

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Objek Penelitian**

Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah BKPSDM Kabupaten Tangerang yang beralamat di Jl. Pemda Tigaraksa, Kel. Bojong, Kec. Cikupa, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. BKPSDM Kabupaten Tangerang ini merupakan badan yang bertugas membantu kepala daerah dalam merumuskan kebijakan, mengkoordinasikan, membina dan mengendalikan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang manajemen kepegawaian yang menjadi kewenangan daerah.

#### **4.2. Uji Instrumen Penelitian**

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner terhadap 69 responden, peneliti melakukan pengujian berupa uji instrumen terhadap 30 non-responden melalui uji validitas dan uji reliabilitas terhadap poin-poin pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat analisis statistik *IBM SPSS Statistic 20.0*.

##### **a) Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya masing-masing item pernyataan kuesioner yang akan disebar. Dengan aplikasi SPSS 20.0 dan menggunakan r tabel sebesar 0,361 yang dimana suatu item akan dikatakan valid jika r tabel yang dihasilkan  $>0,361$  dengan tingkat signifikansi  $\leq 0,05$  dan berikut ini hasil uji validitas :

**Tabel 4. 1 Uji validitas**

Variabel	Indikator	r hitung	Keterangan
Kepemimpinan Autentik (X1)	Kesadaran diri	0,417	Valid
	Relasi yang transparan	0,789	Valid
	Internalisasi perspektif moral	0,686	Valid
	Pemrosesan yang seimbang	0,825	Valid
<i>Psychological Capital</i> (X2)	Efikasi diri	0,915	Valid
	Resiliensi	0,831	Valid
	Optimisme	0,711	Valid
	Harapan	0,632	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan terhadap pekerjaan	0,746	Valid
	Kepuasan terhadap atasan	0,659	Valid
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,782	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	0,704	Valid
	Kuantitas	0,832	Valid
	Efektivitas	0,835	Valid
	Ketepatan waktu	0,790	Valid
	Kemandirian	0,628	Valid
	Komitmen kerja	0,861	Valid

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dari 17 pernyataan yang telah diujikan semuanya valid dari hasil uji validitas data menunjukkan r hitung  $> 0,361$ . Dengan demikian semua pernyataan pada masing-masing variabel telah diuji dan dikatakan valid.

#### **b) Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha*, dimana untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel maka nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0,60.

Berikut hasil uji reliabilitas :

**Tabel 4. 2 Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N	Keterangan
Kepemimpinan Autentik (X1)	0,756	30	Reliabel
<i>Psychological Capital</i> (X2)	0,829	30	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,630	30	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,858	30	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, uji reliabilitas dilakukan pada 30 orang non-responden yang dalam tabel dilambangkan N. Nilai *Cronbach's Alpha* dari keseluruhan variabel lebih dari 0,60 yang berarti instrumen ini reliabel.

### 4.3. Hasil Penelitian

Hasil penelitian didasarkan oleh temuan yang sudah diteliti berdasarkan data-data yang telah terkumpul pada kuesioner yang telah dibagikan kepada para responden. Penyebaran kuesioner telah dilakukan berdasarkan ketentuan yang ada dan mengumpulkan hasil temuan berupa data yang dijadikan bahan penelitian.

#### 4.3.1. Analisis Karakteristik Data

Penelitian ini menggunakan data dari hasil kuesioner yang telah disebar dan diisi oleh responden. Objek pada penelitian ini adalah pegawai pada BKPSDM Kabupaten Tangerang sebanyak 69 pegawai dengan jenis penarikan sampel yaitu *sampling sensus*, dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Karakteristik responden dalam penelitian ini digambarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang terdiri dari 17 indikator. Kuesioner yang di susun terdiri dari pernyataan dan pertanyaan terbuka mencakup masing-masing variabel. Kepemimpinan Autentik (X1) memiliki 4 indikator, *Psychological Capital* (X2) memiliki 4 indikator, Kepuasan Kerja (Z)

memiliki 3 indikator dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki 6 indikator. Berikut adalah data karakteristik responden dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden**

<b>Profil</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Jumlah Sampel		69	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	65,2%
	Perempuan	24	34,8%
Lama Bekerja	< 3 Tahun	1	1,4%
	3-5 Tahun	30	43,5 %
	> 5 Tahun	38	55,1%
Usia	< 20 Tahun	-	-
	20-25 Tahun	12	17,4%
	26-35 Tahun	26	37,7%
	36-45 Tahun	27	39,1%
	> 45 Tahun	4	5,8%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	-	-
	Diploma (D1/D2/D3)	18	26,1%
	Strata (S1/S2/S3)	51	73,9%

Dari tabel diatas, menunjukkan bahwa responden terbanyak yaitu laki-laki dengan jumlah 45 orang (65,2%) karena dalam pekerjaan BKPSDM Kabupaten Tangerang membutuhkan banyak pegawai laki-laki untuk bekerja di lapangan dan menyantumkan gender laki-laki sebagai kualifikasi pekerjaan di bidang tertentu untuk dijadikan persyaratan pekerjaan . Responden terbanyak memiliki rentang usia 36 – 45 tahun dengan jumlah 27 orang (39,1%), jumlah tersebut sesuai dengan keinginan instansi karena usia tersebut termasuk ke dalam usia produktif dan memiliki pengalaman bekerja. Serta latar belakang pendidikan terakhir yang ditempuh yaitu Sarjana (S1, S2, S3) sebanyak 51 orang (73,9%) hal ini menandakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalam BKPSDM Kabupaten Tangerang merupakan pegawai yang memiliki pengalaman dalam dunia kerja, dan pegawai yang sudah lama mengabdikan diri di instansi dengan rentang lama bekerja > 5 tahun

sebanyak 38 orang (55,1%), hal ini dikarenakan BKPSDM Kabupaten Tangerang sudah termasuk instansi yang sudah lama berdiri sehingga memiliki banyak pegawai yang bekerja diatas 5 tahun

