



Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Pegawai terhadap *Turnover Intention* Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pegawai

Aan Suharto¹, Nurul Hermina²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, aan.suharto@widyatama.ac.id

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, nurul.hermina@widyatama.ac.id

Corresponding Author: aan.suharto@widyatama.ac.id¹

Abstract: Employee turnover intention in the public sector, including the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Regency X, poses a significant challenge in human resource management. This study aims to analyze the influence of authentic leadership and employee well-being on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable. The research uses a descriptive quantitative and verificative approach on 127 employees of Bapenda Regency X. Data were collected through questionnaires and analyzed using the SEM-PLS method with SmartPLS 3.0. The results show that authentic leadership and employee well-being have a positive and significant effect on job satisfaction, and a negative and significant effect on turnover intention. Furthermore, job satisfaction also has a negative and significant effect on turnover intention and mediates the influence of authentic leadership and employee well-being on turnover intention. This research affirms the importance of authentic leadership and well-being programs to increase job satisfaction and reduce employees' intention to leave.

Keywords: Authentic Leadership, Employee Well-Being, Job Satisfaction, Turnover Intention, Bapenda Regency X

Abstrak: Turnover intention pegawai di sektor publik, termasuk Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten X, menjadi tantangan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai terhadap turnover intention, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan verifikatif terhadap 127 pegawai Bapenda Kabupaten X. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan metode SEM-PLS menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention dan memediasi pengaruh kepemimpinan autentik serta kesejahteraan pegawai terhadap turnover intention. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan autentik dan program kesejahteraan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat pegawai untuk berpindah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Autentik, Kesejahteraan Pegawai, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, Bapenda Kabupaten X

PENDAHULUAN

Kunci keberhasilan suatu organisasi, baik itu di pemerintahan maupun swasta, terletak pada sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor strategis utamanya. Jumlah pegawai yang memadai memang penting, tetapi lebih dari itu, kualitas kinerja, motivasi, dan loyalitas pegawai menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidaktepatan dalam manajemen SDM dapat memicu ineffisiensi dan rendahnya produktivitas, yang berdampak langsung pada pencapaian target organisasi (Boxal & Purcell, 2022). Oleh karena itu, manajemen SDM tidak hanya berperan administratif, tetapi juga strategis dalam mendukung misi organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan, tantangan manajemen SDM lebih kompleks. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan mampu bekerja tidak sekadar menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi melalui kinerja optimal. Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya pegawai yang berniat meninggalkan organisasi. Menurut Ngo-Henya (2017), *turnover intention* adalah niat atau kecenderungan karyawan untuk keluar yang menjadi indikator awal sebelum terjadi pergantian pegawai. Fenomena ini penting dikaji untuk memahami dan mencegah potensi kehilangan pegawai kompeten.

Berdasarkan data Badan Pendapatan Daerah Kabupaten X, turnover pegawai pada periode 2021–2024 menunjukkan pola fluktuatif dengan angka tertinggi di atas 10% pada tahun 2022. Angka tersebut cukup tinggi, mengingat Bapenda sebagai organisasi pemerintah memiliki struktur yang seharusnya relatif stabil. Fenomena turnover ini menjadi perhatian khusus karena berdampak langsung terhadap kontinuitas pelayanan publik dan pencapaian target pendapatan daerah.

Tabel 1. Data Turnover Pegawai di BAPENDA Kabupaten X Tahun 2021-2024

Tahun	Jumlah Turnover	Rata-Rata Pegawai Tahunan	Percentase Turnover
2021	10	99	10.10%
2022	17	122	13.99%
2023	14	129	10.89%
2024	6	125	4,8%

Sumber: Bapenda Kabupaten X, 2024

Untuk memahami penyebab turnover intention, peneliti melakukan prasurvei kepada 30 pegawai Bapenda Kabupaten X. Hasil prasurvei menunjukkan bahwa 70% responden memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Faktor dominan yang muncul adalah kesejahteraan pegawai yang dirasa belum memadai, gaya kepemimpinan atasan yang belum sesuai harapan, serta ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini. Data ini menjadi titik awal penting untuk menganalisis lebih mendalam.

Watoni & Suyono (2020) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Yang berarti makin baik kesejahteraan yang dirasakan pegawai, makin rendah niat mereka untuk berpindah. Dalam konteks Kabupaten X, hal ini menunjukkan pentingnya kebijakan peningkatan kesejahteraan, baik melalui kompensasi, tunjangan, maupun fasilitas penunjang kerja yang lebih baik.

Selain kesejahteraan, gaya kepemimpinan juga terbukti mempengaruhi turnover intention. Konsep kepemimpinan autentik yang dicetuskan Walumbwa et al. (2008) menekankan pentingnya transparansi, integritas, serta pengambilan keputusan berbasis nilai moral. Studi Afandi et al. (2022) dan Urbani & Puspa (2024) membuktikan kepemimpinan autentik bisa menurunkan turnover intention melalui peningkatan keterikatan pegawai dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan autentik tidak hanya meningkatkan loyalitas, tetapi juga mendorong kepuasan kerja pegawai. Studi Anisa & Rahmania (2020) dan Candra Kartika & Dwisaputra Wiyono (2022) menunjukkan hubungan positif signifikan antara kepemimpinan autentik dengan work engagement dan kepuasan kerja. Pemimpin yang terbuka dan konsisten dianggap dapat menumbuhkan rasa percaya pegawai terhadap organisasi..

