***AUTHENTIC LEADERSHIP* PENGUNGKIT KEPUASAN KERJA YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI**

**Maria Morisa Sihotang1 , Pantas H Silaban2**

Universitas HKBP Nommensen, Medan

Corresponding Author Email Address: sri.simanjuntak@uhn.ac.id

**Abstrak**

*Authentic leadership* telah dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang efektif yang dibutuhkan untuk membangun lingkungan kerja yang lebih sehat. Hal ini diakibatkan karena adanya bentuk perhatian khusus yang diberikan pemimpin kepada bawahannya. Penelitian ini menginvestigasi hubungan kepemimpinan otentik Camat sebagai Pemimpin di Kantor Camat terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Kantor Camat di Kabupaten Dairi. Terdapat 133 sampel yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) Smart PLS. Dari Hasil Penelitian diperoleh *komponen authentic leadership* yaitu *self-awareness* dan *relational transparancy* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Akan tetapi, *internalized moral perspective* dan *balanced processing* ditemukan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kemudian, hasil penelitian juga menunjukkan hubungan yang signifikan yang terbentuk dari *job satisfaction* terhadap *job performance*. Hasil ini menunjukkan perlunya Camat sebagai pemimpin di Kantor Camat memperhatikan aspek-aspek yang menjadi pendorong kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai seperti *internalized moral perspective* dan *balanced processing* di Kantor Camat di Kabupaten Dairi.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Otentik, Camat, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

**Abstract**

*Authentic leadership has been viewed as an effective leadership style needed to build a healthier work environment. This is due to the special attention that leaders give to their subordinates. This study aims to investigate the relationship between the authentic leadership of the Sub-District Head as a leader at the Sub-District Office and employee job satisfaction and performance in the Sub-District Office in Dairi Regency. A total of 133 samples were collected and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Smart PLS. The results show that the components of authentic leadership, namely self-awareness and relational transparency, do not significantly affect employee job satisfaction. However, internalized moral perspective and balanced processing were found to improve employee job satisfaction. Furthermore, the study also indicates a significant relationship between job satisfaction and job performance. These findings highlight the need for Sub-District Heads to focus on aspects that drive satisfaction and improve employee performance like internalized moral perspective and* *balanced processing* *at the Sub-District Office in Dairi Regency.*

***Keywords:*** *Authentic Leadership, Camat, Job Satisfaction, Job Perfomance*

Diterima Redaksi : 27-10-2024 | Selesai Revisi : 30-10-2024 | Diterbitkan Online : 31-10-2024

**PENDAHULUAN**

Pelayanan publik adalah upaya yang dilakukan oleh negara untuk memastikan kebutuhan dasar masyarakat terpenuhi, baik melalui lembaga pemerintah maupun pihak swasta atau organisasi kemasyarakatan (Patmasari & Anugrah, 2022). Lembaga-lembaga yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan publik harus didasarkan pada undang-undang dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap tugas dan fungsinya masing-masing (Wiska, Asrinaldi & Zetra, 2022). Menurut Bakker, (2015) motivasi pelayanan publik adalah dorongan atau motivasi yang didasarkan pada keinginan untuk melayani kepentingan umum dan kemanusiaan, tanpa memandang kepentingan pribadi.

Kepemimpinan yang kuat dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai merupakan faktor kunci dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan penyelenggaraan tugas dan pemerintahan. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif, serta dukungan dari struktur organisasi yang berkualitas, maka prinsip *Good Governance* dapat terwujud dalam tercapainya kepuasan kerja dalam praktik pemerintahan. Sebaliknya, kelemahan dalam kepemimpinan dapat menjadi penyebab utama dari penurunan kinerja birokrasi di Indonesia (Tatulus, Mandey & Rares, 2015).

