., 2015).

3.4.1.1. Uji Validitas

Tingkat hubungan antara konstruk dan variabel laten dapat dinilai melalui nilai loading factor pada masing-masing konstruk. Nilai loading yang ideal berada di atas 0,7, menandakan bahwa indikator tersebut layak merepresentasikan konstruk. Meski demikian, nilai loading sebesar 0,50 masih dapat diterima. Dalam pengujian validitas pada outer model, terdapat dua kriteria yang digunakan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1. Validitas Konvergen

Hubungan antara konstruk dan variabel laten dapat diukur dengan melihat nilai loading factors pada setiap konstruk. Nilai yang ideal adalah di atas 0,7, yang berarti indikator tersebut cocok sebagai konstruk. Jika nilainya 0,50, masih bisa diterima.

2. Validitas Diskriminan

Metode ini menunjukkan sejauh mana suatu variabel laten atau konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya berdasarkan hasil penelitian empiris. Validitas diskriminan dapat dinilai dengan dua pendekatan, yaitu *cross-loading* dan *fornell-larcker criterion*.

3.4.1.2. Uji Realibilitas

Tujuan dari proses ini adalah untuk memahami sejauh mana indikator berperan dalam mengukur variabel yang diteliti. Dalam evaluasi penelitian, terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk memastikan prosedur penilaian terpenuhi, yaitu *cronbach alpha* dan *composite reliability*.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Ghazali et al. (2015), pengujian terhadap model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar konstruk. Evaluasi hubungan tersebut dilakukan dengan meninjau nilai *R-Square*, *Effect Size*, dan *Predictive Relevance* pada setiap variabel laten independen sebagai indikator kekuatan prediktif dari model struktural.

3.4.1.3. *R-Square*

Apabila nilai *R Square* mendekati 1, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat akurasi prediktif yang semakin tinggi. Besarnya nilai *R Square* dapat diinterpretasikan berdasarkan kategorisasi berikut: 0,75 menunjukkan tingkat prediksi yang kuat, 0,50 mengindikasikan tingkat prediksi yang sedang, sedangkan 0,25 mencerminkan tingkat prediksi yang lemah.

3.4.1.4. *Effect Size*

Ukuran ini digunakan untuk mengevaluasi dampak suatu konstruk eksogen ketika dikeluarkan dari model, guna menentukan sejauh mana pengaruhnya terhadap konstruk endogen. Evaluasi ini membantu menilai

apakah konstruk yang dihilangkan memiliki efek yang signifikan dalam model. Terdapat tiga kategori effect size, yaitu lemah (0,02), sedang (0,15), dan kuat (0,35).

3.4.1.5. Predictive Relevance

Predictive Relevance (Q2) dilakukan untuk mengukur seberapa baik nilai dari observed dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai Q2 lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q2 lebih kecil dari 0 menunjukkan bahwa model kurang atau tidak memiliki *predictive relevance*.

3.4.1.6. Uji Hipotesis

Menurut Ghazali et al., (2015), untuk menilai signifikansi hubungan antara variabel, diperlukan prosedur *bootstrapping*. Teknik *bootstrapping* ini dilakukan dengan menggunakan seluruh sampel asli yang kemudian di-*resampling* kembali. Pengujian signifikansi hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien parameter serta T-statistik yang diperoleh dari algorithm bootstrapping report. Nilai signifikansi yang digunakan dalam pengujian ini ditentukan berdasarkan nilai t-table dalam uji dua ekor (*two-tailed*), yaitu 1,65 untuk tingkat signifikansi 10%, 1,96 untuk tingkat signifikansi 5%, dan 2,58 untuk tingkat signifikansi 1%.

3.4.1.7. Uji Mediasi

Berdasarkan Ghazali & Latan (2015), terdapat beberapa tahapan dalam menguji efek variabel mediasi dalam analisis SEM menggunakan PLS, yaitu:

1. Tahap pertama, menguji hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen, dengan syarat nilai t-statistik harus lebih dari 1,96 agar hasilnya signifikan.
2. Tahap kedua, menguji hubungan antara variabel eksogen dan variabel mediasi, di mana hasilnya harus signifikan dengan nilai t-statistik lebih besar dari 1,96.
3. Tahap ketiga, menguji secara bersamaan pengaruh variabel eksogen dan variabel mediasi terhadap variabel endogen.

Pada tahap akhir pengujian, jika hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen tidak signifikan, namun hubungan antara variabel mediasi dan variabel endogen signifikan dengan nilai t-statistik di atas 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi memiliki peran dalam menjembatani pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Metode *Variance Accounted For* (VAF) digunakan untuk menentukan peran variabel mediasi dalam sebuah model penelitian. Rumus VAF menurut Ghazali & Latan (2015) adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{efek tidak langsung}}{\text{efek tidak langsung} + \text{efek langsung}}$$

Kriteria interpretasi VAF:

1. Jika $VAF > 0,80$ atau lebih dari 80%, maka variabel mediasi memiliki peran penuh (*full mediation*).
2. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau antara 20% hingga 80%, maka variabel mediasi berperan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).
3. Jika $VAF < 0,20$ atau kurang dari 20%, maka tidak terdapat efek mediasi dalam hubungan antar variabel.

3.4.1.8. Path Coeficient

Hair et al. (2017) menyatakan bahwa koefisien jalur (path coefficient) merupakan nilai estimasi yang menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Nilai ini berada dalam kisaran antara -1 hingga +1, meskipun pada kenyataannya biasanya berada di antara kedua batas tersebut. Koefisien yang mendekati +1 menandakan hubungan positif yang kuat, sedangkan nilai yang mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Sementara itu, nilai yang mendekati nol mencerminkan hubungan yang sangat lemah atau tidak signifikan.

Namun, penafsiran makna hubungan tidak bisa hanya bergantung pada besar kecilnya angka koefisien jalur saja. Diperlukan konfirmasi melalui

uji signifikansi statistik untuk memastikan validitas hubungan tersebut. Dalam SEM-PLS, pengujian signifikansi dilakukan dengan metode *bootstrapping*, yaitu teknik *resampling* yang menghasilkan nilai *t-value* dan *p-value*. Secara umum, hubungan dianggap signifikan secara statistik jika pada tingkat kepercayaan 95% diperoleh *t-value* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05.

Koefisien jalur juga dimanfaatkan untuk menguji hipotesis dalam penelitian. Aplikasi SmartPLS sangat membantu proses ini karena mampu menampilkan estimasi koefisien jalur secara langsung dari hasil pemodelan. Oleh karena itu, *path coefficient* merupakan komponen penting dalam *inner model*, karena menjadi dasar untuk mengevaluasi sejauh mana konstruk dalam model saling memengaruhi, baik dari sisi statistik maupun secara praktis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Profil dan Sejarah Organisasi

UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa) Peduli Sosial UNDIP merupakan pengembangan dari gagasan lima mahasiswa yang sebelumnya aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan UPK HIMPS (Unit Pelaksana Kegiatan Himpunan Mahasiswa Peduli Sosial) FISIP UNDIP. Inisiatif ini bertujuan untuk memperluas jangkauan kegiatan hingga ke tingkat universitas. Salah satu tujuan utamanya adalah memberikan wadah bagi semangat mahasiswa UNDIP dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat, serta menjadi ruang bagi generasi intelektual muda untuk turut serta mencari solusi atas berbagai permasalahan sosial, seperti isu pendidikan, kesehatan, lingkungan, budaya, dan seni.

4.1.2. Visi Organisasi

Wadah dalam menghimpun, membimbing, dan membangun rasa kepedulian mahasiswa Universitas Diponegoro terhadap sosial serta menyalurkannya tanpa kepentingan politik dan golongan.

4.1.3. Misi Organisasi

1. Melaksanakan kegiatan yang berkesinambungan dalam membangun dan menyalurkan rasa kepedulian sosial mahasiswa Universitas Diponegoro.

2. Proaktif turut serta membantu penanganan dan penyelesaian masalah-masalah sosial.

4.1.4. Tujuan Organisasi

1. UKM ini bertujuan untuk menghimpun dan membimbing mahasiswa UNDIP dalam membangun rasa kepedulian sosial, serta menyalurkannya melalui berbagai kegiatan pengabdian masyarakat.
2. UKM Peduli Sosial UNDIP berfungsi sebagai wadah bagi mahasiswa untuk terlibat secara langsung dalam upaya mencari solusi terhadap berbagai permasalahan sosial di masyarakat, seperti di bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan, penanggulangan bencana, budaya, dan seni.
3. Organisasi ini juga bertujuan untuk melatih kepedulian dan sikap altruisme mahasiswa melalui kegiatan yang berkaitan dengan pengabdian kepada lingkungan dan masyarakat.

4.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa aktif yang mengikuti organisasi mahasiswa UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro tahun 2025. Kuesioner penelitian ini disebar ke 130 mahasiswa aktif secara online melalui *google form* dengan dibantu oleh pihak internal organisasi UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, yaitu Ketua Umum, Wakil Ketua Umum, Ketua Divisi dan Wakil Ketua Divisi. Dari Penyebaran data kuesioner tersebut, data yang hanya didapat hanya 90 responden atau 90% dengan partisipasi sukarela. Semua

responden sudah memenuhi kriteria, sehingga dapat di analisis lebih lanjut. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden terdiri dari beberapa karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, fakultas, prodi, dan angkatan masuk.

4.2.1. Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Laki-Laki	21	17,95
2	Perempuan	96	82,5
Jumlah		117	100

Berdasarkan data yang diperoleh, presentase responden laki-laki lebih sedikit dibanding perempuan yaitu dengan jumlah 21 orang atau 18%, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 96 orang atau 82% dari total 117 responden.

4.2.2. Kelompok Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Kelompok Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	19-20	79	67,52
2	21-22	38	32,48
Jumlah		117	100%

Responden dalam penelitian ini adalah terbagi dalam ke dalam dua kategori, yaitu usia 19-20 tahun dengan jumlah 79 responden dan usia 21-22 tahun dengan 38 Responden.

4.2.3. Kelompok Responden Berdasarkan Fakultas

Tabel 4.3 Kelompok Responden Berdasarkan Usia

No	Fakultas	Frekuensi	Persentase
1	Fakultas Psikologi (FPSi)	31	26,5
2	Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB)	4	3,4
3	Fakultas Sains dan Matematika (FSM)	12	10,3
4	Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM)	6	5,1
5	Fakultas Teknik (FT)	10	8,5
6	Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK)	2	1,7
7	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	15	12,7
8	Fakultas Hukum (FH)	7	6
9	Fakultas Ilmu Budaya (FIB)	8	6,8
10	Sekolah Vokasi (SV)	14	12
11	Fakultas Kedokteran (FK)	8	6,8
Total		117	100

Penelitian ini melibatkan total 117 responden yang berasal dari berbagai fakultas di lingkungan universitas. Tabel distribusi frekuensi menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari Fakultas Psikologi (FPSi), yaitu sebanyak 31 orang atau 26,5% dari total responden. Hal ini menunjukkan dominasi partisipasi mahasiswa dari Fakultas Psikologi dalam penelitian ini, yang mungkin disebabkan oleh relevansi topik penelitian dengan bidang kajian tentang kelelahan jangka panjang atau kesehatan mental. Responden dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) menduduki peringkat kedua dengan jumlah 15 responden (12,7%), diikuti oleh Sekolah Vokasi (SV) sebanyak 14 responden (12%), dan Fakultas Sains dan Matematika (FSM) sebanyak 12 responden (10,3%). Kelompok-kelompok ini menunjukkan kontribusi signifikan terhadap total partisipan dalam penelitian.

Sementara itu, fakultas-fakultas lain seperti Fakultas Teknik (FT) dengan 10 responden (8,5%), Fakultas Ilmu Budaya (FIB) dan Fakultas Kedokteran (FK) masing-masing dengan 8 responden (6,8%), serta Fakultas Hukum (FH) dengan 7 responden (6%), juga menunjukkan keterlibatan yang cukup baik. Adapun fakultas dengan jumlah responden yang lebih sedikit yaitu Fakultas Kesehatan Masyarakat (FKM) sebanyak 6 responden (5,1%), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) sebanyak 4 responden (3,4%), dan yang paling rendah adalah Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK) dengan hanya 2 responden (1,7%).