#### **4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel (Indeks)**

Analisis Deskriptif Variabel digunakan untuk mendeskripsikan satu per satu variabel penelitian guna melihat persepsi yang diberikan para responden terhadap variabel Kepemimpinan Autentik, *Psychological Capital*, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Analisis ini dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden yang kemudian dicari rata-rata dan dinilai dengan rentang skala sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Nilai Indeks**

<b>Nilai Indeks</b>	<b>Keterangan</b>
69 – 230	Rendah
231 – 460	Sedang
461 – 690	Tinggi

##### **a. Kepemimpinan Autentik**

Analisis deskripsi variabel kepemimpinan autentik memiliki 4 pernyataan tertutup dan 4 pertanyaan terbuka yang dapat dianalisis menggunakan nilai indeks untuk mengukur seberapa besar rentang nilai yang ada pada variabel X1 yaitu kepemimpinan autentik.

**Tabel 4. 5 Analisis Indeks Variabel Kepemimpinan Autentik**

Indikator	Skor										Jml	Indeks **	Kriteria
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
KA1	0	0	0	0	2	3	10	16	25	13	69	581	Tinggi
*	0	0	0	0	10	18	70	128	225	130	581		
KA2	0	1	0	0	2	5	10	13	25	13	69	571	Tinggi
*	0	2	0	0	10	30	70	108	225	130	571		
KA3	0	0	0	0	2	3	9	18	23	14	69	582	Tinggi
*	0	0	0	0	10	18	63	144	207	140	582		
KA4	0	0	0	0	2	3	6	21	22	15	69	586	Tinggi
*	0	0	0	0	10	18	42	168	198	150	586		
<b>Jumlah</b>											<b>2320</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Rata-rata ***</b>											<b>580</b>		

Sumber : Data yang telah diolah 2024

Keterangan :

\* : Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

\*\* : Jumlah (\*)

\*\*\* : Jumlah nilai indeks (\*\*) dibagi banyaknya pernyataan

Dari tabel 4.5 diatas, didapatkan total nilai indeks variabel kepemimpinan autentik sebesar 580 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Perolehan nilai indeks untuk indikator KA1 yaitu sebesar 581 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa kesadaran diri sebagai indikator pengukur kepemimpinan autentik ditunjukkan dengan atasan atau pimpinan menyadari kekurangan dan kelebihan yang dimiliki. Berdasarkan hasil pertanyaan terbuka yang diterima peneliti, responden memberikan pendapat bahwa atasan atau pemimpin mereka sering dan intens melakukan evaluasi terhadap dirinya sendiri dan para pegawai pada saat rapat berlangsung. Selanjutnya nilai indeks untuk indikator KA2 yaitu sebesar 571 yang menjadi perolehan nilai indeks terendah diantara indikator lain dan tetap masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung untuk sangat setuju terhadap relasi yang

transparan sebagai indikator pengukur kepemimpinan autentik yang menunjukkan atasan atau pimpinan selalu mengekspresikan emosi murni tanpa maksud pencitraan diri. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh peneliti, responden memberikan jawaban yang beragam mengenai emosi positif yang selalu ditunjukkan atasan yaitu sikap tegas, bijaksana, mengayomi bawahan namun tetap mengedepankan etika jabatan serta selalu memotivasi dan mengapresiasi pegawainya. Kemudian nilai indeks untuk indikator KA3 yaitu sebesar 582 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sangat setuju terhadap pemrosesan yang seimbang sebagai indikator pengukur kepemimpinan autentik yang ditunjukkan dengan atasan atau pimpinan menganalisis informasi secara relevan sebelum proses pengambilan keputusan. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, responden memberikan jawaban bahwa atasan mereka selalu melakukan analisis informasi secara detail dan terperinci dalam setiap pengambilan keputusan agar tidak keliru. Nilai indeks tertinggi yaitu indikator KA4 sebesar 586 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kecenderungan untuk sangat setuju terhadap internalisasi persepektif moral sebagai indikator pengukur kepemimpinan autentik yang ditunjukkan dengan setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan berdasarkan nilai-nilai hidup yang diyakini dirinya. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diterima peneliti, responden memberikan pendapat bahwa segala proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan mereka selalu berdiskusi dengan bawahan dan menganalisis setiap informasi dalam

pengambilan keputusan dengan melibatkan berbagai perspektif bawahan serta nilai moral yang diyakini untuk mencapai keputusan yang bijak.

**b. *Psychological Capital***

Analisis deskripsi variabel disiplin kerja memiliki 4 pernyataan tertutup dan 4 pertanyaan terbuka yang dapat dianalisis menggunakan nilai indeks untuk mengukur seberapa besar rentang nilai yang ada pada variabel X2 yaitu *psychological capital*.