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang mepengaruhi keputusan pegawai dalam melanjutkan pekerjaanya dalam organisasi (Lindsay & Mathieson, 2022). Ketidakpuasan kerja yang dialami oleh karyawan terkait dengan pelepasan diri yang berhubungan dengan kelalaian dalam pelayanan, kualitas pelayanan yang buruk, komitmen organisasi yang rendah dan lainnya. Sebaliknya, lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan hasil kinerja yang lebih baik (Lee, Chiang & Kuo, 2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi dan kepuasan kerja diantaranya adalah kondisi kerja/lingkungan kerja, kepemimpinan, peraturan atau budaya organisasi, karakteristik organisasi, kompensasi yang memuaskan, efisiensi kerja dan mitra kerja (Kishen, Syah & Anindita, 2020). Keberhasilan organisai dalam mengelola organisasi sangat menetukan kelangsungan dan keberlanjutan organisasi. Pengetahuan, sumberdaya manusia menjadi aspek penting dalam organisasi untuk mampu bersaing. Salah satu penentu kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan, manajemen, pengetahuan dan lingkungan kerja (Purwanto, 2020). Dimana dalam hal ini, kinerja karyawan didorong oleh tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bagaimana bentuk kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan diberbagai organisasi. Liu & Zhao, (2022) dalam penelitianya menunjukkan bagaimana *servant leadership* dapat memotivasi pegawai pelayanan publik dapat meningkatkan *job perfomance* yang lebih tinggi melalui *job satisfaction*. Hal ini mengindikasikan *servant leadership* akan memotivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja diantara kinerja pegawai negeri. Selain itu Ke, Zhang & Zheng (2022) dalam penelitiannya mengeksplorasi *inclusive leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang penting yang dapat meningkatkan kinerja pekerjaan bawahan sektor publik dimana pegawai negeri sipil diharapkan dapat memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Pada tahun 2023, Uluturk, Yilmaz Altuntas & Isik dalam penelitiannya *ethical leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kelelahan terkait kerja dikalangan pekerja dan sumber daya di organisasi sektor publik. Lebih lanjut, Bryan & Vitello-Cicciu, (2022) dalam penelitiannya menyelidiki hubungan antara *authentic leadership* pembimbing sebagai pemimpin yang dikaitkan dengan efikasi diri sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Demikian peran kepemimpinan sangat diperlukan dalam mendorong kepuasan kerja dan kinerja bawahan.

Berdasarkan hal tersebut, dengan mengeksplorasi peran kepemimpinan otentik tersebut dapat dipandang sebagai faktor penting yang terdiri dari empat dimensi utama: *self awareness* (kesadaran diri), *relational transparancy* (transparansi relasi), *internalized moral perspective* (Perspektif moral yang di internalisasi, *balanced processing* (keseimbangan proses) (Avolio, 2004; Walumbwa dkk. 2008). Konsep ini menekankan pentingnya pemimpin untuk membangun dirinya sendiri sehingga dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk lebih adaptif, interaktif, dan memiliki hubungan yang baik dalam lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian terdahulu oleh Černe dkk. (2014) dan Bryan & Vitello-Cicciu (2022) telah menyoroti pentingnya kepemimpinan otentik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bawahan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemimpin kantor camat dalam memahami dan menerapkan konsep kepemimpinan otentik untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

**TINJAUAN PUSTAKA**

***Authentic Leadership* (Kepemimpinan yang Otentik)**

Istilah kepemimpinan telah dipandang sebagai sebuah strategi yang dapat mempengaruhi hubungan diantara masyarakat dalam organisasi. Hubungan komunikasi yang simetris dan transparan telah dianggap berperan penting yang dapat menumbuhkan hubungan organisasi yang berkualitas yang disebabkan oleh karena adanya kepemimpinan yang otentik (Men & Stacks, 2014).

Kepemimpinan otentik adalah bentuk kepemimpinan yang terbuka melalui pengetahuan, informasi dan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin (Begley, 2001).

Kepemimpinan otentik merupakan bentuk kepemimpinan gabungan dari beberapa bentuk kepemimpinan lain seperti kepemimpinan trasformasional dan etis (Avolio dkk., 2004; Algera & Lips-Wiersma, 2012). Avolio dkk., 2004 menyatakan bahwa keautentikan seorang pemimpin didasarkan pada adanya nilai-nilai moral, pengetahuan dan kemampuan menyesuaikan diri demgan orang lain dan menganggapnya sebagai keaslian dalam diri pemimpin. Wong & Laschinger (2013) telah menggambarkan bahwa kepemimpinan otentik adalah pemimpin yang mampu memanfaatkan pengalaman, kapasitas psikologis (seperti harapan, optimisme, ketahanan, dan kemanjuran diri), prespektif moral yang baik dan budaya organisasi yang menghasilkan kesadaran diri dalam perilaku yang positif.

**Self-awareness (Kesadaran Diri)**

*Self-awareness* adalah dimensi pertama dari *authentic leadership* yang menekankan ciri kepribadian pemimpin yang menyadari kelebihan dan kekurangan yang dimiliki diri sendiri (Avolio dkk. 2004). Sedangkan Steffens dkk., (2021) menyatakan bahwa kesadaran diri memungkinkan pemimpin memahami secara mendalam nilai-nilai, kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri. Dimana hal ini akan memungkinkan pemimpin dapat mengenali dan mengelola emosi serta perilaku mereka dengan lebih efektif. Kesadaran diri yang dimiliki oleh pemimpin akan memberikan pemahaman dan kesempatan bagi pemimpin dalam memahami bagaimana tindakan dan keputusan yang diambil akan dapat mempengaruhi diri sendiri dan orang lain (Brewer & Devnew, 2022). Mohd Aznan dkk (2019) menyatakan kesadaran diri adalah faktor kunci yang dapat mendorong kepuasan kerja yang pada gilirannya akan mendorong produktivitas karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan memiliki peranan dalam mempertahankan loyalitas dan mendorong lingkungan kerja yang positif dan sehat. Selain itu Carden dkk., (2022) telah mengindikasikan bahwa kesadaran diri yang dimiliki oleh pemimpin yang tinggi akan mampu memprediksi kinerja dan kesuksesan kepemimpinannya dalam organisasi.