4.2.4. Kelompok Responden Berdasarkan Angkatan

Tabel 4.4 Kelompok Responden Berdasarkan Angkatan

No	Tahun Angkatan	Frekuensi	Persentase
1	2022	4	3,4
2	2023	55	47,0
3	2024	58	49,6
Total		117	100

Penelitian ini melibatkan 117 responden yang terdiri dari mahasiswa dengan latar belakang tahun angkatan yang berbeda. Berdasarkan data yang tersedia, sebagian besar responden berasal dari angkatan 2024, yaitu sebanyak 58 orang atau 49,6% dari total responden. Disusul oleh angkatan 2023 sebanyak 55 responden (47,0%), dan sisanya berasal dari angkatan 2022 sebanyak 4 responden (3,4%).

4.3. Hasil Analisis Data

Pada penelitian ini, dilakukan analisis statistik menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). *Software* SmartPLS digunakan untuk melakukan analisis tersebut. PLS merupakan analisis multivariat yang berguna untuk estimasi antara variabel penelitian secara simultan dan estimasi antara variabel dengan item pengukurannya dengan tujuan pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi (Hair et al, 2019). Model dalam PLS terdiri dari model pengukuran dan model struktural. Model PLS dalam penelitian ini adalah model pengukuran second order construct.

4.3.1. Hasil Pengukuran Outer Model

Pengukuran menggunakan analisis faktor konfirmatori tingkat kedua (second order confirmatory factor analysis) dilakukan dengan membentuk konstruk second order untuk menguji masing-masing model variabel yang terdiri dari beberapa dimensi dan indikator, guna memperoleh model yang sesuai (fit) dengan kriteria indeks yang ditetapkan. Berikut ini disajikan hasil evaluasi terhadap model pengukuran (outer model).

4.3.1.1. Hasil Uji Validitas

1. *Convergent Validity*

Convergent validity bertujuan untuk menilai sejauh mana kesesuaian antara indikator-indikator pengukuran suatu variabel dengan konsep teoritis yang mendasari keberadaan indikator tersebut. Suatu pengujian convergent

validity dianggap baik apabila nilai korelasi indikator terhadap konstruk yang diukur melebihi 0,50.

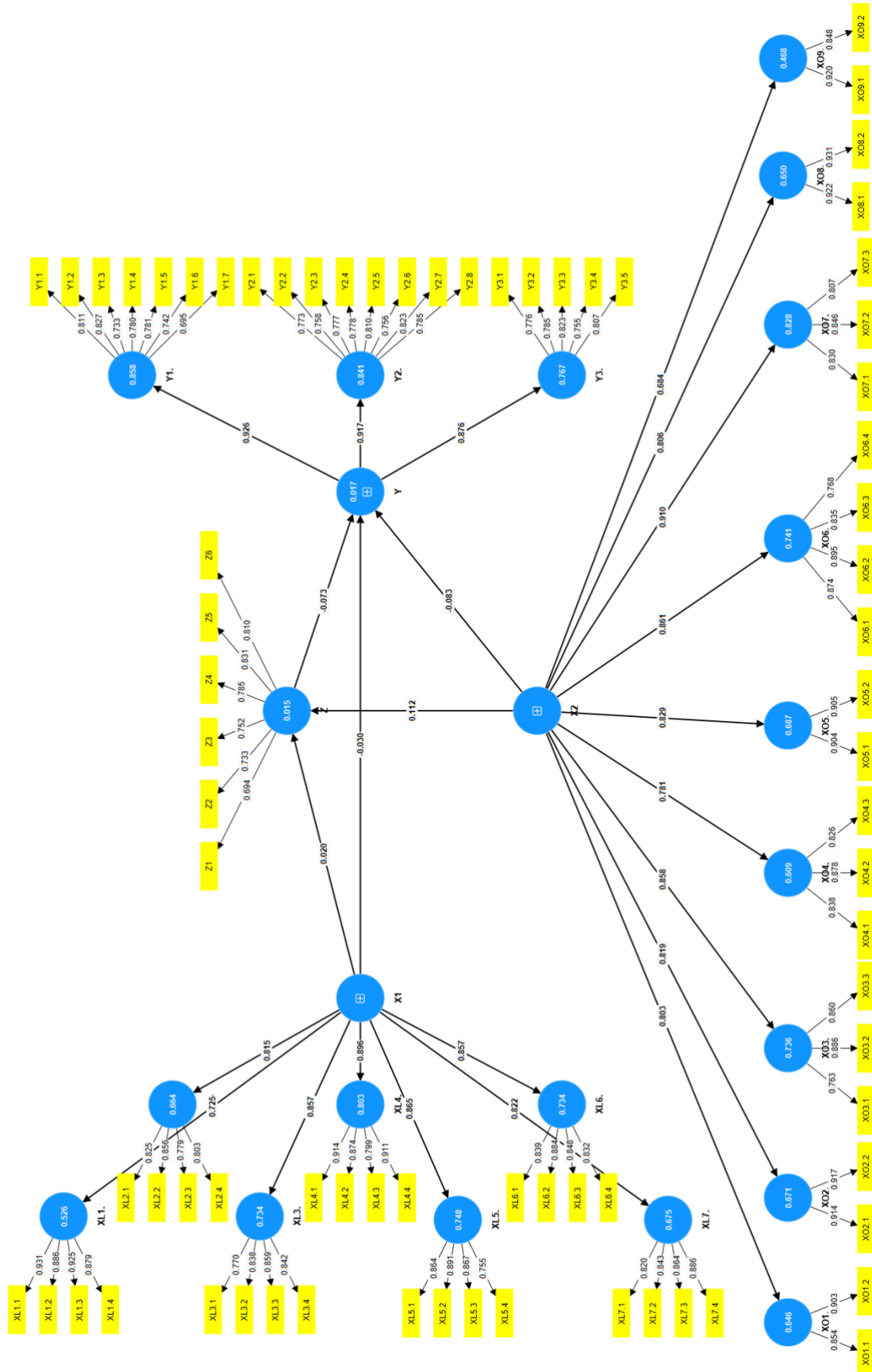
Tabel 4.5 Nilai Loading Factor

Variabel	Dimensi	Item	Loading Factor	Ket
Kepemimpinan yang Melayani (X1)	<i>Emotional Healing</i>	XL1.1	0,931	Valid
		XL1.2	0,886	Valid
		XL1.3	0,925	Valid
		XL1.4	0,879	Valid
	<i>Creating Value for the Community</i>	XL2.1	0,825	Valid
		XL2.2	0,856	Valid
		XL2.3	0,779	Valid
		XL2.4	0,803	Valid
	<i>Conceptual Skills</i>	XL3.1	0,770	Valid
		XL3.2	0,838	Valid
		XL3.3	0,860	Valid
		XL3.4	0,842	Valid
	<i>Empowering</i>	XL4.1	0,914	Valid
		XL4.2	0,874	Valid
		XL4.3	0,799	Valid
		XL4.4	0,911	Valid
	<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>	XL5.1	0,864	Valid
		XL5.2	0,891	Valid
		XL5.3	0,867	Valid
		XL5.4	0,755	Valid
	<i>Putting Subordinates First</i>	XL6.1	0,839	Valid
		XL6.2	0,884	Valid
		XL6.3	0,848	Valid
		XL6.4	0,832	Valid
	<i>Behaving Ethically</i>	XL7.1	0,820	Valid
		XL7.2	0,843	Valid
		XL7.3	0,864	Valid
		XL7.4	0,886	Valid
Budaya Organisasi (X2)	<i>Innovation and Risk-Taking</i>	XO1.1	0,854	Valid
		XO1.2	0,903	Valid
	<i>Leadership</i>	XO2.1	0,914	Valid
		XO2.2	0,917	Valid
	<i>Integrity</i>	XO3.1	0,763	Valid
		XO3.2	0,886	Valid
		XO3.3	0,860	Valid
	<i>Management Support</i>	XO4.1	0,838	Valid
		XO4.2	0,878	Valid
		XO4.3	0,826	Valid
	<i>Control</i>	XO5.1	0,904	Valid
		XO5.2	0,905	Valid
	<i>Identity</i>	XO6.1	0,874	Valid
		XO6.2	0,895	Valid
		XO6.3	0,835	Valid

Variabel	Dimensi	Item	Loading Factor	Ket
	<i>Reward System</i>	XO6.4	0,768	Valid
		XO7.1	0,830	Valid
		XO7.2	0,846	Valid
		XO7.3	0,807	Valid
	<i>Compromise with Conflict</i>	XO8.1	0,922	Valid
		XO8.2	0,931	Valid
	<i>Communication Patterns</i>	XO9.1	0,920	Valid
		XO9.2	0,848	Valid
Kelelahan Jangka Panjang (Y)	<i>Emotional Exhaustion</i>	Y1.1	0,794	Valid
		Y1.2	0,794	Valid
		Y1.3	0,747	Valid
		Y1.4	0,744	Valid
		Y1.5	0,705	Valid
		Y1.6	0,738	Valid
		Y1.7	0,696	Valid
	<i>Personal Accomplishment</i>	Y2.1	0,757	Valid
		Y2.2	0,720	Valid
		Y2.3	0,759	Valid
		Y2.4	0,789	Valid
		Y2.5	0,753	Valid
		Y2.6	0,714	Valid
		Y2.7	0,814	Valid
		Y2.8	0,760	Valid
	<i>Depersonalisasi</i>	Y3.1	0,733	Valid
		Y3.2	0,753	Valid
		Y3.3	0,794	Valid
		Y3.5	0,704	Valid
Motivasi Intrinsik (Intervening)		Z1	0,741	Valid
		Z2	0,721	Valid
		Z3	0,756	Valid
		Z4	0,713	Valid
		Z5	0,790	Valid
		Z6	0,746	Valid

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* indikator lebih dari 0,5 atau cukup tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan masing-masing indikator dinyatakan mampu mengukur variabel laten secara tepat dan dapat dilakukan uji selanjutnya. Berikut adalah gambar hasil pengujian model pengukuran hasil output SmartPLS.

Gambar 4.1 Outer Model



2. *Average Variance Extrated*

Pengujian validitas konvergen selanjutnya adalah dengan mengetahui nilai average variance extracted (AVE). AVE merupakan hasil dari pengukuran banyaknya varians yang dapat ditangkap dari konstruknya dibandingkan dengan varians yang dihasilkan akibat kesalahan pengukuran. Variabel dikatakan valid apabila memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 (Ghozali, 2015). Hasil penghitungan average extracted variance (AVE) diuraikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Nilai *Average Variance Extrated*

Variabel	AVE
<i>Emotional Healing</i>	0,820
<i>Creating Value for the Community</i>	0,666
<i>Conceptual Skills</i>	0,685
<i>Empowering</i>	0,767
<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>	0,715
<i>Putting Subordinates First</i>	0,724
<i>Behaving Ethically</i>	0,729
<i>Innovation and Risk-Taking</i>	0,773
<i>Leadership</i>	0,838
<i>Integrity</i>	0,702
<i>Management Support</i>	0,718
<i>Control</i>	0,818
<i>Identity</i>	0,713
<i>Reward System</i>	0,685
<i>Compromise with Conflict</i>	0,858
<i>Communication Patterns</i>	0,783
Emotional Exhaustion	0,557
Personal Accomplishment	0,576

Variabel	AVE
Depersonalisasi	0,556
Motivasi Intrinsik	0,555

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan semua variabel memiliki nilai *Average Variance Extracte* (AVE) > 0,50 yang berarti seluruh indikator variabel dinyatakan valid.