**Tabel 4. 6 Analisis Indeks Variabel *Psychological Capital***

Indikator	Skor										Jml	Indeks **	Kriteria
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
PC1	0	0	0	0	1	5	8	15	28	12	69	583	Tinggi
*	0	0	0	0	5	30	56	120	252	120	583		
PC2	0	0	0	0	2	5	8	17	28	9	69	574	Tinggi
*	0	0	0	0	10	30	56	136	252	90	574		
PC3	0	0	0	0	1	3	10	13	26	16	69	591	Tinggi
*	0	0	0	0	5	18	70	104	234	160	591		
PC4	0	1	0	0	2	3	7	19	18	19	69	583	Tinggi
*	0	2	0	0	10	18	49	152	162	190	583		
<b>Jumlah</b>											<b>2331</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Rata-rata***</b>											<b>583</b>		

Sumber : Data yang telah diolah 2024

Keterangan :

\* : Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

\*\* : Jumlah (\*)

\*\*\* : Jumlah nilai indeks (\*\*) dibagi banyaknya pernyataan

Dari tabel 4.6 diatas, didapatkan total nilai indeks variabel *psychological capital* sebesar 583 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Perolehan nilai indeks untuk indikator PC1 yaitu sebesar 583 dan masuk kedalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa efikasi diri dijadikan sebagai indikator pengukur *psychological capital* yang ditunjukkan



dengan rasa kepercayaan diri dalam membantu menetapkan dan memenuhi target pekerjaan. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa mereka memiliki rasa kepercayaan yang tinggi dalam bidang pekerjaan yang diemban. Selanjutnya perolehan nilai indeks untuk indikator PC2 menjadi nilai terendah yaitu sebesar 574 dan masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa resiliensi dijadikan sebagai indikator pengukur *psychological capital* yang ditunjukkan dengan banyaknya cara untuk penyelesaian hambatan atau masalah yang dihadapi pada bidang pekerjaan. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, responden memberikan pendapat bahwa mereka sering dan selalu ikut andil untuk menemukan solusi dan jalan keluar atau alternatif dalam setiap penyelesaian masalah atau hambatan yang dihadapi dalam proses bekerja. Kemudian nilai indeks tertinggi yaitu indikator PC3 dengan jumlah 591 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa optimisme dijadikan sebagai indikator pengukur *psychological capital* yang ditunjukkan dengan selalu melihat dan menunjukkan sisi positif terkait pekerjaan yang diemban. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, responden memberikan pendapat yang beragam bahwa pegawai mampu menunjukkan sikap optimisme terhadap pekerjaan yang diembannya dan selalu melihat sisi positif pada pekerjaannya seperti selalu bersemangat dan tekun dalam bekerja, ramah, disiplin, dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Selanjutnya perolehan nilai indeks untuk indikator PC4 yaitu sebesar 583 dan masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat

setuju bahwa harapan dijadikan sebagai indikator pengukur *psychological capital* yang ditunjukkan dengan pekerjaan yang dimiliki sebagai sebuah harapan ditengah-tengah kesulitan. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, responden memberikan pendapat bervariasi bahwa mereka memiliki harapan agar mendapatkan promosi jabatan, bisa bertahan lebih lama dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang, bisa lebih baik lagi kedepannya dan bermanfaat serta berkembang dengan lebih baik.

### c. Kepuasan Kerja

Analisis dekripsi variabel kepuasan kerja memiliki 3 pernyataan tertutup dan 3 pertanyaan terbuka yang dapat dianalisis menggunakan nilai indeks untuk mengukur seberapa besar rentang nilai yang ada pada variabel Z yaitu kepuasan kerja.

**Tabel 4. 7 Analisis Indeks Variabel kepuasan Kerja**

Indikator	Skor										Jml	Indeks **	Kriteria
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
KK1	0	0	0	0	2	4	8	18	26	11	69	578	Tinggi
*	0	0	0	0	10	24	56	144	234	110	578		
KK2	0	1	0	0	2	3	8	21	17	17	69	577	Tinggi
*	0	2	0	0	10	18	56	168	153	170	577		
KK3	0	0	0	0	3	3	10	16	24	13	69	577	Tinggi
*	0	0	0	0	15	18	70	128	216	130	577		
<b>Jumlah</b>												<b>1732</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata***</b>												<b>577</b>	

Sumber : Data yang telah diolah 2024

Keterangan :

\* : Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

\*\* : Jumlah (\*)

\*\*\* : Jumlah nilai indeks (\*\*) dibagi banyaknya pernyataan

Dari tabel 4.7 diatas, didapatkan total nilai indeks variabel kepuasan kerja sebesar 577 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Nilai indeks tertinggi yaitu indikator KK1 dengan jumlah 578 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa rasa kepuasan terhadap pekerjaan sebagai indikator pengukur kepuasan kerja yang ditunjukkan merasa nyaman terhadap pekerjaan dengan memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya pada pekerjaan. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa mereka memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan passion dan minat pegawai, pekerjaan dengan lingkungan kerja yang nyaman dan supportif serta pekerjaan yang dapat berpotensi tinggi dalam pengembangan diri pegawai. Selanjutnya perolehan nilai indeks untuk indikator KK2 yaitu sebesar 557 dan masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa rasa kepuasan terhadap rekan kerja sebagai indikator pengukur kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan dapat berhubungan baik dengan sesama pegawai setiap waktu. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa mereka memiliki rasa kepuasan yang tinggi terhadap rekan kerja dengan hubungan yang harmonis, teamwork yang baik, suportif, tidak toxic, dan profesional terhadap pekerjaan. Kemudian perolehan nilai indeks untuk indikator KK3 yaitu sebesar 557 dan masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa rasa kepuasan terhadap atasan sebagai indikator pengukur kepuasan kerja yang ditunjukkan

dengan menerima setiap kebijakan serta kritik dan saran dari atasan Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa kebijakan yang dapat menumbuhkan rasa puas dalam bekerja yaitu kebijakan yang tepat sasaran, dibuat dengan bijaksana, dan selalu menerima kritik dan saran dari pegawainya.

#### d. Kinerja Pegawai

Analisis deskripsi variabel kinerja pegawai memiliki 6 pernyataan tertutup dan 6 pertanyaan terbuka yang dapat dianalisis menggunakan nilai indeks untuk mengukur seberapa besar rentang nilai yang ada pada variabel Y yaitu kinerja pegawai.