**Relational Transparency (Transparansi Relasi)**

*Relational Transparency* mengacu pada sejauh mana pemimpin memperkuat tingkat keterbukaan dengan orang lain (Walumbwa dkk. 2008). *Relational Transparency* merupakan salah satu elemen kepemimpinan otentik yang menunjukkan keaslian seorang pemimpin melalui kerendahan hati dan menunjukkan rasa hormat diantara anggota tim dalam organisasi (Kempster, Iszatt-White & Brown, 2019; Rego, Cunha, & Giustiniano, 2022). Rego, Cunha, & Giustiniano (2022) berpendapat bahwa seorang pemimpin menunjukkan keaslian diri daripada kepalsuan yang memungkinkan membangun ikatan yang kuat dan positif dengan karyawan dalam organisasi. Hal ini dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih berarti diantara karyawan , karena merasa bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya dan terhubung dengan karyawan secara emosional (Kempster, Iszatt-White & Brown, 2018). Sehingga pemimpin dan karyawan tidak akan mengkhawatirkan kinerja dan peran mereka dalam organisasi dan akan lebih focus dalam melakukan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

**Internalized Moral Perspective (Perspektif Moral yang di internalisasi)**

*Internalized Moral Perspective*adalah komponen ketiga dari authentic leadership yang mencirikan kepribadian seorang pemimpin dengan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain (Alzghoul dkk., 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya dengan memperhatikan perspektif moral dan etika yang telah mereka internalisasikan yang menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kendali diri yang kuat untuk mengarahkan karyawan atau bawahannya (Rebeiro dkk., 2018). Etika yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat menjadi bagian yang sangat penting dari karakter moral pemimpin. Identitas moral yang kuat pada seorang pemimpin mengarahkan motivasi dan tindakan moral mereka secara alami. Alavi, (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang otentik dengan identitas moral yang terinternalisasi akan cenderung bersikap rendah hati secara moral.

**Balanced Processing (Keseimbangan Proses)**

Dimensi terakhir authentic leadership adalah balanced processing yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan secara objektif (Walumbwa dkk., 2007). Pemimpin harus bersedia menerima masukan dan pandangan dari orang lain tanpa membela atau memihak (Diddams & Chang, 2012). Pemimpin dan bawahan harus terbuka terhadap informasi baru dan berkomunikasi dengan cara yang terbuka dan jujur. Untuk itu seorang pemimpin diharapkan mampu manganalisis dan mengolah seluruh data dan informasi untuk mendapatkan keputusan terbaik bagi kepetingan bersama (Crawford *dkk.,* 2019).

***Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)**

Kepuasan kerja adalah suatu perilaku yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan memiliki sikap dan kondisi emosional yang positif situasi kerja yang dilakukan (Amunkete & Rothmann, 2015). Menurut Wong dkk, (2020) mendefenisikan kepuasan kerja merupakan sudut pandang emosional dan optimis yang dimiliki seseorang seperti pencapaian, pengakuan, hubungan yang baik dan kesempatan. Kepuasan kerja memang memiliki dampak besar pada psikologis seseorang, terutama dalam hal persepsi peran yang menguntungkan. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki pandangan yang positif dan membangun terhadap peran mereka atau lingkungan kerja (Ayça, 2019). Kepuasan kerja telah terbukti berhubungan dengan kepuasan pelanggan, produktivitas, keuntungan, komitmen, identifikasi dengan perusahaan, dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan (Amunkete & Rothmann, 2015).