3. *Discriminat Validity*

Sebuah konstruk dianggap valid apabila nilai akar kuadrat dari AVE mengacu pada *Fornell-Larcker Criterion* lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel laten. Penilaian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk terhadap korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model. Jika akar kuadrat AVE suatu konstruk melebihi nilai korelasi antar konstruk, maka model tersebut dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 4. 7 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	XL1.	XL2.	XL3.	XL4.	XL5.	XL6.	XL7.	XO1.	XO2.	XO3.	XO4.	XO5.	XO6.	XO7.	XO8.	XO9.	Y1.	Y2.	Y3.	Z
XL1.	0,905																			
XL2.	0,590	0,816																		
XL3.	0,508	0,625	0,828																	
XL4.	0,572	0,677	0,801	0,876																
XL5.	0,510	0,642	0,701	0,734	0,846															
XL6.	0,524	0,696	0,681	0,707	0,774	0,851														
XL7.	0,554	0,563	0,679	0,710	0,676	0,613	0,854													
XO1.	0,284	0,272	0,299	0,257	0,265	0,125	0,173	0,879												
XO2.	0,416	0,375	0,346	0,371	0,315	0,209	0,355	0,762	0,916											
XO3.	0,240	0,289	0,354	0,279	0,243	0,207	0,186	0,766	0,664	0,838										
XO4.	0,109	0,224	0,244	0,264	0,159	0,149	0,198	0,639	0,536	0,764	0,848									
XO5.	0,324	0,361	0,280	0,344	0,330	0,266	0,281	0,739	0,631	0,709	0,639	0,905								
XO6.	0,453	0,383	0,437	0,505	0,377	0,388	0,453	0,544	0,656	0,600	0,550	0,650	0,844							
XO7.	0,296	0,324	0,406	0,450	0,322	0,345	0,336	0,681	0,697	0,707	0,667	0,707	0,819	0,828						
XO8.	0,374	0,327	0,255	0,322	0,275	0,255	0,306	0,520	0,712	0,597	0,496	0,603	0,691	0,678	0,926					
XO9.	0,401	0,368	0,252	0,319	0,290	0,367	0,296	0,340	0,424	0,522	0,396	0,476	0,651	0,600	0,725	0,885				
Y1.	-0,047	0,022	-0,079	-0,104	-0,126	-0,069	-0,022	-0,104	-0,100	-0,104	-0,093	-0,074	-0,046	-0,052	-0,039	-0,046	0,746			
Y2.	0,007	0,013	0,028	0,042	-0,070	0,008	0,023	-0,054	-0,057	-0,052	-0,069	-0,010	-0,046	-0,070	-0,047	-0,011	0,720	0,759		
Y3.	-0,022	-0,012	-0,010	-0,017	-0,062	-0,026	0,014	-0,123	-0,091	-0,132	-0,123	-0,116	-0,031	-0,093	-0,084	-0,085	0,706	0,699	0,746	
Z	-0,001	-0,096	-0,102	-0,127	-0,089	-0,120	-0,045	0,094	0,111	0,073	0,170	0,033	0,112	0,124	0,111	0,094	-0,295	-0,485	-0,304	0,745

Berdasarkan output di atas dapat dilihat bahwa nilai *Fornell Larcker* pada setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan lainnya sehingga dapat dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Pada pengujian ini indikator reflektif dapat dinilai dengan *cross loading* antara indikator dengan konstruksya. Suatu indikator dapat dikatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk target pada konstruk target dibandingkan dengan *loading factor* pada konstruk lainnya, maka *latent construct* memprediksi ukuran blok lebih baik dibandingkan ukuran blok lainnya (Imaningsih & Fathonah, 2018). Berikut merupakan hasil pengujian validitas diskriminan.

Tabel 4.8 Cross Loading

	XL1.	XL2.	XL3.	XL4.	XL5.	XL6.	XL7.	XL1.	XL2.	XL3.	XL4.	XL5.	XL6.	XL7.	XO5.	XO6.	XO7.	XO8.	XO9.	Y1.	Y2.	Y3.	Z
XL1.1	0,931	0,574	0,497	0,565	0,535	0,522	0,542	0,178	0,330	0,144	0,007	0,268	0,375	0,192	0,322	0,322	0,192	0,322	0,401	-0,068	0,051	-0,002	-0,048
XL1.2	0,886	0,452	0,391	0,454	0,377	0,417	0,463	0,208	0,408	0,267	0,184	0,324	0,457	0,356	0,343	0,350	0,457	0,356	0,350	-0,035	-0,062	-0,078	0,084
XL1.3	0,925	0,596	0,501	0,553	0,529	0,524	0,516	0,209	0,355	0,174	0,020	0,256	0,372	0,188	0,317	0,369	0,372	0,317	0,369	-0,020	0,096	0,023	-0,076
XL1.4	0,879	0,500	0,441	0,490	0,384	0,419	0,480	0,341	0,438	0,306	0,214	0,339	0,454	0,368	0,379	0,326	0,454	0,368	0,326	-0,046	-0,082	-0,037	0,061
XL2.1	0,491	0,825	0,493	0,573	0,582	0,598	0,445	0,173	0,274	0,203	0,110	0,264	0,268	0,230	0,300	0,335	0,230	0,300	0,335	-0,006	0,042	-0,021	-0,095
XL2.2	0,444	0,856	0,513	0,572	0,492	0,508	0,422	0,254	0,359	0,294	0,222	0,266	0,324	0,290	0,289	0,303	0,324	0,290	0,303	0,015	-0,050	-0,018	-0,014
XL2.3	0,491	0,779	0,532	0,509	0,536	0,613	0,467	0,312	0,309	0,281	0,247	0,388	0,374	0,316	0,274	0,349	0,374	0,316	0,349	-0,034	-0,035	-0,047	-0,079
XL2.4	0,498	0,803	0,501	0,557	0,482	0,548	0,502	0,150	0,284	0,166	0,153	0,259	0,284	0,224	0,204	0,213	0,284	0,224	0,213	0,099	0,084	0,047	-0,122
XL3.1	0,427	0,445	0,770	0,479	0,468	0,436	0,516	0,197	0,224	0,232	0,085	0,179	0,289	0,239	0,119	0,158	0,289	0,239	0,119	-0,047	-0,052	0,031	-0,058
XL3.2	0,448	0,497	0,838	0,586	0,580	0,587	0,593	0,271	0,265	0,311	0,198	0,274	0,315	0,271	0,197	0,238	0,315	0,271	0,238	-0,155	-0,058	-0,113	0,018
XL3.3	0,363	0,610	0,860	0,814	0,623	0,655	0,586	0,253	0,365	0,314	0,268	0,274	0,437	0,453	0,300	0,240	0,437	0,453	0,300	0,002	0,114	0,033	-0,192
XL3.4	0,455	0,504	0,842	0,737	0,634	0,557	0,552	0,262	0,279	0,309	0,235	0,192	0,390	0,358	0,209	0,190	0,390	0,358	0,209	-0,064	0,068	0,018	-0,092
XL4.1	0,493	0,648	0,702	0,914	0,659	0,692	0,624	0,248	0,395	0,274	0,248	0,317	0,496	0,444	0,338	0,333	0,496	0,444	0,338	-0,034	0,077	0,027	-0,181
XL4.2	0,543	0,605	0,755	0,874	0,677	0,652	0,661	0,215	0,276	0,251	0,245	0,265	0,439	0,397	0,272	0,321	0,439	0,397	0,272	-0,171	-0,053	-0,117	-0,046
XL4.3	0,527	0,496	0,627	0,799	0,602	0,513	0,603	0,212	0,267	0,188	0,143	0,312	0,335	0,319	0,206	0,182	0,335	0,319	0,206	-0,100	0,090	-0,004	-0,083
XL4.4	0,446	0,615	0,717	0,911	0,630	0,628	0,598	0,224	0,357	0,257	0,280	0,314	0,490	0,408	0,303	0,269	0,490	0,408	0,303	-0,061	0,040	0,038	-0,131
XL5.1	0,387	0,463	0,628	0,664	0,639	0,664	0,639	0,245	0,349	0,239	0,210	0,323	0,332	0,304	0,285	0,207	0,332	0,304	0,285	-0,118	-0,025	-0,013	-0,029
XL5.2	0,369	0,586	0,630	0,631	0,891	0,651	0,541	0,252	0,279	0,252	0,163	0,275	0,267	0,262	0,238	0,207	0,267	0,262	0,238	-0,067	-0,073	-0,029	-0,081
XL5.3	0,394	0,507	0,569	0,610	0,867	0,675	0,552	0,172	0,200	0,161	0,085	0,213	0,294	0,241	0,162	0,184	0,294	0,241	0,162	-0,109	-0,091	-0,071	-0,154
XL5.4	0,575	0,612	0,539	0,572	0,755	0,651	0,535	0,225	0,233	0,168	0,075	0,301	0,380	0,278	0,243	0,384	0,380	0,278	0,243	-0,131	-0,048	-0,097	-0,040
XL6.1	0,469	0,650	0,623	0,669	0,694	0,839	0,496	0,132	0,199	0,224	0,139	0,274	0,325	0,282	0,238	0,269	0,325	0,282	0,238	-0,078	-0,001	-0,026	-0,081
XL6.2	0,381	0,541	0,627	0,589	0,690	0,884	0,561	0,126	0,175	0,175	0,139	0,275	0,360	0,310	0,197	0,350	0,360	0,310	0,197	-0,074	0,037	-0,046	-0,149
XL6.3	0,443	0,589	0,534	0,627	0,630	0,848	0,505	0,022	0,109	0,149	0,134	0,181	0,343	0,337	0,221	0,377	0,343	0,337	0,221	0,019	0,072	0,052	-0,092
XL6.4	0,490	0,586	0,530	0,515	0,619	0,832	0,527	0,142	0,228	0,153	0,092	0,240	0,291	0,244	0,210	0,256	0,291	0,244	0,210	-0,100	-0,082	-0,068	-0,087
XL7.1	0,537	0,500	0,521	0,586	0,445	0,490	0,820	0,047	0,220	0,107	0,112	0,238	0,316	0,232	0,296	0,235	0,316	0,232	0,296	-0,019	0,014	0,009	-0,003
XL7.2	0,474	0,521	0,574	0,637	0,529	0,548	0,843	0,251	0,356	0,232	0,271	0,289	0,488	0,409	0,290	0,339	0,488	0,409	0,290	0,001	0,031	0,058	-0,044
XL7.3	0,446	0,438	0,609	0,618	0,681	0,539	0,864	0,148	0,321	0,119	0,135	0,193	0,300	0,262	0,228	0,239	0,300	0,262	0,228	-0,129	-0,073	-0,065	0,031
XL7.4	0,440	0,466	0,612	0,582	0,643	0,516	0,886	0,140	0,311	0,175	0,155	0,243	0,372	0,242	0,234	0,196	0,372	0,242	0,234	0,039	0,108	0,048	-0,138
XO1.1	0,231	0,259	0,298	0,187	0,235	0,104	0,111	0,854	0,518	0,715	0,598	0,610	0,382	0,508	0,336	0,196	0,508	0,382	0,508	-0,105	-0,062	-0,144	0,049
XO1.2	0,267	0,223	0,235	0,259	0,233	0,115	0,188	0,903	0,799	0,641	0,535	0,685	0,560	0,676	0,560	0,386	0,799	0,641	0,535	-0,081	-0,036	-0,079	0,111
XO2.1	0,407	0,335	0,265	0,331	0,284	0,150	0,312	0,723	0,914	0,572	0,472	0,573	0,598	0,653	0,668	0,337	0,573	0,598	0,653	-0,021	-0,038	-0,021	0,098
XO2.2	0,355	0,352	0,368	0,348	0,292	0,231	0,338	0,673	0,917	0,642	0,510	0,583	0,603	0,624	0,636	0,438	0,603	0,624	0,636	-0,160	-0,066	-0,144	0,105
XO3.1	0,325	0,342	0,401	0,361	0,338	0,294	0,274	0,500	0,608	0,763	0,560	0,461	0,633	0,605	0,713	0,698	0,605	0,713	0,698	-0,009	-0,027	-0,067	0,049
XO3.2	0,203	0,185	0,287	0,206	0,152	0,113	0,165	0,738	0,581	0,886	0,693	0,665	0,431	0,563	0,400	0,315	0,665	0,431	0,563	-0,195	-0,095	-0,195	0,076
XO3.3	0,061	0,189	0,189	0,119	0,109	0,102	0,015	0,689	0,466	0,860	0,664	0,658	0,430	0,602	0,366	0,274	0,658	0,430	0,602	-0,059	-0,008	-0,069	0,059
XO4.1	0,148	0,201	0,231	0,190	0,138	0,130	0,155	0,500	0,407	0,573	0,838	0,483	0,441	0,501	0,441	0,366	0,573	0,483	0,441	-0,010	-0,052	-0,062	0,200
XO4.2	0,069	0,211	0,226	0,222	0,125	0,113	0,218	0,530	0,444	0,660	0,878	0,545	0,391	0,523	0,386	0,277	0,660	0,545	0,391	-0,065	-0,017	-0,051	0,023
XO4.3	0,063	0,160	0,168	0,252	0,140	0,133	0,134	0,586	0,503	0,697	0,826	0,634	0,551	0,655	0,431	0,360	0,697	0,551	0,655	-0,149	-0,099	-0,186	0,201
XO5.1	0,298	0,356	0,254	0,353	0,358	0,317	0,309	0,661	0,500	0,660	0,640	0,904	0,586	0,670	0,479	0,404	0,660	0,586	0,670	-0,113	-0,079	-0,168	0,039
XO5.2	0,289	0,296	0,252	0,269	0,239	0,200	0,201	0,676	0,642	0,622	0,554	0,905	0,553	0,610	0,611	0,458	0,622	0,553	0,610	-0,023	0,060	-0,042	0,021
XO6.1	0,382	0,372	0,391	0,454	0,373	0,376	0,433	0,446	0,590	0,559	0,503	0,528	0,874	0,737	0,641	0,633	0,446	0,590	0,559	-0,113	-0,083	-0,105	0,104
XO6.2	0,337	0,264	0,319	0,371	0,299	0,326	0,346	0,487	0,566	0,572	0,493	0,583	0,895	0,760	0,616	0,598	0,487	0,566	0,572	-0,072	-0,085	-0,044	0,110

