

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan oleh peneliti terdahulu yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif responden, analisis variabel penelitian, analisis statistik deskriptif dan analisis hipotesis menggunakan uji *partial least square* (PLS) yang terdiri dari uji *outer model* (uji validitas dan uji reliabilitas) dan *inner model* (uji hipotesis dan uji eksplorasi mediasi) untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan autentik, manajemen talenta terhadap keterikatan kerja. Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja, manajemen talenta terhadap keterikatan kerja, keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja, manajemen talenta terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja menjadi mediasi pengaruh antara kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini selanjutnya diolah untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dalam proses pengumpulan data diperoleh populasi sebanyak 37 responden. Data penelitian yang diperoleh selanjutnya diolah dengan menggunakan aplikasi SmartPLS untuk dilakukan uji instrumen dan pengujian hipotesis penelitian.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

4.1.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam organisasi yang diteliti, yaitu di SD Negeri Jatimakmur V terdapat responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin. Hasil pengelompokan yang diperoleh dari kuisioner yang telah disebarkan dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	17	45,95
2	Perempuan	20	54,05
Jumlah		37	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (Lampiran III, halaman 128)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar jumlah pegawai yang mendominasi adalah perempuan yaitu sebanyak 20 orang atau 54,05 persen dibandingkan dengan jumlah laki-laki sebanyak 17 orang atau 45,95 persen.

4.1.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Kategori berdasarkan status pernikahan dibagi menjadi 2 kategori yaitu belum menikah dan sudah menikah.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Status

No	Status	Frekuensi	Persentase (%)
1	Belum Menikah	7	18,9
2	Sudah Menikah	30	81,1
Jumlah		37	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (Lampiran III, halaman 128)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar jumlah pegawai sudah menikah yaitu sebanyak 30 orang atau 81,1 persen dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah sebanyak 7 orang atau 18,9 persen.

4.1.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori berdasarkan usia dibagi menjadi 4 kategori yaitu usia 20-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan diatas 50 tahun. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 37 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.4. yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	8	21,62
2	31-40 tahun	10	27,03
3	41-50 tahun	6	16,22
4	Lebih dari 50 tahun	13	35,13
Jumlah		37	100

Sumber : Data Primer, diolah 2019 (Lampiran III, halaman 128)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 37 responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar responden berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 13 orang atau 35,13 persen, berusia 41-50 tahun sebanyak 6 orang atau 16,22 persen, berusia 31-40 tahun sebanyak 10 orang atau 27,03 persen, berusia 20-30 tahun sebanyak 8 orang atau 21,62 persen.

4.1.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kelompok yaitu SMP/Sederajat, SMA/Sederajat, Diploma, S1 dan S2. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 37 responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.4. yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP / Sederajat	2	5,41
2	SMA / Sederajat	5	13,51
3	Diploma	0	0
4	Sarjana	20	70,27
5	S2	4	10,81
Jumlah		37	100

Sumber : Data Primer, diolah 2019 (Lampiran III, halaman 129)

Tabel 4.4 menunjukan bahwa dari 37 responden penelitian, pegawai dengan tingkat pendidikan SMP/Sederajat berjumlah 2 responden atau 5,41 persen, tingkat pendidikan SMA/Sederajat berjumlah 5 responden atau 13,51

persen, Sarjana berjumlah 20 orang atau 70,27 persen, dan dengan tingkat pendidikan S2 berjumlah 4 orang atau 10,81 persen. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai yang tingkat pendidikan sarjana.

4.1.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kategori responden berdasarkan masa kerja terdiri dari 4 kategori yaitu kurang dari 1 tahun, 1 sampai 5 tahun, 6 ampai 10 tahun dan lebih dari 10 tahun, masa kerja di sini berdasarkan masa kerja selama bekerja di SD Negeri Jatimakmur V tersaji pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 1 Tahun	0	0
2	1-5 Tahun	8	21,62
3	6-10 Tahun	5	13,51
4	Lebih dari 10 Tahun	24	64,87
Jumlah		37	100

Sumber : Data Primer, diolah 2019 (Lampiran III, halaman 129)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 37 responden penelitian, pegawai dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 8 responden atau 21,62 persen, masa kerja 6-10 tahun berjumlah 5 responden atau 13,51 persen dan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 26 responden atau 64,87 persen. Hal ini dapat menunjukkan bahwa masa kerja responden penelitian didominasi oleh responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun.