***Job Performance* (Kinerja Pegawai)**

Perkembangan berbagai organisasi dan industri telah menuntut lingkunagn kerja yang memiliki profesionalisme yang mampu menciptakan karyawan yang kompetitif (Wei *dkk.,* 2016). Dengan meningkatkan kinerja individu menjadi perhatian penting sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Kinerja individu adalah tindakan dan perilaku yang mengacu pada sebuah usaha mencapai tujuan organisasi (Campbell, 1990; Alzghoul dkk., 2018). Dalam usaha meningkatkan *job performance*, antusiasme yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugasnya akan mencerminkan produktivitas karyawan dalam bekerja (Hidayati, Ilmi & Kasuma, (2022). Individu dengan *job performance* yang baik tentu saja berfokus pada tujuan organisasi mencapai hasil yang maksimal tanpa mementingkan diri sendiri (Samedo dkk.,2016). Menurut Zhang (2021) individu yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih besar terhadap kewajibannya cenderung akan lebih serius dalam bentuk upaya memberikan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

**Pengembangan Hipotesis**

**Hubungan Self-awareness Terhadap Job Satisfaction**

*Self-awareness* merupakan dimensi utama *authentic leadership* yang mengacu pada pengenalan diri yang tinggi dengan memahami dan mengetahui kelemahan dan kekuatan dalam diri sendiri (Walumbwa dkk., 2008; Yela Aránega, dkk., 2020). Pemimpin dengan kesadaran diri yang tinggi memiliki kemampuan memberikan dampak pada pikiran, perasaan ataupun tindakan orang lain melalui emosi yang dimiliki pemimpin (Mohamad & Jais, 2016). Ini berkaitan dengan kemampuan camat untuk merenungkan diri sendiri sebagai kunci bagi seorang pemimpin, yang membantu mereka memahami nilai-nilai inti dan memiliki kejelasan tentang identitas mereka sendiri (Khan dkk., 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mohd Aznan dkk., 2019 mengindikasikan bahwa kesadaran diri berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Sehingga hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H1: *Self awareness* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai kantor camat

**Hubungan** **Relational Transparency Terhadap Job Satisfaction**

Transparansi relasional mengacu pada keterampilan pemimpin dalam menampilkan diri secara autentik dengan mengungkapkan nilai-nilai, identitas, dan prinsipnya kepada orang lain (Jiang & Shen, 2020). Artinya, pemimpin tidak hanya berbicara tentang apa yang mereka lakukan, tetapi juga mengapa mereka melakukannya, serta memberikan wawasan tentang siapa dirinya. Dalam hal ini perlu bagi camat dalam memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan dengan memahami peran menjaga transparansi dalam memenuhi permintaan informasi oleh pegawai kantor camat. Guo (2022) berpendapat bahwa tranparansi informasi dalam organisasi akan mendorong untuk berbagi informasi yang transparan, jujur dan akurat sehingga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat. Penelitian yang dilakukan oleh Zeb dkk, (2020 ) menunjukkan bahwa transparansi relasi akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H2: *Relational Transparency* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai kantor camat

**Hubungan Internalized Moral Perspective Terhadap Job Satisfaction**

Internalized Moral Perspective menggambarkan pemimpin yang memelihara keselarasan antara prinsip-prinsip yang diungkapkan dan penilaian yang dibuat untuk menunjukkan keadilan dan praktik profesional yang konsisten (Kasa dkk., 2020). Camat yang memiliki Internalizaed Moral Perspective menganut nilai-nilai etika internal dalam mengatur tindakannya. Hal ini menunjukkan bahwa camat bertindak sesuai dengan apa yang mereka yakini benar secara batin, bukan hanya karena tekanan eksternal atau norma-norma sosial (Ayça, 2019). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wong & Laschinger, (2013) yang menunjukkan bahwa standar etika yang tinggi yang dimiliki pemimpin, akan mendorong persepsi perawat bahwa mereka memiliki akses terhadap struktur pemberdayaan di tempat kerja dan merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan melaporkan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H3: *Internalized Moral Perspective* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai kantor camat

#### Hubungan Balanced Processing Terhadap Job Satisfaction

*Balanced Processing* merupakan konsep authentic leadership yang mengacu pada kesadaran diri dan seimbang atau aktivitas pemrosesan organisasi yang tidak memihak (Sang, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mencerminkan kemampuannya dalam menyampaikan tujuan dalam menerima dan menganalisis informasi secara cermat dan adil sebelum mengambil keputusan **(**Baquero, 2019). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baquero, (2019) menyatakan bahwa *Balanced Processing* sebagai bagian dari *authentic leadershi*p dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H4: *Balanced Processing* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada pegawai kantor camat