XO6.3	0.463	0.410	0.435	0.483	0.344	0.364	0.352	0.476	0.554	0.521	0.512	0.575	0.835	0.766	0.586	0.544	0.017	0.018	0.032	0.046
XO6.4	0.349	0.237	0.329	0.399	0.247	0.229	0.327	0.428	0.501	0.349	0.326	0.426	0.768	0.651	0.475	0.399	0.028	0.003	0.022	0.123
XO7.1	0.205	0.229	0.400	0.421	0.246	0.242	0.300	0.568	0.589	0.567	0.512	0.475	0.755	0.830	0.488	0.389	-0.091	-0.126	-0.133	0.106
XO7.2	0.309	0.368	0.475	0.459	0.362	0.401	0.370	0.433	0.486	0.584	0.545	0.524	0.767	0.846	0.529	0.356	0.038	0.009	0.008	0.060
XO7.3	0.223	0.211	0.148	0.247	0.196	0.217	0.172	0.678	0.640	0.600	0.593	0.741	0.619	0.807	0.657	0.557	-0.073	-0.058	-0.105	0.139
XO8.1	0.363	0.281	0.169	0.277	0.218	0.187	0.256	0.476	0.678	0.508	0.463	0.518	0.625	0.612	0.922	0.604	-0.026	-0.069	-0.070	0.132
XO8.2	0.330	0.324	0.300	0.318	0.290	0.282	0.310	0.488	0.642	0.596	0.456	0.597	0.654	0.644	0.931	0.735	-0.045	-0.020	-0.084	0.075
XO9.1	0.388	0.305	0.283	0.321	0.299	0.352	0.260	0.384	0.416	0.574	0.433	0.474	0.625	0.614	0.675	0.920	-0.001	0.019	-0.020	0.078
XO9.2	0.314	0.358	0.144	0.332	0.204	0.293	0.268	0.193	0.325	0.316	0.243	0.356	0.518	0.425	0.604	0.848	-0.094	-0.049	-0.150	0.091
Y1.1	-0.023	0.010	-0.013	-0.040	-0.097	-0.084	0.001	-0.042	-0.052	-0.054	-0.047	-0.097	-0.008	-0.031	-0.081	-0.120	0.794	0.563	0.567	-0.235
Y1.2	-0.063	0.035	-0.121	-0.134	-0.093	-0.064	-0.064	-0.083	-0.136	-0.137	-0.120	-0.094	-0.118	-0.097	-0.088	-0.012	0.794	0.563	0.508	-0.321
Y1.3	0.030	0.135	0.004	-0.031	0.075	0.126	0.090	-0.052	-0.079	-0.034	-0.095	-0.016	-0.061	-0.064	-0.004	0.042	0.747	0.625	0.488	-0.284
Y1.4	-0.048	0.000	-0.046	-0.098	-0.113	-0.107	0.005	-0.048	-0.033	-0.052	-0.044	-0.019	-0.028	-0.019	-0.004	-0.083	0.744	0.460	0.449	-0.223
Y1.5	0.023	0.054	-0.026	-0.014	-0.081	0.021	-0.031	-0.151	-0.082	-0.136	-0.135	-0.126	0.007	-0.015	-0.037	0.052	0.705	0.555	0.594	-0.146
Y1.6	-0.109	-0.070	-0.169	-0.190	-0.200	-0.188	-0.108	-0.077	-0.086	-0.092	-0.003	-0.037	-0.094	-0.071	0.019	-0.041	0.738	0.493	0.560	-0.192
Y1.7	-0.065	-0.065	-0.043	-0.043	-0.165	-0.079	-0.007	-0.092	-0.048	-0.033	-0.033	0.012	0.069	0.036	0.004	-0.086	0.696	0.489	0.519	-0.126
Y2.1	-0.128	-0.044	0.030	-0.002	-0.073	-0.088	0.020	-0.131	-0.160	-0.079	-0.129	-0.166	-0.175	-0.151	-0.134	-0.061	0.511	0.757	0.495	-0.337
Y2.2	-0.069	-0.070	0.012	0.007	-0.119	-0.019	-0.022	-0.037	-0.023	-0.099	-0.011	-0.066	-0.052	-0.020	-0.046	-0.085	0.445	0.720	0.462	-0.220
Y2.3	0.197	0.052	0.021	0.091	0.014	0.037	0.018	0.127	0.079	0.060	-0.019	0.117	0.007	0.016	0.006	0.062	0.486	0.759	0.512	-0.289
Y2.4	0.032	-0.017	-0.049	-0.008	-0.096	-0.052	0.001	-0.051	-0.026	-0.124	-0.111	-0.016	-0.027	-0.063	0.030	0.010	0.703	0.789	0.586	-0.302
Y2.5	0.099	0.055	0.062	0.077	-0.013	0.001	-0.002	0.084	0.090	0.085	-0.028	0.074	0.003	-0.009	-0.001	-0.027	0.458	0.753	0.505	-0.471
Y2.6	-0.103	-0.058	-0.036	-0.017	-0.022	0.077	0.039	-0.216	-0.225	-0.113	-0.109	-0.069	-0.074	-0.140	-0.106	-0.083	0.470	0.714	0.486	-0.458
Y2.7	0.021	0.108	0.129	0.111	0.016	0.081	0.121	-0.061	-0.024	-0.022	-0.002	0.003	0.004	-0.035	-0.038	0.075	0.607	0.814	0.579	-0.475
Y2.8	-0.017	0.035	-0.001	-0.005	-0.128	0.012	-0.041	-0.047	-0.066	-0.022	-0.011	0.047	0.018	-0.027	-0.013	0.014	0.643	0.760	0.598	-0.408
Y3.1	-0.070	0.082	0.036	-0.010	-0.036	-0.015	0.037	-0.147	-0.086	-0.129	-0.187	-0.120	-0.090	-0.146	-0.123	-0.095	0.609	0.541	0.733	-0.201
Y3.2	0.100	0.066	-0.009	0.021	-0.033	0.100	0.031	-0.106	-0.128	-0.115	-0.082	-0.012	0.028	-0.043	-0.036	0.041	0.508	0.424	0.753	-0.087
Y3.3	0.053	0.022	0.030	0.048	0.074	0.054	0.122	-0.071	-0.037	-0.038	-0.060	0.015	0.021	-0.054	0.007	0.056	0.467	0.613	0.794	-0.356
Y3.4	-0.085	-0.105	-0.033	-0.016	-0.103	-0.078	-0.058	-0.027	0.002	-0.078	-0.058	-0.105	0.035	-0.002	-0.029	-0.108	0.523	0.549	0.704	-0.293
Y3.5	-0.076	-0.116	-0.068	-0.111	-0.142	-0.157	-0.091	-0.107	-0.097	-0.137	-0.064	-0.213	-0.110	-0.098	-0.132	-0.190	0.523	0.462	0.742	-0.178
Z1	-0.114	-0.118	-0.055	-0.081	-0.085	-0.136	-0.002	-0.068	0.009	-0.055	0.075	-0.051	0.047	0.073	0.042	0.058	-0.257	-0.494	-0.311	0.741
Z2	0.047	0.032	-0.021	-0.075	-0.085	-0.142	-0.077	0.206	0.211	0.130	0.142	0.063	0.131	0.157	0.146	0.118	-0.150	-0.348	-0.185	0.721
Z3	-0.030	-0.165	-0.126	-0.131	-0.091	-0.169	-0.074	0.147	0.112	0.157	0.207	0.098	0.114	0.118	0.089	0.034	-0.293	-0.310	-0.255	0.756
Z4	0.030	-0.043	-0.092	-0.092	-0.057	0.040	-0.006	0.020	0.012	-0.008	0.084	-0.010	0.013	0.020	-0.015	-0.006	-0.284	-0.352	-0.243	0.713
Z5	-0.020	-0.166	-0.074	-0.082	0.004	-0.124	0.042	-0.027	-0.017	-0.002	0.106	-0.018	0.105	0.074	0.082	0.082	-0.171	-0.316	-0.190	0.790
Z6	0.139	0.073	-0.083	-0.100	-0.063	0.046	-0.079	0.153	0.179	0.106	0.135	0.066	0.092	0.107	0.169	0.155	-0.118	-0.313	-0.157	0.746

Berdasarkan output di atas dapat dilihat bahwa semua memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk target pada konstruk target dibandingkan dengan *loading factor* pada konstruk lainnya, maka dinyatakan valid.

4.3.1.2. Hasil Uji Realibilitas

Pengujian ini merupakan bagian dari uji reliabilitas yang bertujuan untuk menilai konsistensi instrumen dalam suatu model penelitian. Sebuah konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik, atau instrumen yang digunakan dianggap konsisten, apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada masing-masing variabel melebihi angka 0,70 (Hair et al., 2017). Namun demikian, menurut Hair et al. (2014), nilai *composite reliability* di atas 0,70 merupakan standar ideal, meskipun nilai sebesar 0,60 masih dapat diterima dalam kondisi tertentu.

Tabel 4.9 Nilai Uji Realibilitas

Variabel	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
<i>Emotional Healing</i>	0,948	0,927
<i>Creating Value for the Community</i>	0,889	0,832
<i>Conceptual Skills</i>	0,897	0,847
<i>Empowering</i>	0,929	0,898
<i>Helping Subordinates Grow and Succeed</i>	0,909	0,866
<i>Putting Subordinates First</i>	0,913	0,873
<i>Behaving Ethically</i>	0,915	0,876
<i>Innovation and Risk-Taking</i>	0,872	0,709
<i>Leadership</i>	0,912	0,807
<i>Integrity</i>	0,876	0,785
<i>Management Support</i>	0,884	0,804
<i>Control</i>	0,900	0,778
<i>Identity</i>	0,908	0,865
<i>Reward System</i>	0,867	0,770
<i>Compromise with Conflict</i>	0,924	0,835
<i>Communication Patterns</i>	0,878	0,729
<i>Emotional Exhaustion</i>	0,898	0,867
<i>Personal Accomplishment</i>	0,916	0,895
<i>Depersonalisasi</i>	0,862	0,800
Motivasi Intrinsik	0,882	0,840

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* lebih besar dari 0.70, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat reliabel tinggi.

4.3.2. Hasil Pengukuran Inner Model

1. Nilai *R Square*

Dalam mengevaluasi model structural menggunakan aplikasi PLS, peneliti memeriksa nilai *R-Square* pada setiap variable laten endogen sebagai indikator sejauh mana model structural memiliki kekuatan prediktif. Selain itu, nilai *R-Square* juga digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh langsung variable eksogen terhadap variable endogen. Berikut disajikan table yang menunjukkan hasil perhitungan *R-Square* berdasarkan data dalam penelitian ini.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>
Kelelahan Jangka Panjang	0,160
Motivasi Intrinsik	0,031

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai *R-Square* variabel kelelahan jangka panjang 0,160, dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan yang Melayani, Budaya Organisasi, dan Motivasi Intrinsik sebesar 16% dan sisanya dipengaruhi variabel lain. Nilai *R-Square* variabel Motivasi Intrinsik 0,031, dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan yang Melayani dan Budaya Organisasi sebesar 3,1% dan sisanya dipengaruhi variabel lain.

2. Nilai *F Square*

Peneliti akan melihat pengaruh substantif dari konsepsi endogen yang dipengaruhi oleh konsepsi eksogen melalui nilai F^2 . Besarnya pengaruh substantif diklasifikasikan menjadi 3, yaitu 0,02; 0,15; dan 0,35 secara berurutan masuk dalam kategori pengaruh kecil, medium, dan besar.