Untuk mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik responden, maka berikut ini ditampilkan dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Data Demografi Paling Dominan

No	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Perempuan	20	54,05
2	Status	Sudah Menikah	30	81,1
3	Usia	Lebih dari 50 Tahun	13	35,13
4	Tingkat Pendidikan	Sarjana	20	70,27
5	Masa Kerja	Lebih dari 10 Tahun	24	64,87

Sumber : Data diolah, 2019 (Lampiran III, halaman 129)

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa responden didominasi pegawai dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 20 orang (54,05 persen), status yang didominasi oleh pegawai yang sudah menikah sebanyak 30 orang (81,1 persen), dengan usia yang dominan lebih dari 50 tahun sebanyak 13 orang (35,13 persen), tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan sarjana sebanyak 20 orang (70,27 persen) dan masa kerja paling dominan adalah masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 24 orang (64,87 persen)

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan autentik (LA), manajemen talenta (TM), kepuasan kerja (JS) dan keterikatan kerja (WE). Pengukuran pada variabel tersebut menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor tertinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah:

Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas)

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5}$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 - 1,80 = Sangat Rendah
2. 1,81 - 2,60 = Rendah
3. 2,61 - 3,40 = Sedang
4. 3,41 - 4,20 = Tinggi
5. 4,21 - 5,00 = Sangat Tinggi

Variabel pada penelitian yang akan dijelaskan dalam analisis deskripsi berdasarkan penemuan tiap variabel ini adalah Kepemimpinan Autentik (X_1), Manajemen Talenta (X_2), Keterikatan Kerja (Z) dan Kepuasan Kerja (Y). Hasil analisis deskriptif terhadap variable eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.7 dan 4.8.

4.1.2.1 Hasil Analisis Variabel Kepemimpinan Autentik (X₁)

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Autentik

Kode	Item	Mean	Kriteria
AL11	Pemimpin saya mencari <i>feedback</i> untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain	4.14	Tinggi
AL12	Pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya	4.22	Sangat Tinggi
AL21	Pemimpin saya mengatakan dengan tepat apa yang dia maksudkan	4.00	Tinggi
AL22	Pemimpin saya mengakui ketika dia berbuat kesalahan	3.84	Tinggi
AL31	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan pribadinya secara konsisten melalui perbuatannya	4.14	Tinggi
AL32	Pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya	4.30	Sangat Tinggi
AL41	Pemimpin saya meminta pendapat secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini	3.65	Tinggi
AL42	Pemimpin saya mendengarkan dengan seksama pendapat dari sudut pandang yang berbeda sebelum menarik kesimpulan	4.08	Tinggi
Rata-rata		4.04	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2019, (Lampiran IV, halaman 130)

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden menilai variabel kepemimpinan autentik memiliki nilai rata-rata sebesar 4,04 dengan kriteria tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode AL32 sebesar 4,30 yaitu Pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya. Kemudian penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode AL41 sebesar 3,65 yaitu

“pemimpin saya meminta pendapat secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini”. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi mayoritas setuju dengan kepemimpinan autentik.