**Hubungan *Job Satisfaction* Terhadap *Job Perfomance***

Mencapai kepuasan pegawai adalah salah satu komitmen umum yang harus dicapai oleh berbagai organisasi. Komitmen ini dapat menunjukkan gambaran menyeluruh terkait emosi karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan yang dapat mencerminkan kepuasan kerja (Yon dkk., 2016). Dalam kontes ini, kepuasan kerja yang tercermin dari bentuk kepemimpinan authentic camat akan menggambarkan pemenuhan kebutuhan pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja terimplementasikan pada kesempatan untuk mengajar atau membantu rekan kerja, kebebasan untuk menggunakan kemampuan sendiri, kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, dan kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dan memecahkan masalah yang dapat meningkatkan job perfomance (Baquero, 2019). Job perfomance didefinisikan sebagai tindakan dan perilaku individu yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Rotundo & Sackett 2002). Avolio dkk. (2004) menyatakan bahwa pemimpin otentik seperti camat dapat mempengaruhi pengikutnya untuk terus meningkatkan hasil kerja dan kinerja mereka dengan meningkatkan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan (Wong & Laschinger, 2013). Sehingga hipotesis yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

H5: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *job perfomance* pegawai kantor camat di Dairi

**METODE**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan menjelaskan, menggambarkan dan memberikan bukti empiris terkait hubungan antara variabel yang diteliti. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner melalui *google form* kepada responden. Seluruh indikator variabel penelitian diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Indikator-indikator ini diambil dari penelitian terdahulu yang relevan dan telah diuji kehandalannya. Objek penelitian ini adalah pegawai di Kantor Camat Kabupaten Dairi. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian akan mengidentifikasi hubungan antara variabel yang diteliti dan menganalisis manfaatnya terhadap objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan seluruh pegawai yang berada di Kantor Camat Kabupaten Dairi, Sumatera Utara sebagai populasi. Dimana dalam hal ini Kanupaten Dairi terdiri dari 15 kecamatan dan memiliki jumlah pegawai sebanyak 222 orang. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu (Hair dkk., 2010), dengan menggunakan rumus jumlah responden (n) = 5 × (jumlah item). Dalam penelitian ini, terdapat 25 item kuesioner, sehingga jumlah responden yang dibutuhkan minimal adalah 125 responden (5 × 25 item). Dengan demikian, penelitian ini akan melibatkan minimal 125 responden dari pegawai di kantor camat Dairi sebagai sampelnya.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan pemodelan persamaan struktural (SEM) menggunakan perangkat lunak Smart-PLS 3.0. SEM dianggap sebagai standar dalam menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel (Hair dkk., 2011). Dalam analisis SEM, jalur model atau *path model* digunakan sebagai representasi visual dari hubungan antar variabel yang diuji. Jalur model ini menggambarkan hubungan antara variabel laten dan variabel pengamatan, serta hubungan antara variabel pengamatan itu sendiri. Tahapan analisis data dengan SEM terdiri dari dua bagian utama: evaluasi model pengukuran (measurement model) dan model struktural. Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari variabel laten (konstruk) yang diukur oleh indikatornya. Setelah model pengukuran dievaluasi, langkah berikutnya adalah memeriksa model struktural, yang memeriksa hubungan antar variabel laten. Ini melibatkan pengujian hipotesis yang memeriksa signifikansi jalur antara variabel laten. Analisis ini memberikan pemahaman tentang seberapa kuat dan signifikan hubungan antar variabel serta dampaknya terhadap model keseluruhan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

**Tabel 1**

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Construct** | **Items** | **OL** | **CA** | **CR** | **AVE** |
| *Self Awareness* | **﻿SA1** | **0.9209** | 0.928 | 0.949 | 0.822 |
| *Relational Transparency* | TR1 | 0.8806 | 0.879 | 0.917 | 0.734 |
| TR2 | 0.9027 |
| TR3 | 0.8865 |
| TR4 | 0.7505 |
| *Internalized Moral Perspective* | IMP1 | 0.8895 | 0.897 | 0.936 | 0.829 |
| IMP2 | 0.9192 |
| IMP3 | 0.9227 |
| *Balanced Processing* | BP2 | 0.9677 | 0.928 | 0.965 | 0.9331 |
| BP3 | 0.9642 |
| *Job Satisfaction* | JS1 | 0.9168 | 0.956 | 0.969 | 0.885 |
| JS2 | 0.9431 |
| JS3 | 0.9601 |
| JS4 | 0.9422 |
| *Job Perfomance* | JP1 | 0.9366 | 0.962 | 0.969 | 0.841 |
| JP2 | 0.9424 |
| JP3 | 0.8713 |
| JP4 | 0.9197 |
| JP5 | 0.9063 |
| JP6 | 0.9253 |
| Catatan: OL, *Outer Loading* ≥ 0.7; CA, *Cronbach Alpha* ≥ 0.7; CR, *Composite Reliability* ≥ 0.7; AVE, *Average Variance Extracted* ≥ 0.5. | | | | | |

Hasil pengujian ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis hubungan antar konstruk. Dengan nilai OL, CA, CR, dan AVE yang memenuhi standar, dapat disimpulkan bahwa alat ukur ini tidak hanya reliabel, tetapi juga valid dalam merepresentasikan masing-masing konstruk.