Tabel 4.11 Hasil Pengujian *F-Square*

	Kelelahan Jangka Panjang	Motivasi Intrinsik
Kepemimpinan yang Melayani	0,005	0,033
Budaya Organisasi	0,000	0,039
Motivasi Intrinsik	0,212	

- Nilai *F-Square* Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kelelahan Jangka Panjang sebesar 0,005 yang masuk dalam kategori pengaruh kecil.
- Nilai *F-Square* Budaya Organisasi terhadap Kelelahan Jangka Panjang sebesar 0,000 yang masuk dalam kategori pengaruh kecil.
- Nilai *F-Square* Motivasi Intrinsik terhadap Kelelahan Jangka Panjang sebesar 0,212 yang masuk dalam kategori pengaruh besar
- Nilai *F-Square* Kepemimpinan yang Melayani terhadap Motivasi Intrinsik sebesar 0,033 yang masuk dalam kategori pengaruh sedang.
- Nilai *F-Square* Budaya Organisasi terhadap Motivasi Intrinsik sebesar 0,039 yang masuk dalam kategori pengaruh besar.

3. Nilai *Q Square*

Dalam konteks penelitian dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Squares* (PLS), nilai *Q-square* (Q^2) merupakan indikator penting untuk menguji kebaikan model prediksi. Jika nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwa variabel dan data yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap model yang diuji.

Tabel 4.12 Hasil Pengujian *Q-Square*

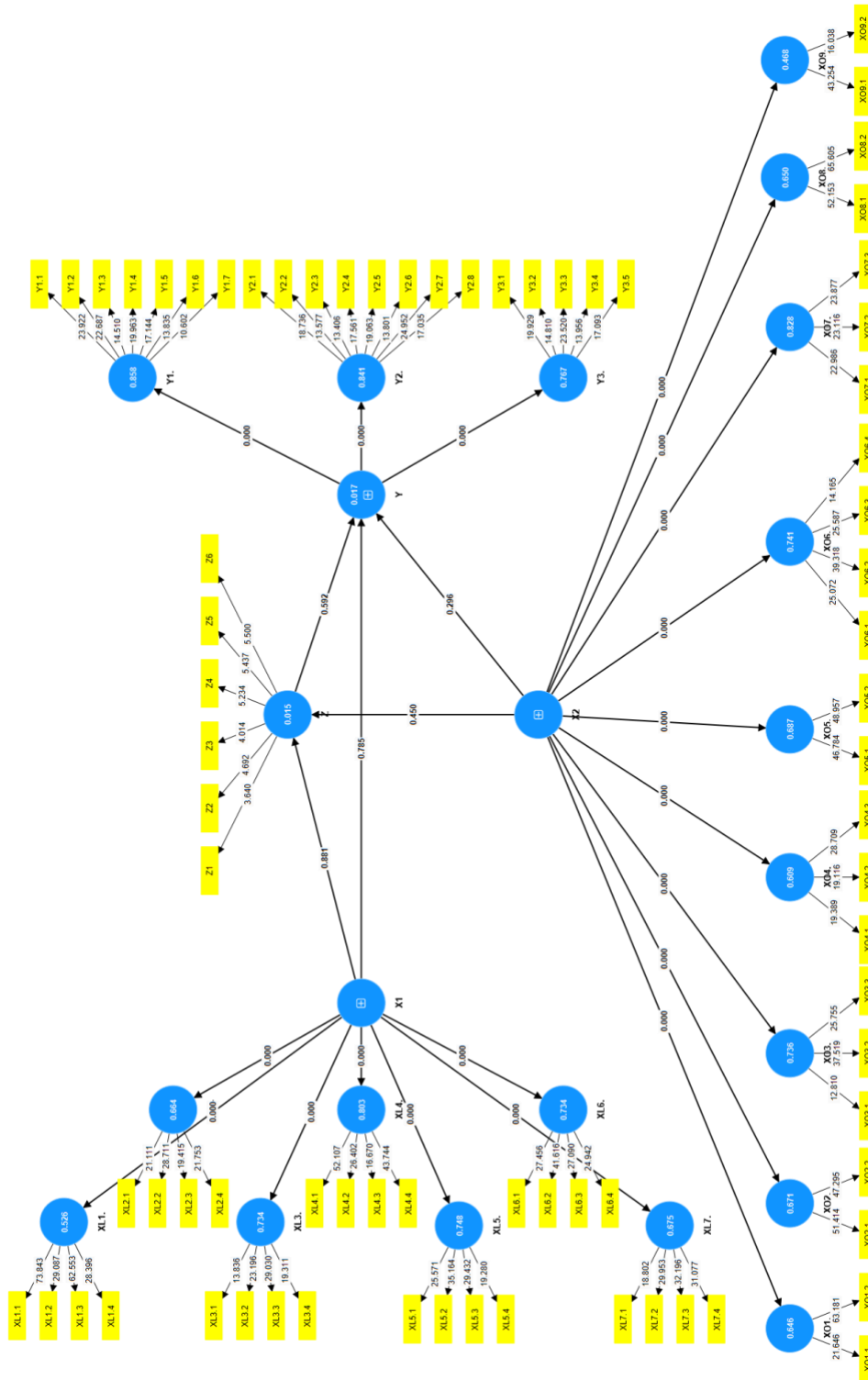
	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan yang Melayani	3276,000	1735,464	0,470
Budaya Organisasi	2691,000	1431,479	0,468
Kelelahan Jangka Panjang	2340,000	1409,380	0,398
Motivasi Intrinsik	702,000	445,196	0,366

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwa variabel dan data yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap model yang diuji.

4. Analisis *Bootstrapping*

Pada Pengujian hipotesis dilakukan dengan meninjau nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang diperoleh melalui analisis SmartPLS menggunakan prosedur bootstrapping, guna mengidentifikasi adanya pengaruh langsung antar variabel. Gambar berikut menyajikan model hubungan antar variabel yang diuji

Gambar 4.2 Model Hubungan Antar Variabel yang di Uji



Path coefficient digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh langsung (*direct effect*) dari variabel independen terhadap variabel dependen. Evaluasi terhadap koefisien jalur dilakukan dengan menghitung nilai estimasi hubungan dalam model struktural melalui prosedur *bootstrapping*. Pengambilan keputusan dalam pengujian ini didasarkan pada nilai P-Values, di mana hipotesis diterima dan dinyatakan signifikan apabila $P\text{-Values} < 0,05$, dan sebaliknya jika nilai tersebut lebih besar.

Tabel Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
1	X1 -> Y	-0,072	0,770	0,441	Ditolak
2	X1 -> Z ->Y	0,085	1,673	0,094	Ditolak
3	X2 -> Y	-0,004	0,059	0,953	Ditolak
4	X2 -> Z ->Y	-0,092	1,983	0,047	Diterima

1. H1: Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh langsung terhadap Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, diketahui nilai path coefficients pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kelelahan Jangka Panjang sebesar -0,072, nilai p-value $0,441 > 0,05$ dengan nilai t hitung $0,770 < t$ tabel 1,96 dapat diartikan bahwa Kepemimpinan yang Melayani tidak berpengaruh terhadap Kelelahan Jangka Panjang dan hipotesis diterima.

2. H2: Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, diketahui nilai path coefficients pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kelelahan Jangka Panjang dengan mediasi Motivasi Intrinsik sebesar 0,085, nilai p-value $0,094 > 0,05$ dengan nilai t hitung $1,673 < t \text{ tabel } 1,96$ dapat diartikan bahwa Motivasi Intrinsik tidak dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kelelahan Jangka Panjang dan hipotesis ditolak.

3. H3: Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, diketahui nilai path coefficients pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kelelahan Jangka Panjang sebesar -0,004, nilai p-value $0,953 > 0,05$ dengan nilai t hitung $0,059 < t \text{ tabel } 1,96$ dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kelelahan Jangka Panjang dan hipotesis diterima.

4. H4: Motivasi Intrinsik memediasi pengaruh hubungan antara Budaya Organisasi dan Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, diketahui nilai path coefficients pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kelelahan Jangka Panjang dengan mediasi Motivasi Intrinsik sebesar -0,092, nilai p-value $0,047 > 0,05$ dengan nilai t hitung $1,983 < t \text{ tabel } 1,96$ dapat diartikan bahwa Motivasi Intrinsik dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kelelahan Jangka Panjang dan hipotesis diterima.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Kepemimpinan yang Melayani Berpengaruh Negatif terhadap Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, diketahui nilai *path coefficients* pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kelelahan jangka panjang sebesar -0,072, nilai p-value 0,441. Dengan nilai p-value $0,441 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,770 < t \text{ tabel } 1,96$, dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang dan hipotesis ditolak (yaitu hipotesis yang menyatakan tidak terdapat pengaruh langsung).

Kepemimpinan yang melayani merupakan tipe kepemimpinan etis yang menitikberatkan pada komitmen pemimpin untuk mengutamakan kepentingan orang lain dibandingkan kepentingan pribadinya, serta menunjukkan penghargaan terhadap kebutuhan dan aspirasi individu yang dipimpinnya. Pendekatan ini tercermin dalam dorongan kuat untuk melayani, yang diwujudkan melalui cara menyeluruh dan kolaboratif di lingkungan organisasi. Interaksi antara pemimpin dan anggota yang didasari oleh sikap melayani dapat memperkuat ikatan emosional di antara keduanya.

Namun, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kelelahan jangka panjang. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin menerapkan pendekatan yang berfokus pada

pelayanan, empati, dan pemberdayaan terhadap bawahan, hal tersebut tidak serta-merta berdampak langsung dalam mengurangi kelelahan yang bersifat kronis atau berkepanjangan pada karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palanisamy & Sathish Kumar (2021), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani tidak berhubungan secara signifikan dengan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) maupun perasaan keterasingan dari pekerjaan (*depersonalization*). Artinya, kepemimpinan yang melayani belum tentu mampu mengurangi dimensi-dimensi kelelahan psikologis tersebut secara langsung. Meskipun demikian, aspek *forgiveness* atau sikap pemaaf yang menjadi bagian dari kepemimpinan melayani menunjukkan korelasi negatif terhadap *emotional exhaustion* dan *depersonalization*. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang pemaaf dapat menciptakan kenyamanan emosional bagi karyawan, meskipun tidak secara langsung menghilangkan kelelahan jangka panjang secara keseluruhan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa meskipun kepemimpinan yang melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis lebih sehat dan mendukung, hal itu belum cukup untuk mengatasi kelelahan yang bersifat jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor manajerial lainnya, seperti perancangan pekerjaan yang efektif, penyediaan sistem dukungan psikologis yang memadai, serta pengelolaan beban kerja dan waktu kerja yang

proporsional, agar mampu menangani isu kelelahan secara lebih komprehensif.

4.4.2. Motivasi Intrinsik Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, diketahui bahwa Motivasi Intrinsik tidak mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kelelahan Jangka Panjang, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan motivasi yang berasal dari dalam diri individu seperti dorongan untuk berkembang, pencapaian pribadi, serta makna dalam pekerjaan tidak cukup kuat untuk berperan sebagai variabel perantara yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan dengan kondisi kelelahan kronis yang dialami karyawan dalam jangka waktu panjang.

Secara konseptual, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian, dan empati terhadap bawahannya, peningkatan motivasi intrinsik yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan tersebut belum cukup signifikan untuk mengurangi tingkat kelelahan jangka panjang secara menyeluruh. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa kelelahan jangka panjang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang bersifat struktural maupun sistemik, seperti tingginya beban kerja,

ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, tekanan kerja yang terus-menerus, serta kurangnya dukungan dari lingkungan organisasi. Faktor-faktor ini cenderung bersifat kronis dan akumulatif, sehingga sulit untuk diatasi hanya melalui peningkatan motivasi internal semata.

Motivasi intrinsik memang erat kaitannya dengan kepuasan kerja, semangat untuk mencapai tujuan, dan rasa keterlibatan dalam pekerjaan. Namun, ketika beban kerja melebihi kapasitas individu, atau ketika tuntutan lingkungan kerja tidak disertai dengan dukungan yang memadai, motivasi intrinsik saja tidak cukup untuk melindungi individu dari kelelahan yang bersifat berkelanjutan. Oleh karena itu, meskipun seseorang memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja secara mandiri dan penuh makna, hal tersebut tidak serta-merta mencegah terjadinya burnout jika tidak ditopang oleh kondisi kerja yang sehat.

Temuan ini bertentangan dengan beberapa teori sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan kelelahan jangka panjang. Dalam perspektif tersebut, gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan tidak hanya secara langsung mampu menekan tingkat burnout, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi kerja yang berasal dari dalam diri, sehingga individu menjadi lebih tahan terhadap tekanan kerja dan kelelahan yang berlangsung lama.