Selain faktor kepemimpinan dan kesejahteraan, kepuasan kerja menjadi variabel penting yang memediasi hubungan tersebut dengan turnover intention. Spector (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya soal gaji atau promosi, tetapi juga meliputi aspek hubungan sosial, kondisi kerja, dan makna pekerjaan. Pegawai yang puas cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

Studi Ibrahim & Suhariadi (2021) dan Sulistyawati & Siagian (2021) juga menghasilkan kepuasan kerja secara signifikan berdampak negatif terhadap turnover intention. Artinya, makin tinggi kepuasan kerja, makin rendah niat pegawai untuk meninggalkan organisasi. Yang mana hasil ini sejalan dengan pentingnya membangun budaya kerja yang mendukung kesejahteraan dan perkembangan karier pegawai.

Penelitian-penelitian terdahulu, seperti Urbani & Puspa (2024) dan (Afandi et al., 2022), membuktikan bahwa kepemimpinan autentik menurunkan turnover intention melalui kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Suhroh et al. (2023) dan DiPietro et al. (2020) menyoroti bahwa kesejahteraan karyawan juga dapat menurunkan turnover intention baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil prasurvei, pegawai Bapenda Kabupaten X mengusulkan beberapa perbaikan prioritas, seperti peningkatan kesejahteraan pegawai, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Hal ini memperkuat insight dari penelitian Hasibuan & Hendry (2020) bahwa kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya menekan turnover intention.

Oleh karena itu, tujuannya dari riset ini ialah melakukan analisis berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai terhadap turnover intention, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, di lingkungan Bapenda Kabupaten X. Kajian ini harapannya bisa memberi suatu arahan secara konkret dalam kebijakan manajemen SDM di sektor publik.

Adapun terkait dengan landasan teori yang dipergunakan untuk riset ini yaitu yaitu teori kepemimpinan autentik (Walumbwa et al., 2008), teori kesejahteraan pegawai; (Grawitch & Ballard, 2016; Pradhan & Hati, 2019), teori kepuasan kerja; (Judge & Klinger, 2008; Spector, 2022), serta teori turnover intention; (Ike et al., 2023; Ngo-Henha, 2017). Teori-teori ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai dapat memengaruhi turnover intention secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan temuan empiris, penelitian ini membangun kerangka pemikiran: kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai memengaruhi turnover intention, dampak yang ditimbulkan dapat terjadi secara langsung, atau dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja diprediksi memperkuat pengaruh positif kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai terhadap retensi pegawai.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (H1) Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; (H2) Kesejahteraan pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; (H3) Kepemimpinan autentik berpengaruh negatif terhadap turnover intention; (H4) Kesejahteraan pegawai berpengaruh negatif terhadap turnover intention; (H5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention; (H6) Kepemimpinan autentik berpengaruh negatif terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja; dan (H7) Kesejahteraan pegawai berpengaruh negatif terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini difokuskan pada pegawai Bapenda Kabupaten X sebagai objek penelitian. Rumusan masalah mencakup gambaran kepemimpinan autentik, kesejahteraan pegawai, kepuasan kerja, turnover intention, serta hubungan antarvariabel tersebut. Tujuannya adalah menyajikan pemahaman yang komprehensif tentang berbagai faktor yang memengaruhi niat berpindah pegawai.

Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur tentang manajemen SDM, khususnya pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai di sektor publik. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi masukan bagi pimpinan Bapenda Kabupaten X untuk merumuskan kebijakan strategis dalam meningkatkan kesejahteraan, membangun kepemimpinan autentik, serta menekan turnover intention.

Oleh karenanya, riset ini harapannya bisa membantu organisasi pemerintah seperti Bapenda Kabupaten X menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, menurunkan turnover intention, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

METODE

Objek penelitian meliputi pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten X, yang terdiri dari ASN dan Non-ASN sebanyak 127 orang. Penetapan objek ini sesuai atas yang disampaikan Saunders et al. (2023) bahwa objek penelitian harus sesuai dengan tujuan studi agar hasilnya relevan, serta harus dapat diakses dan dianalisis secara metodologis; (Bougie et al., 2021; Flick, 2014). Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi Bapenda Kabupaten X, sedangkan unit observasi adalah pegawai yang menjadi responden.

Metode yang dipergunakan ialah penelitian kuantitatif dan pendekatan deskriptif serta verifikatif. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hipotesis melalui analisis data numerik (Bhandari, 2020; Neuman, 2014). Penelitian deskriptif bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kepemimpinan autentik, kesejahteraan pegawai, kepuasan kerja, dan turnover intention; (Creswell & Plano Clark, 2018; Villamin et al., 2024). Sedangkan penelitian verifikatif bertujuan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel untuk memvalidasi teori dan model konseptual; (Clark et al., 2021; Cooper et al., 2019).