**Tabel 2.**

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Construct** | **Items** | **OL** | **CA** | **CR** | **AVE** |
| *Self Awareness* | **﻿SA1** | **0.9209** | 0.928 | 0.949 | 0.822 |
| *Relational Transparency* | TR1 | 0.8806 | 0.879 | 0.917 | 0.734 |
| TR2 | 0.9027 |
| TR3 | 0.8865 |
| TR4 | 0.7505 |
| *Internalized Moral Perspective* | IMP1 | 0.8895 | 0.897 | 0.936 | 0.829 |
| IMP2 | 0.9192 |
| IMP3 | 0.9227 |
| *Balanced Processing* | BP2 | 0.9677 | 0.928 | 0.965 | 0.9331 |
| BP3 | 0.9642 |
| *Job Satisfaction* | JS1 | 0.9168 | 0.956 | 0.969 | 0.885 |
| JS2 | 0.9431 |
| JS3 | 0.9601 |
| JS4 | 0.9422 |
| *Job Perfomance* | JP1 | 0.9366 | 0.962 | 0.969 | 0.841 |
| JP2 | 0.9424 |
| JP3 | 0.8713 |
| JP4 | 0.9197 |
| JP5 | 0.9063 |
| JP6 | 0.9253 |
| Catatan: OL, *Outer Loading* ≥ 0.7; CA, *Cronbach Alpha* ≥ 0.7; CR, *Composite Reliability* ≥ 0.7; AVE, *Average Variance Extracted* ≥ 0.5. | | | | | |

**Validitas Diskriminan**

Tabel 3.

*Fornell-Larcker Criterion*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Konstruk | BP | IMP | JP | JS | SA | TR |
| *Balanced Processing* | 0.966 |  |  |  |  |  |
| *Internalized Moral Perspective* | 0.814 | 0.865 |  |  |  |  |
| *Job Perfomance* | 0.851 | 0.824 | 0.917 |  |  |  |
| *Job Satisfaction* | 0.872 | 0.810 | 0.894 | 0.941 |  |  |
| *Self Awareness* | 0.854 | 0.865 | 0.848 | 0.803 | 0.907 |  |
| *Relational Transparency* | 0.862 | 0.824 | 0.852 | 0.820 | 0.897 | 0.857 |
| Catatan: Nilai diagonal dan cetak tebal adalah nilai kuadrat AVE. | | | | | | | |

Ketika nilai HTMT lebih dari 0,85 (untuk konstruk yang berbeda secara konsep) atau lebih dari 0,90 (untuk konstruk yang mirip secara konsep), ini menunjukkan adanya masalah validitas diskriminan (Hair et al., 2021). Dalam kasus ini, diperlukan peninjauan lebih lanjut terhadap definisi dan indikator dari masing-masing konstruk untuk memastikan bahwa setiap konstruk memang mengukur konsep yang berbeda. Oleh karena itu, hal ini menjadi limitasi terhadap item pengukuran yang dapat diperbaiki pada penelitian berikutnya.

**Tabel 4**

***Monotrait Monotrait Ratio* (HTMT)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Konstruk | BP | IMP | JP | JS | SA | TR |
| *Balanced Processing* |  |  |  |  |  |  |
| *Internalized Moral Perspective* | 0.8899 | - |  |  |  |  |
| *Job Perfomance* | 0.8973 | 0.9032 | - |  |  |  |
| *Self Awareness* | 0.9156 | 0.8987 | 0.8946 | 0.8492 |  |  |
| *Relational Transparency* | 0.9433 | 0.9138 | 0.9228 | 0.8834 | 0.9879 | - |

**Validitas Model Struktural**

**Tabel 5**

**Nilai *R-square***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Konstruk | *R-square* | Kesimpulan |
| *Job Satisfaction* | 0.833 | Terpenuhi |
| *Job Perfomance* | 0.799 | Terpenuhi |
| Catatan: Ambang batas diatas 0.1 | | |

Semua indikator model fit menunjukkan bahwa model ini konsisten dengan data yang ada, sehingga mendukung hipotesis yang diuji.