Penelitian sebelumnya oleh Pratiwi et al. (2019) mendukung pandangan tersebut, di mana ditemukan bahwa pemimpin yang mampu

memberikan dukungan emosional, memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta mendorong pengembangan diri, berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi intrinsik bawahan. Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Yuan et al. (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran dalam menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang. Individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung mengalami tingkat kelelahan emosional, sikap sinis terhadap pekerjaan (dehumanisasi), serta rasa ketidakberdayaan yang lebih rendah.

Namun demikian, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efek mediasi motivasi intrinsik tidak terbukti secara signifikan. Artinya, meskipun secara teoritis motivasi intrinsik dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang melayani dan berpotensi mengurangi *burnout*, dalam praktiknya, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menjadi jalur yang signifikan dalam konteks hubungan antara Kepemimpinan yang Melayani dan kelelahan jangka panjang.

Oleh karena itu, hasil ini menekankan pentingnya pendekatan yang lebih komprehensif dalam menangani isu kelelahan jangka panjang di lingkungan kerja. Organisasi tidak dapat hanya mengandalkan gaya kepemimpinan tertentu atau peningkatan motivasi personal sebagai solusi utama. Diperlukan strategi manajerial yang lebih luas dan sistematis, termasuk pengelolaan beban kerja yang adil, pengaturan waktu kerja yang proporsional, penyediaan waktu istirahat yang cukup, serta intervensi kesejahteraan psikologis yang berkelanjutan. Dengan cara ini, organisasi

dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara menyeluruh dan berkontribusi dalam menekan risiko kelelahan jangka panjang yang dialami oleh karyawan.

4.4.3. Budaya Organisasi Berpengaruh Negatif terhadap Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kelelahan jangka panjang. Nilai *path coefficients* pengaruh budaya organisasi terhadap kelelahan Jangka Panjang adalah -0,004, dengan nilai p-value 0,953. Karena nilai p-value $0,953 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,059 < t \text{ tabel } 1,96$, maka dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kelelahan jangka panjang dan hipotesis diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik budaya organisasi, seperti nilai-nilai bersama, norma kerja, kebiasaan kolektif, dan praktik yang dianut bersama dalam suatu institusi, tidak memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kelelahan kronis yang dialami oleh individu dalam jangka waktu panjang.

Secara konseptual, budaya organisasi sering kali dipandang sebagai fondasi penting yang membentuk perilaku, sikap, dan persepsi anggota terhadap pekerjaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif diyakini

mampu menciptakan suasana kerja yang suportif, menumbuhkan rasa memiliki, serta mendorong motivasi dan loyalitas anggota. Budaya semacam ini umumnya dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan komitmen organisasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi dapat membentuk iklim kerja yang kondusif, pengaruhnya terhadap kelelahan yang bersifat jangka panjang tidaklah signifikan.

kelelahan jangka panjang adalah kondisi psikologis kompleks yang timbul akibat stres kerja yang berlangsung terus-menerus dan tidak terselesaikan dalam waktu lama. Kelelahan ini mencakup kelelahan emosional, penurunan rasa pencapaian, serta sikap sinis terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, budaya organisasi tampaknya tidak cukup mampu bertindak sebagai faktor pelindung (*buffer*) yang secara langsung dapat mencegah atau mengurangi akumulasi kelelahan kronis tersebut.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zamini et al. (2011), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kelelahan jangka panjang pada kalangan dosen di Universitas Tabriz. Meskipun budaya organisasi yang partisipatif secara umum dapat meningkatkan kepuasan kerja, dalam konteks pekerjaan akademik, terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kelelahan jangka panjang, seperti volume tugas administratif dan akademik, kebebasan dalam pengambilan keputusan, serta

tingkat dukungan yang diberikan oleh institusi. Penelitian tersebut menguatkan pandangan bahwa budaya organisasi tidak selalu berfungsi sebagai variabel determinan terhadap kelelahan kerja yang bersifat kronis.

Implikasi dari temuan ini penting untuk dipahami oleh para pemangku kebijakan organisasi. Seringkali organisasi terlalu menekankan pada pembentukan budaya yang ideal dan kurang memperhatikan realitas kerja sehari-hari yang dialami anggota. Padahal, untuk menurunkan risiko kelelahan jangka panjang secara efektif, diperlukan pendekatan yang lebih konkret dan menyentuh langsung pengalaman kerja karyawan. Pembentukan budaya organisasi tentu tetap penting, tetapi harus diimbangi dengan pengelolaan aspek-aspek struktural dan operasional yang dapat berkontribusi langsung terhadap stres kerja yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi yang menyeluruh terhadap berbagai elemen kerja yang berpotensi menyebabkan kelelahan jangka panjang. Hal ini mencakup peninjauan ulang terhadap desain pekerjaan, beban kerja, sistem penghargaan, fleksibilitas waktu kerja, hingga kebijakan kesejahteraan anggota. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan sistem pendukung yang kuat, seperti akses terhadap layanan konseling, program pengelolaan stres, serta pelatihan manajerial yang berfokus pada empati dan keseimbangan kerja-hidup. Dengan demikian, pendekatan yang bersifat strategis dan praktis akan lebih efektif dalam memitigasi kelelahan jangka panjang dibandingkan hanya

mengandalkan penanaman nilai-nilai budaya yang bersifat abstrak. Budaya organisasi tetap memiliki peran penting dalam membentuk konteks kerja, namun peran tersebut harus dikombinasikan dengan kebijakan dan praktik manajerial yang nyata agar dapat memberikan dampak positif yang menyeluruh terhadap kesejahteraan dan ketahanan psikologis anggota.

4.4.4. Motivasi Intrinsik Memediasi Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kelelahan Jangka Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, diketahui bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang, dan hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Artinya, budaya organisasi yang positif tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap penurunan kelelahan jangka panjang, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik individu. Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi dalam memperkuat motivasi dari dalam diri karyawan, yang pada akhirnya membantu mereka lebih tangguh dalam menghadapi tekanan kerja berkepanjangan.

Temuan ini selaras dengan penelitian Moton et al. (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan budaya organisasi yang kuat dapat mendorong munculnya motivasi intrinsik yang tinggi. Individu yang berada dalam lingkungan kerja yang mendukung dan memiliki nilai-nilai organisasi yang jelas, cenderung lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya karena merasa dihargai dan terlibat secara emosional

dalam pekerjaan. Lebih lanjut, penelitian oleh Enjian Wang et al. (2020) juga memperkuat temuan ini, di mana diketahui bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan negatif terhadap burnout. Karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi dinilai lebih mampu menghadapi tekanan kerja, memiliki ketahanan psikologis yang lebih kuat, serta lebih sedikit mengalami gejala kelelahan emosional dan depersonalisasi.

Secara umum, budaya organisasi yang sehat dicirikan oleh adanya nilai-nilai yang dijunjung bersama, norma kerja yang adil, serta pola interaksi yang mendorong keterlibatan aktif, penghargaan, dan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Lingkungan kerja semacam ini mendorong individu untuk merasa memiliki tanggung jawab secara moral dan emosional terhadap pekerjaannya. Rasa tanggung jawab ini menumbuhkan motivasi intrinsik yang ditandai dengan keinginan untuk tumbuh, meraih pencapaian pribadi, dan menemukan makna dalam pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

Ketika budaya organisasi mendukung kebutuhan psikologis karyawan, seperti kebutuhan akan otonomi (kebebasan dalam bekerja), kompetensi (kemampuan untuk berkembang), dan keterhubungan sosial (rasa memiliki dan dihargai), maka motivasi intrinsik karyawan akan terpicu secara optimal. Dengan tingginya motivasi ini, individu akan lebih mampu mengelola beban kerja, menghadapi tekanan dengan lebih bijak, serta mempertahankan energi mentalnya untuk waktu yang lebih lama. Dalam

jangka panjang, hal ini berkontribusi pada penurunan risiko kelelahan kronis.

Motivasi intrinsik yang ditumbuhkan dari dalam diri melalui budaya organisasi yang mendukung juga membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaannya. Rasa makna ini menciptakan perasaan kepuasan dan kebanggaan atas kontribusi yang diberikan, sehingga memperkuat ketahanan emosional dan psikologis karyawan. Dengan demikian, motivasi intrinsik berfungsi sebagai jembatan atau penghubung antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang. Tanpa keberadaan motivasi intrinsik, pengaruh budaya organisasi terhadap burnout cenderung menjadi lemah atau tidak optimal.

Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pembentukan dan pemeliharaan budaya kerja yang tidak hanya mengedepankan aturan dan prosedur formal, tetapi juga fokus pada penguatan aspek psikologis dan emosional karyawan. Budaya kerja yang memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai, diberdayakan, dan terhubung secara sosial akan membentuk iklim kerja yang mendukung munculnya motivasi intrinsik yang kuat. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih tahan terhadap tekanan kerja dan lebih kecil kemungkinan mengalami kelelahan jangka panjang.

Selain itu, organisasi juga disarankan untuk mengembangkan program kerja yang memfokuskan pada pemberdayaan karyawan, penghargaan terhadap pencapaian, serta penyediaan dukungan sosial yang

berkelanjutan. Pendekatan tersebut akan membantu menciptakan suasana kerja yang lebih sehat secara mental dan emosional, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan jangka panjang bagi karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan yang melayani tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kelelahan jangka panjang (burnout). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang pemimpin menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang melayani seperti mendahulukan kesejahteraan anggota, memberikan kepercayaan, serta berperilaku etis hal tersebut belum cukup kuat untuk menurunkan tingkat kelelahan emosional, depersonalisasi, maupun penurunan prestasi diri yang dirasakan oleh anggota organisasi secara langsung.

Lalu, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kelelahan jangka panjang. Dengan kata lain, peningkatan motivasi intrinsik yang dipicu oleh kepemimpinan yang melayani tidak cukup signifikan untuk mengurangi dampak kelelahan jangka panjang secara tidak langsung. Hal ini dapat disebabkan oleh kemungkinan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam membentuk resiliensi anggota terhadap kelelahan, seperti manajemen waktu pribadi, beban akademik, atau faktor eksternal lainnya di luar kepemimpinan organisasi.

Sebaliknya, budaya organisasi juga ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kelelahan jangka panjang. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, pola komunikasi, sistem penghargaan, serta dukungan manajemen yang melekat dalam budaya organisasi belum secara langsung memengaruhi penurunan kelelahan emosional dan psikologis pada mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan sosial. Budaya yang baik saja belum tentu mampu menjadi benteng yang cukup kuat untuk mencegah munculnya kelelahan, terutama jika beban kerja dan ekspektasi terhadap individu tidak seimbang.

Namun, temuan dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi intrinsik terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang. Artinya, budaya organisasi yang positif yang ditandai dengan keterbukaan, dukungan, kejelasan tujuan, serta komunikasi yang sehat dapat meningkatkan motivasi dari dalam diri anggota. Motivasi intrinsik tersebut, yang mencakup dorongan untuk bekerja karena merasa bermakna, antusias, serta tertarik terhadap tugas-tugas organisasi, selanjutnya berperan dalam menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang yang dirasakan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik menjadi kunci utama dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dalam menurunkan tingkat kelelahan jangka panjang para anggota.

Secara keseluruhan, penelitian ini menggarisbawahi bahwa dalam organisasi kemahasiswaan, seperti UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro, pendekatan pengelolaan sumber daya manusia tidak bisa hanya bergantung pada kepemimpinan atau budaya organisasi saja. Perlu adanya perhatian serius terhadap upaya peningkatan motivasi intrinsik anggota, misalnya melalui pemberian ruang otonomi, pengakuan terhadap kontribusi, serta pemaknaan terhadap kegiatan organisasi. Organisasi yang mampu membangun lingkungan yang mendukung motivasi dari dalam akan memiliki anggota yang lebih tahan terhadap tekanan dan kelelahan, serta lebih berkomitmen terhadap tanggung jawab yang diemban.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik, khususnya dalam konteks organisasi kemahasiswaan. Temuan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berpengaruh langsung terhadap kelelahan jangka panjang, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi intrinsik, mendukung teori *Self-Determination Theory* dari Deci dan Ryan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika individu merasa memiliki kendali (otonomi), merasa mampu (kompeten), dan merasa terhubung dengan lingkungan sosial (relatedness), maka mereka akan lebih termotivasi secara internal dan mampu menghadapi tekanan tanpa mudah mengalami kelelahan. Penelitian ini juga mendukung teori kepemimpinan yang melayani, bahwa pemimpin yang fokus pada kesejahteraan dan pengembangan anggota memiliki pengaruh besar dalam

membentuk semangat kerja yang sehat. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya dapat membantu menurunkan risiko kelelahan jangka panjang. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas literatur tentang pentingnya peran motivasi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan antara lingkungan organisasi dan kondisi psikologis individu.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kelelahan jangka panjang pada mahasiswa anggota UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro. Artinya, budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi intrinsik anggota, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat kelelahan jangka panjang yang mereka alami. Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang penting, khususnya bagi pengurus dan pembina organisasi kemahasiswaan dalam menciptakan lingkungan organisasi yang sehat dan produktif.