**Tabel 4. 8 Analisis Indeks Variabel Kinerja Pegawai**

Indikator	Skor										Jml	Indeks **	Kriteria
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
KP1	0	0	0	0	1	5	9	13	26	15	69	586	Tinggi
*	0	0	0	0	5	30	63	104	234	150	586		
KP2	0	1	0	1	2	6	5	19	20	15	69	569	Tinggi
*	0	2	0	4	10	36	35	152	180	150	569		
KP3	0	0	0	0	1	3	9	13	28	15	69	592	Tinggi
*	0	0	0	0	5	18	63	104	252	150	592		
KP4	0	1	0	0	1	3	10	13	26	15	69	583	Tinggi
*	0	2	0	0	5	18	70	104	234	150	583		
KP5	0	0	0	0	2	3	7	13	29	15	69	592	Tinggi
*	0	0	0	0	10	18	49	104	261	150	592		
KP6	0	1	0	0	2	5	4	18	26	13	69	578	Tinggi
*	0	2	0	0	10	30	28	144	234	130	578		
<b>Jumlah</b>											<b>3500</b>	<b>Tinggi</b>	
<b>Rata-rata***</b>											<b>583</b>		

Sumber : Data yang telah diolah 2024

Keterangan :

\* : Akumulasi frekuensi jawaban dikali skor masing-masing

\*\* : Jumlah (\*)

\*\*\* : Jumlah nilai indeks (\*\*) dibagi banyaknya pernyataan

Dari (tabel 4.8) diatas, didapatkan total nilai indeks variabel kinerja pegawai sebesar 583 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Nilai indeks untuk indikator KP1 yaitu 586 dan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa kualitas kerja dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat yang beragam bahwa kualitas kerja yang optimal merupakan hasil yang baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan seperti tepat waktu, tepat guna, tercapainya target, dan pengerjaan tugas dengan maksimal dalam bidang pekerjaan yang diemban. Selanjutnya perolehan nilai indeks untuk indikator KP2 yaitu sebesar 569 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa kuantitas kerja dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa kuantitas kerja yang dihasilkan merupakan banyaknya hasil dari pekerjaan dengan kurun waktu yang telah ditetapkan dan dalam pengerjaannya dilakukan sesuai batas waktu dan tingkat kesulitan dari pekerjaan. Kemudian untuk perolehan nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator KP3 yaitu sebesar 592 dan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa efektivitas kerja dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa tingkat efektivitas kerja sudah sangat tinggi dan sangat penting dalam instansi dengan tingkat keberhasilan pekerjaan dan dapat memaksimalkan penggunaan

sumber daya yang tersedia untuk tercapainya tujuan perusahaan. Selanjutnya perolehan nilai indeks untuk indikator KP4 sebesar 583 dan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa ketepatan waktu dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa ketepatan waktu sangat penting agar dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan. Selanjutnya perolehan nilai indeks tertinggi yaitu indikator KP5 sebesar 592 dan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa kemandirian dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa kemandirian melalui inisiatif yang tinggi sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin sesuai dengan keterampilan yang dimiliki pegawai. Kemudian perolehan nilai indeks untuk indikator KP6 sebesar 578 dan termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kecenderungan untuk sangat setuju bahwa komitmen dijadikan sebagai indikator pengukur kinerja pegawai. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa komitmen kerja harus tinggi karena sangat diperlukan dalam dunia pekerjaan agar dapat meningkatkan keefektifan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan pegawai.

### 4.3.3. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

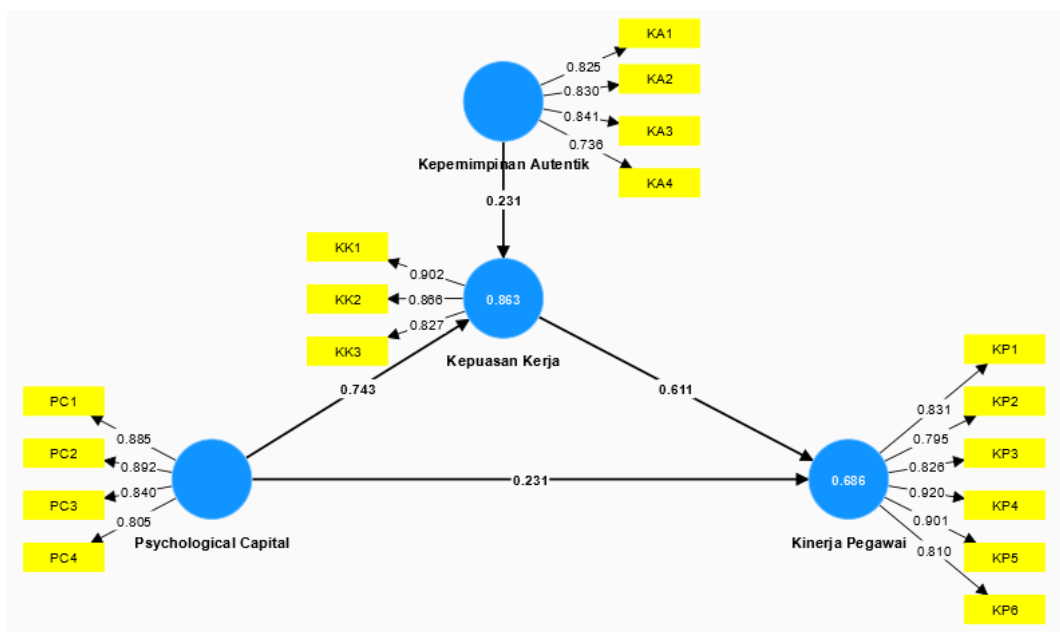
Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan pada aplikasi Smart PLS yang terdiri dari dua tahap. Analisis pengukuran model (*Outer Model*) dan Analisa Struktural Model (*Inner Model*) yang diuraikan sebagai berikut:

#### 1) Analisis Pengukuran Model (*Outer Model*)

Pengujian terhadap *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel).