Variabel dalam riset ini mencakup variabel independen yakni kepemimpinan autentik (X_1) serta kesejahteraan pegawai (X_2); variabel mediasi yakni kepuasan kerja (Z); serta variabel dependen yakni turnover intention (Y). Definisi operasional dan indikator variabel disusun berdasarkan sumber teoretis seperti Walumbwa et al. (2008) untuk kepemimpinan autentik, Pradhan & Hati (2019) untuk kesejahteraan pegawai, Spector (2022) untuk kepuasan kerja, serta Ike et al. (2023) untuk turnover intention. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

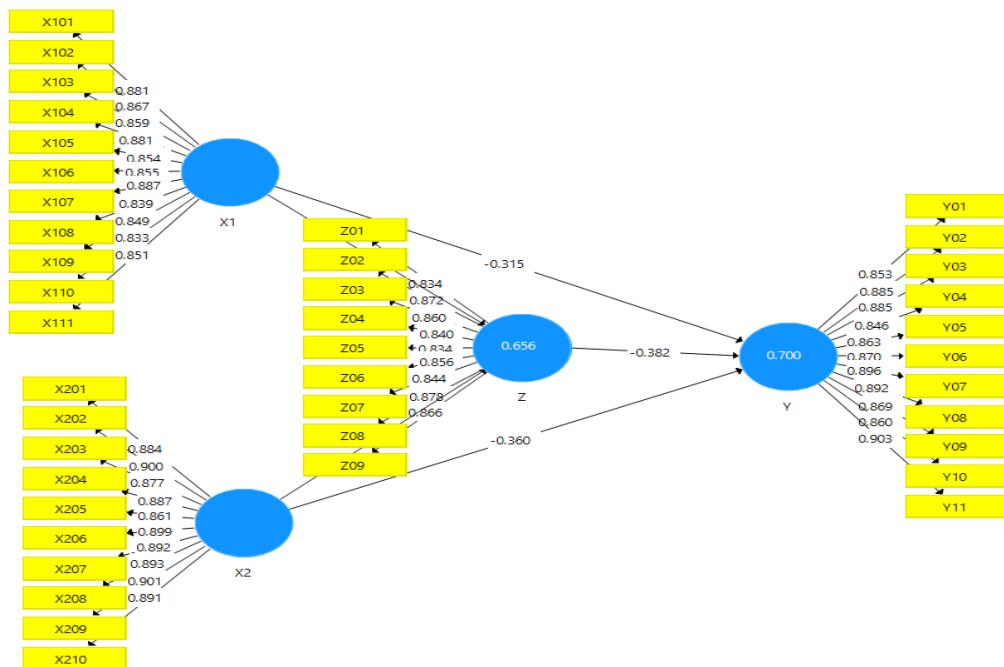
Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada seluruh populasi (metode sensus) sehingga seluruh 127 pegawai Bapenda Kabupaten X dijadikan sampel penelitian (Adnyana, 2021). Pilihan terhadap teknik ini didasarkan pada populasi yang ukurannya relatif kecil dan memenuhi syarat minimal sampel menurut Hair et al. (2022). Kuesioner memuat pertanyaan terstruktur sesuai indikator variabel, diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Analisis data dilakukan dengan dua tahap: analisis deskriptif untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden serta analisisnya adalah dengan SEM-PLS mempergunakan SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping dengan kriteria T -statistik $> 1,96$ dan $P\text{-value} < 0,05$ (Bougie et al., 2021). Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman empiris mengenai hubungan kepemimpinan autentik, kesejahteraan, kepuasan kerja, dan turnover intention pada sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Outer Model

Outer model ialah model pengukuran yang memuat variabel manifest beserta jalurnya menuju variabel laten. Untuk riset ini ada 4 variabel laten dengan total 41 variabel manifest, yaitu kepemimpinan autentik (11), kesejahteraan pegawai (10), kepuasan kerja (9), dan turnover intention (11). Uji outer model bertujuan menilai hubungan konstruk dengan indikatornya melalui pengujian validitas (diskriminan dan konvergen) serta reliabilitasnya mempergunakan Composite reliability dan Cronbach's Alpha. Analisis dilakukan menggunakan software Smart PLS 3.0.



Gambar 1. Hasil Analisis Algoritma PLS

a. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen melalui Average Variance Extracted (AVE) yang harus $>0,50$ dan angka loading factor yang idealnya $>0,70$. Indikator dengan loading factor $0,60-0,70$ masih dapat dipertahankan jika AVE memenuhi syarat. Pada penelitian ini digunakan batas loading factor $\geq 0,70$; indikator di bawahnya akan direduksi.