**Tabel 6**

**Model Fit**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ambang Batas | *Estimated Model* | Kesimpulan |
| SRMR | < 0.08; < 0.05 | 0.0446 | Didukung |
| d\_ULS | Mendekati 1 | 0.5493 | Didukung |
| d\_G | Mendekati 0 | 0.8695 | Didukung |
| Chi-square |  | 631.2923 | Didukung |
| NFI | Mendekati 0.9 atau 1 | 0.8502 | Didukung |

**Persamaan Model Struktural**

**Tabel 7.**

**Ringkasan Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Hipotesis | Path  Coefficients | T-Statistics | P-values | Kesimpulan |
| *Self Awareness* 🡪 *Job Satisfaction* | -0.052 | 0.522 | 0.602 | Tidak Didukung |
| *Relational Transparency* 🡪 *Job Satisfaction* | 0.094 | 1.060 | 0.290 | Tidak Didukung |
| *Internalized Moral Perspective* 🡪 *Job Satisfaction* | 0.447\*\*\* | 3.333 | 0.001 | Didukung |
| *Balanced Processing* 🡪 *Job Satisfaction* | 0.472\*\*\* | 5.018 | 0.000 | Didukung |
| *Job Satisfaction* 🡪 *Job Perfomance* | 0.894\*\*\* | 34.486 | 0.000 | Didukung |
| Catatan: Nilai T ˃ 1,96 dan nilai P < 0,05 (\*\*\* P < 0,001, sangat signifikan; \*\* P < 0,01, cukup signifikan) | | | | |

β=-0.052

β=0.094

β=-0.447\*\*\*

β=0.472\*\*\*

β=0.894\*\*\*

R2=0.833

β=0.799

**Gambar 1**

**Ringkasan Pengujian Hipotesis**

**Hasil dan Pembahasan**

**Hubungan *Self Awareness* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai di Kantor Camat, Kabupaten Dairi**

Pengujian hipotesis H.1 yang meneliti pengaruh *self awareness* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, tingkat kesadaran diri seorang pemimpin, dalam hal ini Camat sebagai pemimpin kecamatan di Kabupaten Dairi, tidak berdampak langsung terhadap kepuasan kerja para pegawai pegawai. Berdasarkan *teori authentic leadership* yang dikemukakan oleh Walumbwa et al. (2008), *self awareness* adalah dimensi penting yang menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin memahami kekuatan dan kelemahannya Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yon, dkk (2016) dan Son, dkk (2018). Peneliti terdahulu tersebut menyatakan bahwa *self awareness* memiliki dampak dalam mempengaruhi dan mendorong kepuasan kerja pegawai.

**Hubungan *Relational Transparency* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai di Kantor Camat, Kabupaten Dairi**

Pengujian hipotesis H.2 yang menguji pengaruh *relational transparency* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara kedua variabel. *Relational transparency*, sebagai salah satu dimensi dari *authentic leadership*, merepresentasikan sejauh mana seorang pemimpin, seperti Camat di Kecamatan Dairi, mampu memperkuat keterbukaan dan transparansi dalam interaksi dengan pegawai pegawai. Menurut teori Walumbwa et al. (2008), pemimpin yang transparan secara relasional biasanya berkomunikasi secara jujur dan terbuka dengan bawahannya, sehingga diharapkan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keterbukaan relasional yang dilakukan oleh Camat belum mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Artinya, meskipun pemimpin mungkin sudah berusaha untuk bersikap transparan dan jujur dalam interaksinya, namun bukan menjadi faktor yang berdampak langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yon dkk., 2016) yang menyatakan bahwa *relational transparency* tidak berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Akan tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Son dkk (2018) yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara *relational transparency* dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

**Hubungan *Internalized Moral Perspective* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai di Kantor Camat, Kabupaten Dairi**

Pengujian hipotesis H3 yang menguji pengaruh *internalized moral perspective* terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan, artinya variabel ini secara positif memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Kabupaten Dairi. *Internalized moral perspective* adalah dimensi dari *authentic leadership* yang menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin menetapkan standar moral dan etika yang tinggi dalam menjalankan tugas dan interaksinya dengan pegawai. Menurut Walumbwa et al. (2008), pemimpin yang memiliki *internalized moral perspective* yang kuat akan berpegang teguh pada prinsip-prinsip etika dan moral yang tidak hanya berfungsi sebagai pedoman bagi dirinya sendiri, tetapi juga memberikan contoh bagi orang lain dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ( Son dkk (2018) yang menyatakan bahwa *Internalized Moral Perspective* berpengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan pegawai.Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yon dkk., (2016) menolak hasil tersebut yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara kedua variabel.

**Hubungan *Balanced Processing* Terhadap *Job Satisfaction* Pegawai di Kantor Camat, Kabupaten Dairi**

Pengujian hipotesis H3 yang menguji pengaruh *balanced processing* terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan, yang berarti variabel ini secara positif memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Camat Kabupaten Dairi. *Balanced processing* adalah dimensi dari *authentic leadership* yang menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk membuat keputusan dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif dan akurat. Pemimpin yang menjalankan *balanced processing* akan memastikan bahwa semua informasi yang relevan dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan, termasuk masukan dari pegawai dan berbagai pandangan yang berbeda (Gatling et al., 2016; Crawford et al., 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Son dkk (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara*Balanced Processing* terhadap kepuasan pegawai.