#### A. Uji Validitas Konstruk

Secara umum uji validitas konstruk dapat diukur menggunakan parameter skor *loading* pada model penelitian (*Rule of Thumbs* > 0,7) dan menggunakan parameter AVE (*Average Variance Extracted*) dengan skor > 0,5. Apabila skor *loading* berada diantara 0,5 maka indikator ini dapat di hapus dari konstruknya karena indikator ini tidak memenuhi kriteria tersebut. (Abdillah & Hartono).



Gambar 4. 1 Tampilan Outer Model Pengukuran

Berdasarkan gambar hasil perhitungan outer model di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator dalam setiap variabel  $> 0,5$  yang berarti telah memenuhi persyaratan *convergent validity* apabila nilai loading factor  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa model yang diajukan telah memenuhi syarat dan dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.

**Tabel 4. 9 Hasil Pengujian *Average Varianced Extracted* (AVE)**

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$
Kepemimpinan Autentik	0,655	0,809
<i>Psychological Capital</i>	0,733	0,856
Kepuasan Kerja	0,749	0,865
Kinerja Pegawai	0,720	0,848

Berdasarkan tabel hasil pengujian *Average Varianced Extracted* di atas, hasil pengujian penelitian ini telah memenuhi syarat karena memiliki nilai AVE pada masing-masing konstruk memiliki nilai  $> 0,5$ .

**Tabel 4. 10 Skor Outer Loading**

	Kepemimpinan Autentik	<i>Psychological Capital</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
KA1	0,825			
KA2	0,830			
KA3	0,841			
KA4	0,736			
PC1		0,885		
PC2		0,892		
PC3		0,840		
PC4		0,805		
KK1			0,902	
KK2			0,866	
KK3			0,827	
KP1				0,831
KP2				0,795
KP3				0,826
KP4				0,920
KP5				0,901
KP6				0,810



Berdasarkan tabel hasil skor *outer loading* di atas, dapat dilihat semua indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai skor  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing konstruk telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dimana nilai skor loading  $> 0,5$ .

### B. Uji Validitas Diskriminan

Parameter untuk mengukur uji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai *cross loading* masing-masing indikator dalam satu konstruk dengan konstruk lainnya. Konstruk dapat dikatakan valid apabila nilai masing-masing indikator dalam suatu konstruk lebih besar dari indikator pada konstruk lainnya (Abdillah & Hartono 2015).

**Tabel 4. 11 Cross Loading Validitas Diskriminan**

	Kepemimpinan Autentik	<i>Psychological Capital</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
KA1	0,825	0,504	0,562	0,729
KA2	0,830	0,606	0,696	0,802
KA3	0,841	0,672	0,644	0,742
KA4	0,736	0,636	0,634	0,553
PC1	0,668	0,885	0,741	0,635
PC2	0,616	0,892	0,865	0,695
PC3	0,590	0,840	0,629	0,641
PC4	0,690	0,805	0,863	0,724
KK1	0,616	0,879	0,902	0,682
KK2	0,727	0,763	0,866	0,720
KK3	0,709	0,734	0,827	0,736
KP1	0,803	0,636	0,557	0,831
KP2	0,573	0,551	0,675	0,795
KP3	0,811	0,752	0,663	0,826
KP4	0,824	0,685	0,740	0,920
KP5	0,865	0,732	0,776	0,901
KP6	0,579	0,658	0,749	0,810

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa skor loading masing-masing indikator dalam tiap konstruk lebih besar daripada skor loading yang terdapat pada konstruk lainnya.

### C. Uji Reliabilitas

Parameter untuk mengukur uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* dapat mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variabel sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai terendah reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *Composite Reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's Alpha*. Untuk menilai reliabilitas suatu konstruk, dapat dilihat dengan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 dan nilai *Composite Reliability* > 0,7. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini.

**Tabel 4. 12 Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
<b>Kepemimpinan Autentik</b>	0,823	0,883
<b><i>Psychological Capital</i></b>	0,879	0,916
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,832	0,899
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,922	0,939

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui masing masing nilai konstruk dapat dikatakan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing konstruk > 0,6 dan nilai *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk > 0,7.

### 2) Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pada PLS model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan R2 (*R-Square*) untuk variabel dependen dan nilai koefisien pada *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistik dari setiap *path*

(Abdillah & Hartono, 2015). Hasil *R Square* untuk variabel dependen sebaiknya  $>0,10$  atau 10% karena semakin tinggi nilainya maka semakin baik (Ichwanudin, 2018). Untuk mengevaluasi struktural dapat dilakukan dengan melihat konstruk atau variabel dependen, serta ditunjukkan *t-values* dan *path-coefficient* untuk uji signifikansi antar konstruk atau variabel pada model struktural (Abdillah & Hartono, 2015).

### 1) Nilai *R-Square*

*R-Square* digunakan untuk memberikan penjelasan mengenai seberapa besar pengaruh yang dimiliki variabel dependen. Dengan harapan nilai ( $> 0,10$ ), dimana semakin tinggi nilai yang diperoleh, maka semakin baik pula variabel dependennya.