Tabel 2. Loading Factor dari masing-masing konstruksi

	Kepemimpinan Autentik (X1)	Kesejahteraan Pegawai (X2)	Turnover Intention (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X101	0,881			
X102	0,867			
X103	0,859			
X104	0,881			
X105	0,854			
X106	0,855			
X107	0,887			
X108	0,839			
X109	0,849			
X110	0,833			
X111	0,851			
X201		0,884		
X202		0,900		
X203		0,877		

Kepemimpinan Autentik (X1)	Kesejahteraan Pegawai (X2)	Turnover Intention (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X204	0,887		
X205	0,861		
X206	0,899		
X207	0,892		
X208	0,893		
X209	0,901		
X210	0,891		
Y01		0,853	
Y02		0,885	
Y03		0,885	
Y04		0,846	
Y05		0,863	
Y06		0,870	
Y07		0,896	
Y08		0,892	
Y09		0,869	
Y10		0,860	
Y11		0,903	
Z01			0,834
Z02			0,872
Z03			0,860
Z04			0,840
Z05			0,834
Z06			0,856
Z07			0,844
Z08			0,878
Z09			0,866

Dari hasil yang diperoleh atas data yang tersampaikan pada tabel diatas, seluruh angka loading factors melebihi 0,70, artinya seluruh konstruk valid. Sehingga, untuk semua variabel dengan angka loading faktor diatas 0.70 dapat digunakan dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Uji validitas konvergen selanjutnya dilakukan dengan Average Variance Extracted (AVE) yang diperoleh dari perhitungan menggunakan SmartPLS. Melalui pengujian validitas konvergen melalui AVE, menemukan seluruh variabelnya untuk AVE melebihi 0,50. Yang berarti prasyarat untuk validitas konvergen telah terpenuhi oleh variabel-variabel yang digunakan dalam riset ini.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Nilai Kritis
Kepemimpinan Autentik (X1)	0.739	
Kesejahteraan Pegawai (X2)	0.789	
Turnover Invention (Y)	0.766	0.5
Kepuasan Kerja Pegawai (Z)	0.729	

b. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan

Untuk memastikan tiap konstruk bisa dibedakan, diketahui dari cross loading >0,70 dan mempergunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu akar kuadrat AVE harus melebihi korelasi antar variabel untuk menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4. Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar Kuadrat AVE
Kepemimpinan Autentik (X1)	0.739	0.860

Kesejahteraan Pegawai (X2)	0.789	0.889
Turnover Invention (Y)	0.766	0.875
Kepuasan Kerja Pegawai (Z)	0.729	0.854

Dari hasil pengolahan data dapat terlihat bahwa angka loading factor melampaui ambang batas 0,70. Selain itu, akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk secara konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk yang lain. oleh karena itu, kesimpulannya seluruh variabel dalam riset ini memiliki validitas diskriminan yang kuat.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	X1	X2	Y	Z
X1	0,860			
X2	0,082	0,889		
Y	-0,566	-0,618	0,875	
Z	0,581	0,609	-0,784	0,854

c. Hasil Pengujian Reliabilitas

Setelah uji validitas konvergen dan diskriminan, tahap berikutnya ialah mengevaluasi reliabilitas konstruk mempergunakan Cronbach's alpha serta composite reliability. Kedua ukuran ini bernilai antara 0 hingga 1, dan konstruk dianggap reliabel jika keduanya melebihi ambang batas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk tersebut. Berdasarkan hasil pengolahan data, untuk seluruh variabel secara konsisten berada di atas ambang batas 0,70. Temuan ini menegaskan bahwa variabel-variabel yang digunakan didalam riset ini tingkat reliabilitasnya adalah sangat baik, dan seluruh konstruk dapat digunakan.

Tabel 6. Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Nilai Kritis	Ket.
Kepemimpinan Autentik (X1)	0,965	0,969		Reliabel
Kesejahteraan Pegawai (X2)	0,970	0,974	0,7	Reliabel
Turnover Invention (Y)	0,969	0,973		Reliabel
Kepuasan Kerja Pegawai (Z)	0,954	0,960		Reliabel

Hasil Pengujian Inner Model

Tujuannya untuk mengestimasi hubungan antar konstruk dalam suatu model penelitian. Pengujian akan dilakukan dengan menghitung angka VIF, R-Square, dan Q-Square.

a. Hasil Uji Multikolinearitas (VIF)

Angka Inner VIF dikatakan ideal atau tidak ada multikolinearitas apabila <3,3 (Hair et al., 2022). Angka VIF yang baik adalah dibawah 3,3. Hasil uji multikolinearitas dari hubungan antar variabel penelitian ini adalah di bawah 3,3. Hal ini berarti hubungan diantara variabel eksogen tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas (Inner VIF)

	X1	X2	Y	Z
X1			1,838	1,007
X2			1,935	1,007
Y				
Z			2,903	

b. Koefisien Determinasi (R-Square)

Pada konstruk dependen merefleksikan sejauh mana konstruk independen mampu menjelaskan variabilitas konstruk dependen dalam model struktural. Angka R²

mengindikasikan proporsi varian dari variabel endogen yang dapat diterangkan dari konstruk eksogen yang dihipotesiskan didalam kerangka model. Angka ini berada dalam rentang antara 0 sampai 1; makin tinggi angka R², maka makin kuat kemampuan variabel eksogen untuk memengaruhi variabel endogen (Hair et al., 2022).