Pertama, pengurus organisasi perlu memperkuat dan mempertahankan budaya organisasi yang suportif dan bermakna. Budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu terbukti dapat menumbuhkan rasa memiliki dan semangat dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengurus sebaiknya menanamkan nilai-nilai organisasi secara konsisten

dalam setiap kegiatan, seperti nilai kebermanfaatan sosial, tanggung jawab bersama, dan kepedulian terhadap sesama.

Kedua, organisasi harus secara aktif mendorong lahirnya motivasi intrinsik pada setiap anggota. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi anggota untuk berkembang sesuai minat dan potensinya, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Dengan memberikan otonomi, rasa kompeten, dan tujuan yang jelas, anggota akan lebih termotivasi dari dalam dirinya sendiri tanpa harus mengandalkan penghargaan eksternal. Strategi ini tidak hanya meningkatkan semangat berorganisasi, tetapi juga membuat anggota lebih tahan terhadap tekanan dan risiko burnout.

Ketiga, manajemen organisasi perlu memperhatikan pola komunikasi dan pemberian umpan balik kepada anggota. Memberikan apresiasi secara terbuka, mengenali pencapaian kecil, dan membangun komunikasi yang terbuka akan memperkuat identitas dan rasa dihargai dari setiap individu. Lingkungan seperti ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan anggota, tetapi juga memperkuat keterhubungan sosial yang merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk motivasi intrinsik.

Terakhir, pemimpin dalam organisasi kemahasiswaan harus memiliki peran aktif sebagai role model yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga membentuk atmosfer kerja yang positif dan

suportif. Pemimpin yang mampu menanamkan nilai budaya organisasi, mempercayai kemampuan anggota, serta membimbing tanpa tekanan akan mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsik anggota.

Dengan demikian, strategi manajerial yang berfokus pada pembentukan budaya organisasi yang sehat dan penumbuhan motivasi intrinsik sangat penting dalam upaya mengurangi kelelahan jangka panjang dalam organisasi kemahasiswaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Salah satu keterbatasan utama dalam penelitian ini terletak pada rendahnya nilai *R Square* untuk variabel endogen, yaitu kelelahan jangka panjang (0,160) dan motivasi intrinsik (0,031). Nilai *R Square* tersebut menunjukkan bahwa hanya 16% variasi pada kelelahan jangka panjang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan yang melayani, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik. Sementara itu, hanya 3,1% variasi pada motivasi intrinsik yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar variasi dalam kedua variabel tersebut kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

Meskipun nilai *Q Square* untuk seluruh konstruk berada di atas nol—menandakan bahwa model memiliki *predictive relevance*—namun

nilainya masih tergolong sedang hingga rendah, dengan nilai tertinggi sebesar 0,470 pada konstruk kepemimpinan yang melayani dan nilai terendah sebesar 0,366 pada motivasi intrinsik. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan prediktif model terhadap konstruk yang diteliti masih terbatas.

Keterbatasan ini menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena yang diteliti secara menyeluruh. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan model dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang lebih luas, seperti variabel psikologis individual (misalnya stres akademik, kepuasan relasional, atau perasaan keterlibatan organisasi) maupun faktor eksternal organisasi lainnya.

5.5.Saran Untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, diajukan beberapa saran untuk penelitian mendatang:

Pertama, Peneliti mendatang disarankan untuk menggali lebih dalam mengenai mekanisme psikologis lain yang mungkin berperan sebagai mediator atau moderator dalam konteks organisasi mahasiswa. Selain itu, studi lanjutan dapat dikembangkan pada populasi dan jenis organisasi yang berbeda, guna menguji konsistensi temuan ini dan memperluas pemahaman terkait dinamika kelelahan jangka panjang di lingkungan non-profesional.

Kedua, Melihat rendahnya nilai *R Square* dan *Q Square* dalam penelitian ini, disarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan penambahan variabel lain yang relevan untuk menjelaskan lebih kuat kelelahan jangka panjang (burnout) dan motivasi intrinsik. Salah satu variabel yang dapat dipertimbangkan adalah stres akademik, yang telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kelelahan pada mahasiswa (Lin & Huang, 2014). Selain itu, dukungan sosial dari teman sebaya maupun keluarga juga dapat memperkuat model prediktif karena mampu menjadi faktor protektif terhadap burnout (Swickert et al., 2010). Penelitian mendatang juga dapat memasukkan kepuasan peran atau organisasi, karena persepsi terhadap pencapaian dan peran dalam organisasi dapat memengaruhi motivasi dan kelelahan secara psikologis (Qureshi et al., 2013).

Lebih lanjut, variabel seperti work-life balance atau manajemen waktu juga penting untuk dipertimbangkan, terutama dalam konteks mahasiswa yang aktif dalam organisasi sosial (Chang et al., 2010). Ketidakseimbangan antara aktivitas akademik dan organisasi dapat menjadi pemicu stres kronis dan menurunkan motivasi. Terakhir, self-efficacy atau efikasi diri merupakan variabel psikologis yang telah banyak dibuktikan memiliki pengaruh besar terhadap burnout karena berperan dalam persepsi individu terhadap kemampuan menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan (Schaufeli & Salanova, 2007). Dengan mempertimbangkan variabel-variabel tersebut, diharapkan penelitian selanjutnya dapat membangun model struktural yang lebih kuat dengan peningkatan nilai *R Square* dan *Q Square*, sehingga mampu

menjelaskan fenomena burnout secara lebih komprehensif dan akurat dalam konteks organisasi kemahasiswaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research
- Gusy, B., Lohmann, K., Drewes, J., & Rautenbach, C. (2016). Student burnout: A case study of a German university.
- Kim, M., Choi, H., & Ye, Y. (2017). The moderating effect of social support on the relationship between work stress and burnout among young professionals
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health.
- Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz.
- Pauliene, R., Kasnauskiene, G., Raudone, O., Liubauskiene, V., & Vrontis, D. (2024). Employee motivation and professional burnout as impacts of organizational culture on medical institutions.

- Putrihadiningrum, D. C., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan job insecurity terhadap burnout karyawan millennial di CV. Mapan Jaya Surabaya.
- Setyaningsih, R. R., Brahmasari, I. A., & Ardiana, I. D. K. R. (2020). Pengaruh budaya organisasi, self efficacy dan quality of work life terhadap kejenuhan kerja dan kinerja karyawan PT. Atlantic Anugrah Metalindo di era pandemi Covid-19.
- Saputra, H. A., Harnida, M., & Rina, H. (2024). Pengaruh job insecurity dan budaya organisasi terhadap burnout karyawan generasi Z pada PT. Kalimas Kharisma Banjarmasin.
- Burns, K. E. A., Pattani, R., Lorens, E., Straus, S. E., & Hawker, G. A. (2021). The impact of organizational culture on professional fulfillment and burnout in an academic department of medicine.
- Widjanarko, T., & Febriansyah, H. (2021). The influence of organizational culture and employee engagement to job burnout on generation Z working at e-commerce.
- Tetroman, F., Sari, K. W., & Taime, H. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Ninja Xpress Timika.
- Umanets, Y. (2021). Examining servant leadership and burnout among NCAA student-athletes (Doctoral dissertation, St. Thomas University).

- Otuwurunne, M. (2023). *Exploring the relationship between nurse supervisor's servant leadership behavior and nursing employee's self-assessment of engagement and burnout in Nigeria* (Doctoral dissertation, Seton Hall University).
- Grant-Hewitt, K. (2022). *Servant leadership on burnout among physicians in residency training* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Afacan Findikli, M. A., & Özkan, A. A. (2021). The relationship between servant leadership, emotional intelligence, burnout, and the intent to quit in education professionals.
- Coetzer, M. F. (2018). *The impact of a servant leadership intervention on work engagement and burnout* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Milacci, S. J. (2021). *The relationship between servant leadership and burnout of retail managers* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Ferreira, P., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2025). *The effect of psychosocial working conditions on work engagement and burnout in the European communication industry*.
- Iqbal, J., Parray, Z. A., & Bharadwaj, S. (2025). *Toxic workplaces, tarnished outcomes: Understanding the effects of bullying on job outcomes. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*.

Muflihah, L., & Savira, S. I. (2021). Pengaruh persepsi dukungan sosial terhadap burnout akademik selama pandemi.

Biremanoe, M. E. (2021). Burnout akademik mahasiswa tingkat akhir.

Petersen, A. H. (2020). *Can't even: How millennials became the burnout generation*. Houghton Mifflin Harcourt.

Friedman, H. S. (Ed.). (2011). *The Oxford handbook of health psychology*.

Palanisamy, V., & Kumar, R. S. (2021). Impact of servant leadership on burnout of the employees. *The International Journal of Indian Psychology*.

Aydin, S., Kaya, N., & Ongun, G. (2016). The impacts of servant leadership and organizational politics on burnout: A study among middle level managers. *International Journal of Business Administration*.

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation.

Roy, R. (2011). Social support, health, and illness: A complicated relationship.

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture.

Choi, J.-H., & Hwang, S.-O. (2022). The Effect of Director's Servant Leadership and Social Support of Colleague Teachers on Childcare Teachers' Organizational Commitment

Idrees Yaqoot, E. S., Wan Mohd Noor, W. S., & Mohd Isa, M. F. (2020).

Does organizational culture support matter in elucidating the relationship between training antecedents and training effectiveness in Bahrain?

Schenck, D., & Neely, S. (2023). Into the field of suffering: Finding the other side of burnout.

Smith, C. (2005). *Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf*.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017).

Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?

Jaghargh, F. Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., &

Farvardin, Z. (2012). A survey on organizational culture based on Stephan Robbins's theory (case study).

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*.

LAMPIRAN
LAMPIRAN A SURAT IZIN PENELITIAN

	KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI UNIVERSITAS DIPONEGORO FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS	Jalan Prof. Moelljono S. Trastoteno Tembalang, Semarang, Kode Pos 5027 Telepon (024) 76486841, 7648684 Laman: www.feb.undip.ac.id Pos-el: feb[at]live.undip.ac.id
Nomor : 1671 / UN7.F2.1 / Ak / III / 2025 Lampiran : - Hal : Izin Penelitian		
Yth. Ketua Umum UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro		
Dalam rangka mempersiapkan mahasiswa untuk menempuh ujian, maka setiap mahasiswa diwajibkan menyusun <i>paper</i> / skripsi sehingga diperlukan data dari organisasi mahasiswa UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro.		
Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mohon dapat diizinkan melaksanakan penelitian pada organisasi mahasiswa yang Saudara/i pimpin, bagi mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis tersebut di bawah ini:		
Nama	: Ibnu Rifky	
NIM	: 12010121140072	
Program Studi	: S-I Manajemen	
Alamat Rumah	: Jl. Ujung Harapan, Kab. Bekasi, Jawa Barat.	
No. Telepon / HP	: 087771760355	
Judul Paper / Skripsi	: Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Budaya Organisasi Terhadap Kelelahan Jangka Panjang Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi	
Alamat Email	: ibnurifkyy21@gmail.com	
Demikian atas segala bantuan serta kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.		
Semarang, 18 Maret 2025  Wakil Dekan Akademik dan Kemahasiswaan, Prof. Dr. Hanjum Muharam, S.E., M.E. NIP. 197202182000031001		

LAMPIRAN B KUESIONER PENELITIAN

Perkenalkan, saya Ibnu Rifky, mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Prodi S1 Manajemen, Universitas Diponegoro. Saat ini, saya sedang melakukan penelitian tugas akhir (skripsi) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Budaya Organisasi Terhadap Kelelahan Jangka Panjang Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi".