**Tabel 4. 13 Hasil uji *r square***

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0,686	0,677
Kepuasan Kerja	0,863	0,859

Dari tabel 4.13 diatas, dapat disimpulkan bahwa model struktural menunjukkan jika nilai *R-Square* dari variabel kinerja pegawai yaitu sebesar 0,689 atau 68,6%, artinya kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel kepemimpinan autentik, *psychological capittal*, dan juga kepuasan kerja sedangkan sisanya sebanyak 31,4% diperjelas variabel yang ada diluar penelitian . Dan nilai *R-Square* dari variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi sebesar 0,863 atau 86,3%, artinya kepuasan kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan baik oleh *psychological capital* sedangkan sisanya sebanyak 13,7% diperjelas variabel yang ada diluar penelitian.

### 3) Uji Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini diuji dengan cara melihat hasil dari *path coefficients (direct effects)* untuk pengaruh langsung dan *indirect effects* untuk pengaruh tidak langsungnya.

### 1) Pengaruh Langsung antar Variabel Konstruk (*Direct Effects*)

Dalam penelitian ini terdapat 5 hipotesis yang berpengaruh secara langsung antar variabel. Dan untuk pengujian hipotesisnya dilihat berdasarkan nilai *original sample* untuk pengaruh positif atau negatif dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis berikut :

- Bila nilai thitung  $\leq$  ttabel (1,96) (Sig. 5%) serta nilai *P-Values* ( $> 0,05$ ), didapatkan hasil bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

- Bila nilai thitung  $>$  ttabel (1,96) (Sig. 5%) serta nilai *P-Values* ( $< 0,05$ ), didapatkan hasil bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4. 14 Hasil uji pengaruh langsung**

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic	P Values
<i>Psychological Capital</i> => Kinerja Pegawai	0,231	0,243	0,279	0,828	0,408
<i>Psychological Capital</i> => Kepuasan Kerja	0,743	0,744	0,057	12,828	0,000
Kepemimpinan Autentik => Kepuasan Kerja	0,231	0,237	0,062	3,717	0,000
Kepuasan Kerja => Kinerja Pegawai	0,611	0,595	0,259	2,365	0,018

Dari tabel 4.14, didapatkan hasil pengaruh yang terjadi secara langsung antar variabel. Yang kemudian dijabarkan berdasarkan hipotesis yang telah dibangun sebelumnya, yaitu :

- a) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan hasil *original sample* sebesar 0,231,  $t_{hitung} (0,828) < t_{tabel} (1,96)$  dan signifikansi sebesar  $0,408 > 0,05$ . Artinya memiliki *Psychological capital* pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H1 ditolak. Hasil tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Sulistiyani et al., 2023), (Ayuningtyas et al., 2022), (Satrio et al., 2022), (Tovan & Rauf, 2020), dan (Lusiyani & Helmy, 2020).
- b) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan hasil *original sample* sebesar 0,743,  $t_{hitung} (12,928) > t_{tabel} (1,96)$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya *psychological capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H2 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Purnomo et al., 2023), (A'la et al., 2019), (Kertiriasih et al., 2018), (Badran & Youssef-Morgan, 2015), dan (Jung & Yoon, 2015).
- c) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan

olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan hasil *original sample* sebesar 0,231, thitung (3,717) > ttabel (1,96) dan signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H3 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Specchia et al., 2021), (Mrak & Kvasiv, 2021), (Rolando, 2020), (Baquero et al., 2019), dan (Ayça, 2019).

- d) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan hasil *original sample* sebesar 0,611, thitung (2,365) > ttabel (1,96) dan signifikansi 0,018 < 0,05. Artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H4 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Alhafizh & Hartono, 2022), (Hidayati, 2021), (Mahardika, 2021), (Yani, 2021), dan (Badrianto & Ekhsan, 2020).

## 2) Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel Konstruksi (*Indirect Effects*) / Uji Mediasi

Dalam penelitian ini terdapat 1 hipotesis terkait dengan pengaruh yang terjadi secara tidak langsung terhadap variabel dependen melalui kepuasan kerja.

**Tabel 4. 15 Hasil uji pengaruh tidak langsung**

Hipotesis	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Standard Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P Values</i>
<i>Psychological Capital =&gt; Kepuasan Kerja =&gt; Kinerja Pegawai</i>	0,454	0,439	0,192	2,363	0,018

Dari tabel 4.15, Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan hasil *original sample* sebesar 0,454, thitung (2,363) > ttabel (1,996) dan signifikansi  $0,018 < 0,05$ . Artinya kepuasan kerja memiliki kemampuan untuk menjadi pemediasi dari pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan, maka H6 diterima. Hasil tersebut sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Anushi et al., 2022), (Priyanath et al., 2022), (Maher et al., 2017), (Zaman & Tjahjaningsih, 2017), dan (Olaniyan et al., 2016).

**Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel Konstruk**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Pengujian</b>	<b>Kesimpulan</b>
<i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H1)	<i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai	Hipotesis 1 Ditolak
<i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H2)	<i>Psychological capital</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Hipotesis 2 Diterima
Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H3)	Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Hipotesis 3 Diterima
Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H4)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Hipotesis 4 Diterima
Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan <i>psychological capital</i> terhadap kinerja pegawai (H5)	Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan <i>psychological capital</i> terhadap kinerja pegawai	Hipotesis 5 Diterima

#### 4.4. Pembahasan dan Hasil Penelitian

Tahap ini membahas secara lebih terperinci hasil penelitian yang telah didapatkan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.1.0. dalam menjawab hipotesis yang telah dibangun sebelumnya.