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja Pegawai (Z)	0.656
Turnover Invention (Y)	0.700

Berdasarkan tabel di atas, kesimpulannya angka R-square untuk Kepuasan Kerja Pegawai (Z) yaitu 0,656, artinya sekitar 65,6% variasi variabel ini bisa diterangkan oleh model, menunjukkan kemampuan yang cukup baik. Sementara itu, angka R-square untuk Turnover Intention (Y) sebesar 0,700, artinya model mampu menjelaskan 70% variasi Turnover Intention (Y), meskipun masih ada faktor lain di luar model yang memengaruhinya. Secara umum, semakin tinggi angka R-square, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas data.

c. Q-Square Predictive Relevance

Evaluasi inner model juga dapat dilakukan dengan menganalisis angka Q², yang dihitung dari angka R-Square. Untuk mengukur kemampuan model struktural dalam memprediksi data observasi, digunakan indeks Q-Square predictive relevance. Apabila angka Q² melebihi nol, ini menandakan model tersebut mempunyai daya prediksi yang baik atas variabel endogennya (Hair et al., 2022).

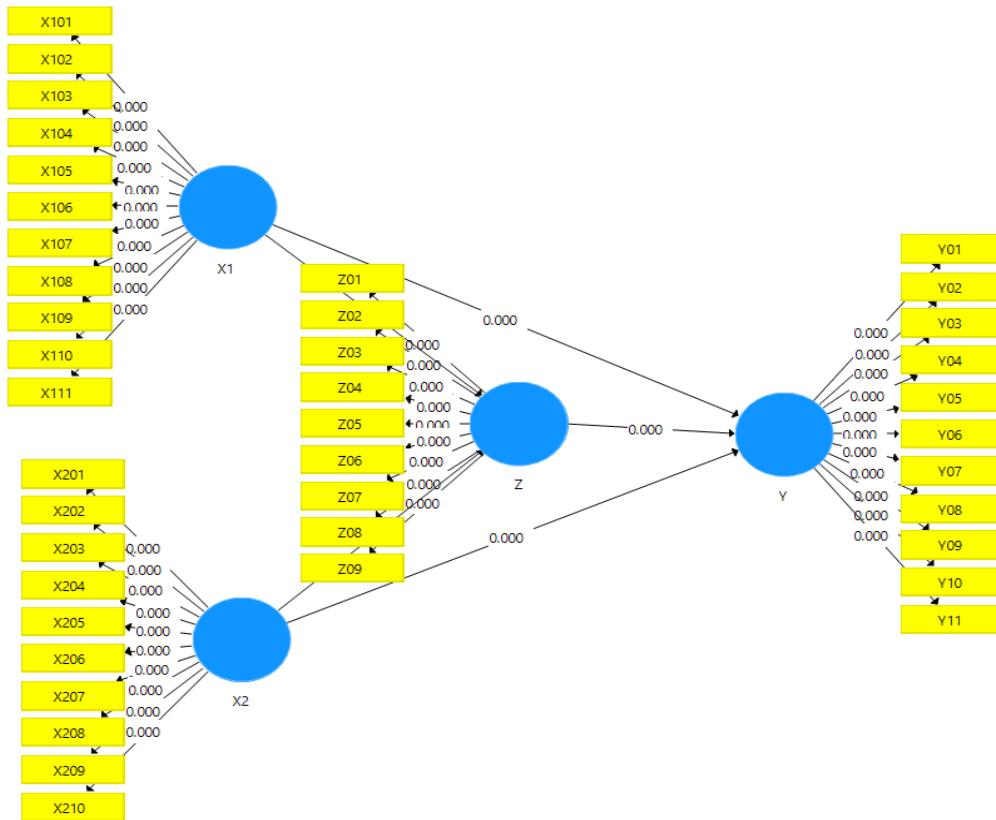
Tabel 9. Hasil Pengujian Q-Square

Variabel	R-Square	I-R Square
Turnover Intention (Y)	0.700	0.300
Kepuasan Kerja (Z)	0.656	0.344
Q^2	$Q^2 = 1 - ((1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2))$ $= 1 - (0,300 \times 0,344)$ $= 0,8967$	
Galat	=100% - 99,9% = 0,1%	

Hasil estimasi menunjukkan bahwa angka Q² yang diperoleh adalah sebesar 0,8967. Angka tersebut mencerminkan bahwa konstruk independen memiliki kapabilitas prediktif yang sangat tinggi terhadap konstruk dependen. Sehingga Kesimpulannya adalah model riset ini memiliki predictive relevance yang kuat dikarenakan angka Q² melebihi nol. Selanjutnya, apabila dikaji bersama dengan angka Inner VIF dan R-Square, kesimpulannya adalah model struktural yang dibangun bersifat kokoh (robust) dan memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian hipotesis secara lebih lanjut.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilaksanakan melalui analisis path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hasil pengujian hubungan antar variabel tersebut kemudian divisualisasikan dalam diagram jalur (path diagram) untuk mempermudah interpretasi.