Saya membutuhkan teman-teman mahasiswa anggota aktif UKM Peduli Sosial Universitas Diponegoro untuk berpartisipasi dalam penelitian saya.

Jika anda memiliki pertanyaan atau memerlukan informasi lebih lanjut terkait penelitian ini, anda dapat menghubungi saya melalui:

WhatsApp: 087771760355

Email: ibnurifkyy21@gmail.com

Terima kasih banyak telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini!

Jawaban yang Anda berikan sangat berarti bagi penelitian ini. Have a nice day!

Petunjuk Pengisian

Berdasarkan pengalaman dan pemahaman Anda, silakan sentuh lingkaran pada kolom jawaban yang paling menggambarkan sudut pandang Anda terhadap setiap pernyataan yang disajikan. Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Tidak Setuju (TS)
3. Netral (N)
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS)

Identitas Responden

1. Nama Lengkap :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Fakultas :
5. Angkatan :

Kepemimpinan yang Melayani

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
Emotional Healing	Pemimpin saya peduli dengan kesejahteraan pribadi saya.	STS	TS	N	S	SS
	Pemimpin saya meluangkan waktu untuk berbicara dengan saya secara personal.					
	Pemimpin saya dapat mengenali saat saya mengalami kesulitan tanpa harus diberitahu.					
	Saya merasa nyaman mencari bantuan dari pemimpin saya jika memiliki masalah pribadi.					
Creating Value for the Community	Pemimpin saya menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada komunitas.					
	Pemimpin saya aktif dalam kegiatan komunitas.					
	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpartisipasi dalam kegiatan sukarela.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
	Pemimpin saya peduli terhadap dampak keputusan organisasi terhadap komunitas.					
Conceptual Skills	Pemimpin saya memiliki pemahaman mendalam tentang organisasi dan tujuannya.					
	Pemimpin saya dapat menyelesaikan masalah kerja dengan ide-ide kreatif.					
	Pemimpin saya dapat berpikir secara strategis dalam menyelesaikan masalah yang kompleks.					
	Pemimpin saya memahami tugas-tugas yang dilakukan oleh timnya.					
Empowering	Pemimpin saya memberikan kebebasan kepada saya dalam mengambil keputusan penting terkait pekerjaan.					
	Pemimpin saya mendorong saya untuk menangani keputusan kerja sendiri.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
	Pemimpin saya memberi saya kepercayaan dalam menangani situasi sulit.					
	Saya diperbolehkan untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang saya anggap paling tepat.					
Helping Subordinates Grow and Succeed	Pemimpin saya menunjukkan minat terhadap perkembangan karier saya.					
	Pemimpin saya memberikan pengalaman kerja yang memungkinkan saya mengembangkan keterampilan baru.					
	Pemimpin saya secara aktif membantu saya mencapai tujuan karier saya.					
	Pemimpin saya mendukung pertumbuhan profesional saya melalui mentoring dan bimbingan.					
Putting Subordinates First	Pemimpin saya lebih mengutamakan kepentingan saya daripada kepentingan pribadinya.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
	Pemimpin saya rela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk membantu saya.					
	Pemimpin saya melakukan apa yang bisa dilakukan untuk mempermudah pekerjaan saya.					
	Pemimpin saya mengutamakan kebutuhan saya dalam lingkungan kerja.					
Behaving Ethically	Pemimpin saya selalu bersikap jujur dan transparan.					
	Pemimpin saya memegang standar etika yang tinggi dalam bekerja.					
	Pemimpin saya tidak akan mengorbankan prinsip moral demi kesuksesan.					
	Pemimpin saya lebih mementingkan kejujuran daripada keuntungan finansial.					

Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
Innovation and Risk-Taking	Saya merasa organisasi saya mendorong saya untuk berinovasi dalam pekerjaan.					
	Organisasi saya mendukung pengambilan risiko yang terukur dalam pengambilan keputusan.					
Leadership	Pemimpin dalam organisasi saya melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan.					
	Pemimpin dalam organisasi saya memberikan arahan yang jelas dalam bekerja.					
Integrity	Organisasi saya menjalankan nilai dan prinsip secara konsisten dalam setiap aktivitasnya.					
	Organisasi saya menerapkan transparansi dalam pengambilan keputusan.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Saya merasa kejujuran menjadi prinsip utama dalam interaksi antar anggota organisasi. Judul Tanpa Judul					
Management Support	Manajemen organisasi mendukung inisiatif dan ide-ide baru dari anggota.					
	Manajemen organisasi terbuka terhadap masukan dan saran dari anggota.					
	Saya merasa memiliki akses terhadap sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas saya dalam organisasi.					
Control	Organisasi saya memiliki sistem pengawasan yang jelas terhadap kebijakan dan prosedur.					
	Evaluasi kinerja dalam organisasi dilakukan secara rutin dan objektif.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
Identity	Saya merasa memiliki rasa memiliki terhadap organisasi ini.					
	Saya memahami dan menjalankan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas saya.					
	Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.					
	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					
Reward System	Organisasi saya memberikan penghargaan atas pencapaian individu maupun tim.					
	Sistem penghargaan dalam organisasi diterapkan secara transparan.					
	Saya merasa sistem penghargaan dalam organisasi sudah adil bagi semua anggota.					
Compromise with Conflict	Organisasi saya mendorong penyelesaian konflik melalui pendekatan kolaboratif.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Saya merasa organisasi saya mendukung pencarian solusi yang saling menguntungkan dalam setiap konflik.					
Communication Patterns	Organisasi saya menerapkan keterbukaan dalam komunikasi antar anggota.					
	Penyampaian informasi dalam organisasi dilakukan secara efektif dan jelas.					

Kelelahan Jangka Panjang

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
Emotional Exhaustion	Saya merasa lelah secara emosional karena tanggung jawab saya.					
	Saya merasa sangat kehabisan energi setelah menyelesaikan tanggung jawab saya.					
	Saya merasa sulit untuk bangun di pagi hari dan menghadapi tanggung jawab saya.					
	Bekerja dengan banyak orang sepanjang hari terasa sangat melelahkan bagi saya.					
	Saya merasa frustrasi dengan tanggung jawab saya.					
	Saya merasa tanggung jawab saya terlalu banyak dan melelahkan.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Saya merasa stres saat harus berinteraksi langsung dengan orang-orang di lingkungan saya.					
Personal Accomplishment	Saya merasa tidak mampu memahami perasaan orang-orang yang saya temui.					
	Saya tidak bisa menangani masalah orang dengan baik.					
	Saya merasa pekerjaan saya tidak memberi dampak positif bagi orang lain.					
	Saya merasa tidak bersemangat saat melakukan tanggung jawab saya.					
	Saya tidak bisa menciptakan suasana yang nyaman dengan teman teman saya.					
	Saya tidak merasa puas dan bahagia setelah menyelesaikan tanggung jawab saya dengan orang-orang di organisasi.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Saya tidak merasa telah mencapai banyak hal berharga dalam kewajiban saya.					
	Saya tidak bisa tenang saat menghadapi masalah emosional dalam melaksanakan tanggung jawab saya.					
Depersonalisasi	Saya terkadang memperlakukan beberapa orang yang saya temui seperti beban, bukan sebagai individu..					
	Saya merasa semakin tidak peduli terhadap orang lain sejak bekerja di organisasi ini.					
	Saya khawatir bahwa organisasi ini membuat saya menjadi lebih dingin secara emosional.					
	Saya tidak terlalu peduli dengan apa yang terjadi kepada orang – orang yang saya temui.					

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Saya merasa beberapa orang yang saya temui menyalahkan saya atas masalah mereka					

Motivasi Intrinsik

Dimensi	Indikator/Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
	Tugas yang saya lakukan dalam organisasi menjadi pendorong utama bagi saya untuk tetap aktif berpartisipasi.					
	Saya menikmati setiap tugas yang saya lakukan dalam organisasi.					
	Kegiatan yang saya lakukan dalam organisasi memiliki makna yang penting bagi saya.					
	Kegiatan dalam organisasi sangat menarik dan membuat saya ingin terus berkontribusi.					
	Keterlibatan saya dalam organisasi sudah cukup memotivasi saya tanpa perlu dorongan dari luar.					
	Saya terkadang sangat menikmati oleh aktivitas saya di organisasi sehingga tidak menyadari waktu yang berlalu.					

LAMPIRAN C HASIL KUESIONER

D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
Servant Leadership																												
Emotional Healing				CVC				Conceptual Skill				Empowering				HSGS				PSF				Behaving Ethically				
atan	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼
2023	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	5
2023	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
2023	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2024	3	4	3	4	4	5	3	5	5	4		5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	5
2024	5	4		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	1	2	4	4	4	4	5	5
2023	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
2024	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	2	5	5	5	5
2024	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	5	4
2024	4	5	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	3	3	2	5	5	5	5
2022	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	5	4	4

Budaya Organisasi																						
IRT	Leadership			Integrity			Management Sup			Control		Identity				Reward System			CWC		CP	
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	

Kelelahan Jangka Panjang																									
Emotional Exhaustion						Personal Accomplishment						Depersonalisasi				Motivasi Intrinsik									
▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	
3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	4
3	2	2	3	1	2	2	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4	5
4	4	2	2	4	4	3	2	3	2	4	2	2	2	3	4	2	2	1	2	5	5	5	4	5	3
4	4	2	4	3	3	1	2	3	2	1	3	1	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	5	3
2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4
3	4	2	3	1	2	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	4	5	5	3
4	5	4	5	4	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3	2	3	2	4	3	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4
2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3

LAMPIRAN D OLAH DATA

	X1	X2	XL1	XL2	XL3	XL4	XL5	XL6
XL1.1	0.713							
XL1.1			0.931					
XL1.2	0.585		0.886					
XL1.3	0.705		0.925					
XL1.4	0.617		0.673					
XL1.4	0.682							
XL2.1				0.825				
XL2.2	0.647			0.866				
XL2.3				0.779				
XL2.3	0.667			0.803				
XL2.4	0.667							
XL3.1	0.604				0.736			
XL3.2	0.707				0.838			
XL3.3					0.869			
XL3.3	0.776							
XL3.4	0.726							
XL4.1					0.842			
XL4.1	0.876					0.914		
XL4.2	0.877							
XL4.3						0.874		
XL4.3	0.736					0.793		
XL4.4	0.784					0.911		
XL5.1							0.864	
XL5.2	0.741							
XL5.2	0.736							
XL5.3	0.736						0.891	
XL5.3							0.867	
XL5.4	0.725							
XL5.4							0.755	
XL6.1								0.828
XL6.1	0.762							
XL6.2	0.730							0.884
XL6.2								0.848
XL6.3	0.777							
XL6.4	0.709							

	Path coefficients	Alpha 1%, power 80%	Alpha 5%, power 80%	Alpha 1%, power 90%	Alpha 5%, power 90%
X1 → XL1.	0.725	20,000	12,000	25,000	17,000
X1 → XL2.	0.815	16,000	10,000	20,000	13,000
X1 → XL3.	0.857	14,000	9,000	18,000	12,000
X1 → XL4.	0.896	13,000	8,000	17,000	11,000
X1 → XL5.	0.895	14,000	9,000	18,000	12,000
X1 → XL6.	0.857	14,000	9,000	18,000	12,000
X1 → XL7.	0.822	15,000	10,000	20,000	13,000
X1 → Y	-0.072	1963,000	1210,000	2546,000	1675,000
X1 → Z	-0.199	255,000	157,000	331,000	218,000
X2 → XO1.	0.804	16,000	10,000	21,000	14,000
X2 → XO2.	0.819	15,000	10,000	20,000	13,000
X2 → XO3.	0.858	14,000	9,000	18,000	12,000
X2 → XO4.	0.781	17,000	11,000	22,000	15,000
X2 → XO5.	0.829	15,000	9,000	19,000	13,000
X2 → XO6.	0.861	14,000	9,000	18,000	12,000
X2 → XO7.	0.910	13,000	8,000	16,000	11,000
X2 → XO8.	0.806	16,000	10,000	21,000	14,000
X2 → XO9.	0.683	22,000	14,000	28,000	19,000
X2 → Y	-0.004	511101,000	314857,000	662908,000	436128,000
X2 → Z	0.217	215,000	132,000	278,000	183,000
Y → Y1.	0.902	13,000	8,000	16,000	11,000
Y → Y2.	0.924	12,000	8,000	16,000	11,000
Y → Y3.	0.859	14,000	9,000	18,000	12,000
Z → Y	-0.426	56,000	35,000	72,000	48,000