##### 4.4.1. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil yang didapatkan yaitu *original sample* sebesar 0,231, thitung (0,828) < ttabel (1,996) dan signifikansi sebesar 0,408 > 0,05. Artinya H1 ditolak dan *psychological capital* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan pernyataan bahwa semakin tinggi *psychological capital* atau modal psikologis yang ditunjukkan pegawai, maka tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan pada BKPSDM Kabupaten Tangerang. Hasil temuan berkaitan dengan *psychological capital* yang merupakan modal psikologi yang kuat pada diri pegawai dapat meningkatkan kinerja karena menciptakan lingkungan yang positif dalam diri para pegawai. Modal psikologis diartikan sebagai situasi positif untuk mengembangkan diri dengan efikasi diri, optimis, harapan, dan daya tahan. Pegawai yang memiliki *psychological capital* yang baik akan mampu mengoptimalkan kemampuan dan potensi dalam dirinya serta mampu membantu dirinya sendiri untuk meningkatkan kinerjanya, misalnya ketika ia mempunyai keyakinan sehingga mampu mengambil peluang untuk mencapai kesuksesan.

Tetapi hasil penelitian ini dapat dibuktikan berkaitan dengan banyaknya pegawai yang masih kurang percaya diri dalam menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, mayoritas responden menyatakan bahwa indikator optimisme dengan nominal



indeks tertinggi. Kemudian responden memberikan pendapat yang beragam bahwa pegawai mampu menunjukkan sikap optimisme terhadap pekerjaan yang diembannya dan selalu melihat sisi positif pada pekerjaannya seperti selalu bersemangat dan tekun dalam bekerja, ramah, disiplin, dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Sedangkan indikator dengan nilai indeks terendah yaitu resiliensi dengan berdasarkan pertanyaan terbuka yang diperoleh, responden memberikan pendapat bahwa beberapa dari mereka sering dan selalu ikut andil untuk menemukan solusi dan jalan keluar atau alternatif dalam setiap penyelesaian masalah atau hambatan yang dihadapi dalam proses bekerja. Pegawai BKPSDM Kabupaten Tangerang seharusnya mampu melihat peluang dan memunculkan harapan serta rasa kepercayaan diri bahwa ada berbagai solusi atau jalan keluar dalam setiap permasalahan dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi dalam dirinya akan mengalami fleksibilitas dalam mengalami kesulitan yang dihadapinya secara efektif dan hasilnya pegawai akan bekerja dengan baik. Seorang pegawai juga memerlukan ketahanan dalam menghadapi tekanan yang mungkin tidak pernah terbayangkan sebelumnya agar apa yang dia inginkan dimasa depan dapat tercapai Dengan demikian dapat menumbuhkan kesadaran akan waktu dan tenaga yang dikeluarkan dan manfaat yang didapatkan selama bekerja di dalam BKPSDM. Pegawai harusnya memanfaatkan proses sosialisasi yang baik dalam lingkungan BKPSDM untuk tumbuh dan berkembang agar tidak mengakibatkan sasaran kerja pada instansi menjadi menurun. Hasil tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Sulistiyani et al., 2023), (Ayuningtyas et al., 2022),

(Satrio et al., 2022), (Tovan & Rauf, 2020), dan (Lusiyani & Helmy, 2020). Artinya pegawai memerlukan hal lain yang dapat mengoptimalkan kinerjanya, salah satunya melalui kepuasan kerja. Tetapi hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar et al, 2023) yang menyatakan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4.4.2. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan yaitu *original sample* sebesar 0,743, *t* hitung (12,928) > *t* tabel (1,996) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya *psychological capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H2 diterima. Dengan pernyataan bahwa semakin baik *psychological capital* yang ditunjukkan pegawai, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. *Psychological capital* diartikan sebagai kondisi psikologi seseorang yang positif dengan bercirikan memiliki daya tahan dalam menghadapi masalah, dapat menciptakan atribusi yang positif, kepercayaan diri, dan memiliki harapan di masa yang akan datang. Keempat aspek modal psikologi itu dipercaya mampu memberikan kontribusi positif dalam diri seseorang sehingga dapat berkinerja optimal. Pegawai dapat menghasilkan pekerjaan secara maksimal dan dapat mendukung organisasi dalam mencapai kesuksesannya. Modal psikologis akan memberikan kontribusi pada sikap, perilaku dan cara pandang pegawai dalam bekerja. Pegawai dengan tingkat *psychological capital* yang rendah cenderung kepuasan kerjanya akan rendah. Oleh karena itu sebuah perusahaan atau organisasi perlu mengetahui seberapa besar kepuasan kerja pegawainya.

Mayoritas responden menyatakan bahwa indikator optimisme dengan nominal indeks tertinggi. Kemudian responden memberikan pendapat yang beragam bahwa pegawai mampu menunjukkan sikap optimisme terhadap pekerjaan yang diembannya dan selalu melihat sisi positif pada pekerjaannya seperti selalu bersemangat dan tekun dalam bekerja, ramah, disiplin, dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai dengan modal psikologis yang tinggi, cenderung akan merasa puas terhadap manfaat yang didapatkan selama bekerja di dalam instansi. menyatakan bahwa indikator optimisme dengan nominal indeks tertinggi. Kemudian responden memberikan pendapat yang beragam bahwa pegawai mampu menunjukkan sikap optimisme terhadap pekerjaan yang diembannya dan selalu melihat sisi positif pada pekerjaannya seperti selalu bersemangat dan tekun dalam bekerja, ramah, disiplin, dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Hal ini berkaitan dengan banyaknya pegawai BKPSDM Kabupaten Tangerang yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun, dimana pegawai tersebut telah merasakan manfaat salah satunya gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan juga puas terhadap pekerjaannya karena sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai serta dapat terus mengembangkan kemampuan dan minat yang ada dalam diri pegawai. Hasil tersebut sejalan dengan yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu seperti (Purnomo et al., 2023), (A'la et al., 2019), (Kertiriasih et al., 2018), (Badran & Youssef-Morgan, 2015), dan (Jung & Yoon, 2015).