**Gambar 2. Diagram Jalur Pengujian Hipotesis**

Setelah dilakukan bootstrapping, angka pada diagram jalur menunjukkan tingkat signifikansi (p-value). Kriteria pengambilan keputusan adalah:

1. Jika $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesisnya diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antar variabel.
2. Jika $p\text{-value} > 0,05$, sehingga hipotesisnya ditolak, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antar variabel.

a. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ($ O/STDEV $)	P Values
X1 -> Y	-0,315	-0,316	0,075	4,174 0,000
X1 -> Z	0,535	0,534	0,056	9,544 0,000
X2 -> Y	-0,360	-0,356	0,080	4,497 0,000
X2 -> Z	0,565	0,568	0,050	11,244 0,000
Z -> Y	-0,382	-0,385	0,090	4,238 0,000

Berikut adalah hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel:

H1: Kepemimpinan Autentik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis menunjukkan angka signifikan yaitu $0,000 < 0,05$ serta koefisien jalur positif yaitu 0,535. Artinya, H0 ditolak serta Ha diterima. Kesimpulannya adalah semakin tinggi kepemimpinan autentik, maka kepuasan kerja pegawai juga semakin meningkat.

H2: Kesejahteraan Pegawai berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Angka signifikan yang diperoleh yaitu $0,000 < 0,05$ serta koefisien jalur positif yaitu 0,565. Artinya, H₀ ditolak serta Ha diterima. Yang dapat diketahui bahwa kesejahteraan pegawai yang baik secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

Pengujian hipotesis memperlihatkan angka signifikan $0,000 < 0,05$ serta koefisien jalur negatif yaitu -0,382. Artinya, H₀ ditolak serta Ha diterima. Yang mengindikasikan bahwa makin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, sehingga keinginan mereka untuk keluar dari organisasi (turnover intention) akan makin rendah.

H4: Kepemimpinan Autentik berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

Diperoleh angka signifikan yaitu $0,000 < 0,05$ dan koefisien jalur negatif yaitu -0,315. Hal ini menyebabkan H₀ ditolak serta Ha diterima. Kesimpulannya adalah kepemimpinan autentik yang baik dapat secara signifikan menurunkan turnover intention pegawai.

H5: Kesejahteraan Pegawai berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention

Pengujian memperlihatkan angka signifikan adalah $0,000 < 0,05$ serta koefisien jalur negatif yaitu -0,360. Hasil ini membuat H₀ ditolak serta Ha diterima. Artinya semakin baik kesejahteraan pegawai, semakin kecil keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi.

b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	-0,204	-0,205	0,053	3,878
X2 -> Z -> Y	-0,216	-0,219	0,056	3,851

H6: Kepemimpinan Autentik berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Angka signifikan yang didapatkan adalah $0,000 < 0,05$ serta koefisien jalur negatif sebesar -0,204. Dengan demikian, H₀ ditolak dan Ha diterima, yang berarti kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak langsung dan signifikan dalam menurunkan turnover intention melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Artinya, kepemimpinan autentik yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya menekan niat pegawai untuk keluar.

H7: Kesejahteraan Pegawai berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Yang dihasilkan dari hasil uji menunjukkan angka signifikan yaitu $0,000 < 0,05$ dengan koefisien jalur negatif yaitu -0,216. H₀ ditolak serta Ha diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan pegawai berpengaruh tidak langsung dan signifikan dalam mengurangi turnover intention melalui kepuasan kerja. Artinya, kesejahteraan pegawai yang lebih baik dapat menaikkan kepuasan kerja, sehingga memberikan dampak pada turunnya turnover intention pegawai.

Jika dilihat dari angka Q-Square sebesar 0,8967 artinya pengaruh variabel kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai atas turnover intention melalui kepuasan kerja yaitu 89,67%.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BAPENDA Kabupaten X, dengan koefisien jalur sebesar 0,535 dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat penerapan nilai-nilai kepemimpinan autentik seperti kejujuran, konsistensi, dan transparansi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Hasil ini selaras dengan teori

yang menjelaskan bahwa pemimpin autentik menciptakan suasana kerja yang terbuka dan memberdayakan, sehingga pegawai merasa dihargai. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Saputri & Dwirianto (2024) yang menekankan pentingnya kepemimpinan autentik untuk mendorong inovasi, Faluthy et al. (2022) yang menemukan pengaruh langsung maupun melalui motivasi intrinsik, serta Wirawan et al. (2020) yang menyoroti pentingnya modal psikologis.