**Hubungan *Job Satisfaction* Terhadap *Job Perfomance* Pegawai di Kantor Camat, Kabupaten Dairi**

Pengujian hipotesis H5 yang menguji pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Perfomance* menunjukkan hasil yang sangat signifikan, yang berarti kepuasan kerja memiliki dampak positif dan kuat terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Kabupaten Dairi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau kepuasan individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kebijakan manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dkk (2024) yang menyatakan Kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan Grand Inna Kuta Hotel.

**KESIMPULAN**

*Authentic leadership* merujuk pada relevansi kepemimpinan Camat dalam peningkatan keberhasilan organisasi kecamatan yang dipimpin di Kabupaten Dairi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa: S*elfawareness* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai dikantor Camat di Kabupaten Dairi, R*elational transparency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai dikantor Camat di Kabupaten Dairi, I*nternalized moral perspective* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai dikantor Camat di Kabupaten Dairi, B*alanced processing* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai dikantor Camat di Kabupaten Dairi dan J*ob satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *job perfomance* pegawai dikantor Camat di Kabupaten Dairi.

## Saran

Dengan memahami kebutuhan dan harapan pegawai, pemimpin di tingkat kecamatan dapat merumuskan kebijakan yang lebih relevan, misalnya memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi atau menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan suportif. Ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan di Kantor Camat Kabupaten Dairi. Penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai pentingnya dimensi moral dan proses yang seimbang dan adil yang diterima oleh pegawai dalam kepemimpinan otentik, serta memperkuat argumen bahwa meningkatkan kepuasan kerja merupakan strategi efektif untuk mendorong kinerja yang lebih baik di sektor publik.

**REFERENSI**

Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*.

Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. Journal of Psychology in Africa, 25(4), 271–281.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, *15*(6), 801-823.

Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: A research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, *158*, 790-801.

Bakker, A. B. (2015). *A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. Public Administration Review, 75(5), 723–732.*

Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). Sustainability, 11(8), 2412.

Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, *4*(4), 353-365.

Brewer, K. L., & Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, *20*(3), 100697.

Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2019). *Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. Australian Journal of Management, 031289621983646.*

Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 593-603.

Gatling, A. R., Castelli, P. A., & Cole, M. L. (2013). Authentic leadership: the role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, *9*(4), 337-347.

Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How authentic leadership promotes job performance? The mediating role of organizational climate. International Journal of Sustainable Development and Planning, 17(5), 1431-1440.

Jiang, H., & Shen, H. (2020). Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. International Journal of Business Communication, 232948842095423.

Kempster, S., Iszatt-White, M., & Brown, M. (2019). Keaslian dalam kepemimpinan: Membingkai ulang transparansi relasional melalui lensa kerja emosional. *Kepemimpinan* , *15* (3), 319-338.

Kishen, K., Syah, T. Y. R., & Anindita, S. R. (2020). The transformational leadership effect on job satisfaction and job performance. Journal of Multidisciplinary Academic, 4(1), 47-51.

Lee, H. F., Chiang, H. Y., & Kuo, H. T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of nursing management*, *27*(1), 52-65.

Lindsay, S. L., & Mathieson, K. M. (2022). Authentic leadership: Does it relate to job satisfaction and engagement?. Nursing Management, 53(6), 24-30.

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. Journal of public relations research, 26(4), 301-324.

Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional intelligence and job performance: A study among Malaysian teachers. Procedia Economics and Finance, 35, 674-682.

Patmasari, E., & Anugrah, A. (2022). Analisis Pelayanan Publik Perspektif Servant Leadership Pada Kantor Kecamatan Sabbangparu. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, *8*(1), 43-57.

Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*.

Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). *How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. International Journal of Productivity and Performance Management, 00–00.*

Sang, J. (2016). Effect of authentic leadership on employee job satisfaction in Kenyan state corporations in Nairobi county. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention, 3(2), 1892-1898.

Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees’ creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, *37*(8), 1038-1055.

Tatulus, A., Mandey, J., & Rares, J. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kantor kecamatan tagulandang kabupaten sitaro. Jurnal Administrasi Publik, 2(30).

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.

Wiska, N., Asrinaldi, A., & Zetra, A. (2022). Motivasi Pelayanan Publik dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan di Kantor Camat Padang Timur. JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies), 6(1).

Yon, J. H., Kim, J. B., Ko, K. M., & Park, S. H. (2016). A study of relationship of authentic leadership, job satisfaction, organizational commitment and self-efficacy. Indian Journal of Science and Technology.