#### **4.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan yaitu *original sample* sebesar 0,231, thitung (3,717) > ttabel (1,996) dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H3

diterima. Dengan pernyataan bahwa semakin tinggi kepemimpinan autentik yang ditunjukkan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Kepemimpinan autentik adalah sikap yang mencerminkan seorang pemimpin yang memanfaatkan kemampuannya dengan baik melalui kapasitas psikologi positif, etika positif, kesadaran diri, perilaku yang pantas, pengelolaan informasi yang seimbang, dan hubungan yang terbuka, serta menyemangati diri sendiri. Kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai, serta memperkuat identitas pegawai. Seorang pemimpin autentik akan berperilaku berdasarkan keyakinan tertentu untuk mendapatkan kredibilitas dan kepercayaan pegawai, serta membangun tim kerja.

Mayoritas responden pada penelitian ini menyatakan bahwa indikator pada variabel kepemimpinan autentik yang memperoleh nilai indeks tertinggi yaitu internalisasi persepektif moral. Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diterima peneliti, responden memberikan pendapat bahwa segala proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan mereka selalu berdiskusi dengan bawahan dan menganalisis setiap informasi dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan berbagai perspektif bawahan serta nilai moral yang diyakini untuk mencapai keputusan yang bijak. Kepemimpinan autentik mampu meningkatkan keterikatan dan kepuasan pegawai, serta memperkuat identitas positif. Seorang pemimpin tidak hanya memotivasi pegawainya tetapi juga menunjukkan tindakan untuk menciptakan suasana positif di ruang kerjanya untuk mendapatkan kredibilitas dan kepercayaan dari pegawainya. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan autentik ini, cenderung akan memanfaatkan

kemampuannya dengan baik melalui kapasitas psikologi yang positif, etika positif, kesadaran diri, perilaku yang pantas, pengelolaan informasi yang seimbang, dan hubungan yang transparan dengan bawahannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Hal ini berkaitan dengan kepuasan para pegawai BKPSDM terhadap pemimpin karena dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan persepsi para pegawainya sehingga terjadinya hubungan yang positif antara atasan dan bawahannya. Hasil ini didukung oleh beberapa peneliti terdahulu seperti (Specchia et al., 2021), (Mrak & Kvasiv, 2021), (Rolando, 2020), (Baquero et al., 2019), dan (Ayça, 2019).

#### **4.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil yang didapatkan yaitu *original sample* sebesar 0,611, thitung (2,365) > ttabel (1,996) dan signifikansi  $0,018 < 0,05$ . Artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H4 diterima. Dengan pernyataan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan serta penilaian yang dilakukan seseorang atas pekerjaannya.

Mayoritas responden pada penelitian ini menyatakan bahwa indikator kepuasan terhadap pekerjaan memperoleh nilai indeks tertinggi. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti, responden memberikan pendapat bahwa mereka memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan passion dan minat pegawai, pekerjaan dengan lingkungan kerja yang nyaman dan supportif serta pekerjaan yang dapat berpotensi

tinggi dalam pengembangan diri pegawai. Pegawai yang telah mendapatkan kepuasan seperti pekerjaan sesuai bidang, atasan yang baik, rekan kerja yang menyenangkan, dipromosikan dalam pekerjaan dan lingkungan yang sehat dan harmonis, maka pegawai tersebut akan menjalankan setiap pekerjaan dengan senang dan bahagia. Dimana dampaknya akan berpengaruh terhadap hasil kinerjanya yang baik dan meningkat terhadap kinerja di BKPSDM. Hasil ini didukung oleh beberapa peneliti terdahulu seperti (Alhafizh & Hartono, 2022), (Hidayati, 2021), (Mahardika, 2021), (Yani, 2021), dan (Badrianto & Ekhsan, 2020).

#### **4.4.5. Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil yang didapatkan yaitu *original sample* sebesar 0,454, thitung (2,363) > ttabel (1,996) dan signifikansi  $0,018 < 0,05$ . Artinya kepuasan kerja memiliki kemampuan untuk menjadi pemediasi dari pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan, maka H6 diterima. Dengan pernyataan bahwa *psychological capital* yang ditunjukkan pegawai bisa semakin tinggi dengan adanya mediasi kepuasan kerja, yang pengaruhnya dapat membuat kinerja pegawai terhadap instansi juga semakin tinggi.

*Psychological capital* merupakan salah satu bagian dari aspek psikologis positif individu yang memiliki fungsi untuk meningkatkan efikasi diri, motivasi, resiliensi, optimisme, dan harapan yang ditujukan pada keberhasilan organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, yang mencerminkan hasil penilaian terhadap karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja dinilai mampu untuk meningkatkan *psychological capital* yang dimiliki pegawai dengan baik. Dimana

perasaan puas didapatkan dari pekerjaan sesuai bidang, atasan dan rekan kerja yang baik, dipromosikan dan lingkungan yang sehat. Sehingga direalisasikan dengan baik oleh pegawai dengan memiliki keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam BKPSDM dan bersedia melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan penuh rasa tanggung jawab. Yang secara tidak langsung hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Tangerang. Hasil ini didukung oleh beberapa peneliti terdahulu seperti (Anushi et al., 2022), (Priyanath et al., 2022), (Maher et al., 2017), (Zaman & Tjahjaningsih, 2017), dan (Olaniyan et al., 2016).