Selain itu, kesejahteraan pegawai juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,565 dan p-value 0,000. Artinya, semakin baik kondisi kesejahteraan psikologis, sosial, dan lingkungan kerja pegawai, semakin tinggi kepuasan mereka dalam bekerja. Temuan ini mendukung pandangan bahwa kesejahteraan menciptakan emosi positif dan persepsi organisasi yang peduli, sehingga membangun kepuasan kerja yang lebih kuat. Hasil ini didukung oleh penelitian Ganna & Sholichah (2022) yang menyoroti pentingnya kesejahteraan psikologis, Hayatul Hafifa et al., (2025) yang menekankan hubungan interpersonal positif, serta Nikensari & Yudhistira (2024) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan spiritualitas juga memengaruhi kepuasan kerja.

Temuan lain mengungkap bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien -0,382 dan p-value 0,000. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Hasil ini mendukung pemikiran bahwa kepuasan kerja meningkatkan komitmen afektif dan loyalitas, sehingga menekan niat keluar. Penelitian ini selaras dengan temuan Kumari & Ketut Surya (2024) yang menemukan hubungan serupa, Dewanti et al. yang dalam tinjauan sistematisnya menyebut kepuasan kerja sebagai faktor kunci, serta Nguyen & Tran (2021) yang menegaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi pegawai.

Selain pengaruh tidak langsung, penelitian ini juga menemukan pengaruh langsung kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai terhadap turnover intention. Kepemimpinan autentik terbukti berpengaruh negatif signifikan (koefisien -0,315; p-value 0,000). Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang terbuka, adil, dan konsisten dapat menekan keinginan pegawai untuk keluar. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Urbani & Puspa (2024) yang menyoroti pentingnya kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, serta Afandi et al. (2022) yang menemukan relevansi kepemimpinan autentik di kalangan Generasi Z. Sementara itu, kesejahteraan pegawai juga memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention (koefisien -0,360; p-value 0,000). Hal ini mendukung pandangan bahwa kesejahteraan yang terjaga dapat membuat pegawai merasa lebih puas dan bertahan lebih lama, sesuai dengan temuan Arfari Nursi et al. (2023) dan DiPietro et al. (2020) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja positif.

Terakhir, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja signifikan dengan koefisien -0,204 dan p-value 0,000, sementara pengaruh kesejahteraan pegawai terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja juga signifikan dengan koefisien -0,216 dan p-value 0,000. Artinya, baik kepemimpinan autentik maupun kesejahteraan pegawai tidak hanya menekan turnover intention secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja menjadi kunci penting dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap retensi pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai memiliki peranan penting dalam menurunkan turnover intention pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten

X. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, begitu pula kesejahteraan pegawai yang juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, baik kepemimpinan autentik maupun kesejahteraan pegawai terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, kepuasan kerja sendiri terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, memperkuat peranannya sebagai variabel mediasi. Artinya, kepemimpinan autentik dan kesejahteraan pegawai dapat mengurangi niat pegawai untuk berpindah, terutama melalui peningkatan kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga keterkaitan antar variabel hanya dilihat pada satu waktu tertentu dan tidak dapat sepenuhnya menjelaskan hubungan sebab-akibat. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Bapenda Kabupaten X, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lain atau sektor swasta. Ketiga, data diperoleh sepenuhnya dari kuesioner yang diisi oleh responden, sehingga terdapat kemungkinan bias jawaban. Selain itu, model penelitian ini hanya mampu menjelaskan sebagian besar variasi turnover intention, sementara faktor lain yang mungkin juga berpengaruh belum dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil dan keterbatasan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa saran. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat memahami perubahan dan hubungan sebab-akibat secara lebih mendalam. Penelitian juga dapat diperluas dengan melibatkan lebih banyak instansi atau membandingkan sektor publik dan swasta untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti keadilan organisasi, work-life balance, budaya organisasi, atau komitmen organisasional, agar model penelitian menjadi lebih komprehensif. Bagi pihak manajemen Bapenda Kabupaten X, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk memperkuat kepemimpinan autentik melalui pelatihan yang fokus pada transparansi, keseimbangan pengambilan keputusan, dan konsistensi nilai moral. Selain itu, program kesejahteraan pegawai hendaknya dirancang lebih menyeluruh, mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial. Akhirnya, kepuasan kerja pegawai perlu dijadikan indikator kinerja utama dengan pemantauan rutin dan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang adil, transparan, dan memberikan kesempatan pengembangan karir.

REFERENSI

- Adnyana, I. M. D. M. (2021). METODE PENELITIAN PENDEKATAN KUANTITATIF. In T. S. Tambunan (Ed.), *METODE PENELITIAN PENDEKATAN KUANTITATIF* (pp. 103–127). Media Sains Indonesia. www.penerbit.medsan.co.id
- Afandi, A., Wicaksono, B., & Arya Satwika, P. (2022). Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z The Role of Authentic Leadership and Person-Job Fit on Turnover Intention in Generation Z Employees. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 2022(3), 282–293.
- Anisa, S. N., & Rahmania, F. A. (2020, February). KEPEMIMPINAN AUTENTIK DAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN MILLENNIAL AUTHENTIC LEADERSHIP AND WORK ENGAGEMENT IN MILLENNIAL EMPLOYEES. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL 2020 FAKULTAS PSIKOLOGI UMBY*.
- Arfari Nursi, A., Oki Baliartati, B. B., Robiatul Adawiyah, W., & Oki Berliyanti, D. (2023). Pengaruh Career Planning, Work Stress, Workplace Well Being terhadap Turnover Intention pada Karyawan Hotel Bintang Tiga Puncak Cipanas. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(1), 354–367. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v4i1.3622>

- Bhandari, P. (2020). *What Is Quantitative Research? | Definition, Uses & Methods.* <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>
- Bougie, R., Sekaran, U., & Srivastava, M. (2021). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley India Pvt. Ltd.
- Boxal, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management (Management, Work and -- Peter Boxall, John Purcell -- Management, work and* (5th ed.). Bloomsbury Academic.
- Candra Kartika, F., & Dwisaputra Wiyono, H. (2022). Hubungan Authentic Leadership dengan Work Engagement Pada Pramuniaga PT.X. In *SEMINAR NASIONAL PSIKOLOGI* (Vol. 2022).
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *BRYMAN'S SOCIAL RESEARCH METHODS* (6th ed.). OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Cooper, H., Hedges, L. V., & Valentine, J. C. (2019). *HANDBOOK OF RESEARCH SYNTHESIS AND META-ANALYSIS* (3rd ed.). Russel Sage Foundation.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 139–163. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Faluthy, H., Handayani, R., & Oemar, F. (2022). Pemberdayaan Psikologis dan Motivasi Intrinsik: Hubungan Kepemimpinan Autentik dan Kepuasan Kerja. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(3), 273–280. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ganna, N. Q., & Sholichah, I. F. (2022). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Terhadap Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) Pada Karyawan PT. X. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(4).
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *THE PSYCHOLOGICALLY HEALTHY WORKPLACE* (First). American Psychological Association.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, D., & Hendry, R. S. M. (2020). PENGARUH KESEJAHTERAAN DAN DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTERA III (PERSERO) PKS TORGAMBA KABUPATEN LABUHANBATU SELATAN. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, Volume 1, Nomor 1, 17–24.
- Hayatul Hafifa, M. Afuan, & Engla Desnim Silvia. (2025). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Hubungan Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PTP Inti 4 Kinai Pasaman Barat. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 236–246. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v3i1.1640>
- Ibrahim, R. N. P., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh Kepuasan dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Pengurangan Gaji Karyawan Saat Pandemi. *Buletin Penelitian Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, Vol. 1(2), 1388–1396. <http://ejournal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>
- Ike, O. O., Ugwu, L. E., Enwereuzor, I. K., Eze, I. C., Omeje, O., & Okonkwo, E. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: scale development and validation. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01303-2>

- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. *The Science of Subjective Well-Being*, 393–413.
- Kumari, I. A. T. R., & Ketut Surya, I. B. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI MEDIASI. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(10), 1523. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i10.p02>
- Neuman, W. Lawrence. (2014). *Social research methods : qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
- Ngo-Henha, P. E. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 11 No. 11, 2751–2758.
- Nguyen, Q. A., & Tran, A. D. (2021). Job satisfaction and turnover intention of preventive medicine workers in northern Vietnam: Is there any relationship? *Health Services Insights*, 14. <https://doi.org/10.1177/1178632921995172>
- Nikensari, G. A., & Yudhistira, P. G. A. (2024). Spirituality in the Workplace: Enhanced Job Satisfaction Through Employee Well-being and Work-life Balance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 316–332. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.57090>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Saputri, Y., & Dwirianto, S. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN AUTENTIK DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP) KABUPATEN KAMPAR. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial (JEIS)*, 03(02), 274–287. <https://jom.uin-suska.ac.id/index.php/JEIS>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction; From Assessment to Intervention*. Routledge.
- Suhroh, E., Yulianti, F., Kadir, A., & Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, M. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan CV. Berkat Ibu Di Banjarmasin)* (Vol. 1, Issue 3).
- Sulistyawati, D., & Siagian, R. (2021). PENGARUH KESEJAHTERAAN, LINGKUNGAN KERJA DAN PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN ASTRIDO TOYOTA PONDOK INDAH. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia, Volume 16 No. 1*, 11–18.
- Urbani, W. P., & Puspa, T. (2024). *Authentic Leadership sebagai Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Dampaknya pada Menurunkan Turnover Intention pada Karyawan Perbankan*. 5(3).
- Villamin, P., Lopez, V., Thapa, D. K., & Cleary, M. (2024). A Worked Example of Qualitative Descriptive Design: A Step-by-Step Guide for Novice and Early Career Researchers. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16481>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Watoni, M. H., & Suyono, J. (2020). “THE EFFECT OF WORKPLACE WELLBEING ON TURNOVER INTENTION” (“Study On Sharia Rural Bank in Indonesia.”) *PROSIDING SEMINAR NASIONAL 2020 FAKULTAS PSIKOLOGI UMBY*, 87–92.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction.

Leadership and Organization Development Journal, 41(8), 1139–1154.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>