4.1.2.2 Hasil Analisis Variabel Manajemen Talenta (X₂)

Tabel 4.8 Hasil Analisis Variabel Manajemen Talenta

Kode	Item	Mean	Kriteria
TM1a	Organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi	4.49	Sangat Tinggi
TM1b	Organisasi mengkompensasi pegawai bertalenta	3.95	Tinggi
TM1c	Organisasi memotivasi pegawai bertalenta	4.30	Sangat Tinggi
TM2a	Manajemen berperan penting atas <i>retensi</i> pegawai	4.24	Sangat Tinggi
TM2b	Manajemen berperan penting atas kepuasan kerja	4.30	Sangat Tinggi
TM2c	Organisasi memiliki definisi yang jelas atas manajemen talenta	4.00	Tinggi
TM2d	Organisasi memiliki peluang pelatihan dan pengembangan yang cukup	4.38	Sangat Tinggi
TM3a	Organisasi memiliki definisi yang jelas untuk menentukan pegawai bertalenta	3.97	Tinggi
TM3b	Organisasi memberi pengayaan kerja yang bermakna untuk pegawai bertalenta	4.16	Tinggi
TM3c	Bisakah organisasi mengidentifikasi pegawai bertalenta	4.08	Tinggi
Rata-rata		4.19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2019, (Lampiran IV, halaman 131)

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden menilai variabel manajemen talenta memiliki nilai rata-rata sebesar 4,19 dengan kriteria tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan

kode TM1a sebesar 4,49 yaitu Organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi. Kemudian penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode TM1b sebesar 3,95 yaitu Organisasi menkompensasi pegawai bertalenta. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi mayoritas setuju dengan manajemen talenta.

4.1.2.3 Hasil Analisis Variabel Variabel Keterikatan Kerja (Z)

Tabel 4.9 Hasil Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
WE1a	Saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat	4.30	Sangat Tinggi
WE1b	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin segera pergi bekerja	4.05	Tinggi
WE1c	Saya mampu bekerja dalam waktu yang sangat lama	4.22	Sangat Tinggi
WE1d	Saya terlalu tekun dalam bekerja dan segala sesuatunya berjalan dengan baik	4.03	Tinggi
WE2a	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan	4.43	Sangat Tinggi
WE2b	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	4.38	Sangat Tinggi
WE2c	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	4.51	Sangat Tinggi
WE2d	Bagi saya, pekerjaan saya merupakan hal yang menantang	4.22	Sangat Tinggi
WE3a	Waktu terasa cepat berlalu ketika saya sedang bekerja	4.32	Sangat Tinggi
WE3b	Saya mampu melupakan hal lain ketika sedang bekerja	4.14	Tinggi
WE3c	Saya merasa senang saat bekerja secara <i>intensif</i>	4.24	Sangat Tinggi
WE3d	Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya	4.00	Tinggi
Rata-rata		4.24	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah (2019), (Lampiran IV, halaman 132)

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa responden menilai variabel keterikatan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,24 dengan kriteria sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode WE2c sebesar 4,51 yaitu “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”. Kemudian penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode WE3d sebesar 4,00 yaitu “Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya”. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi mayoritas setuju dengan keterikatan kerja.

4.1.2.4 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item	Mean	Kriteria
JS_1	Secara umum, saya sangat puas dengan pekerjaan saya	4.38	Sangat Tinggi
JS_2	Saya umumnya puas dengan perasaan pencapaian yang berharga yang saya dapatkan dari melakukan pekerjaan ini	4.38	Sangat Tinggi
JS_3	Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan ini	4.43	Sangat Tinggi
Rata-rata		4.40	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah 2019, (Lampiran IV, Halaman 132)

Berdasarkan dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa responden menilai variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,40 dengan kriteria sangat tinggi. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode JS_3 sebesar 4,43 yaitu Saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan ini. Kemudian penilaian dengan nilai terendah terdapat pada kedua item dengan kode JS_1 dan JS_2 sebesar 4,38 yaitu Secara

umum, saya sangat puas dengan pekerjaan saya” dan “Saya secara umumnya puas dengan perasaan pencapaian yang berharga yang saya dapatkan dari melakukan pekerjaan ini. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi mayoritas setuju dengan kepuasan kerja.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini memuat mengenai gambaran masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Statistik deskriptif yang ditampilkan dalam penelitian ini berupa rata-rata dan standar deviasi. Semakin besar nilai standar deviasi berarti semakin tinggi penyimpangan data dengan nilai rata-ratanya. Sebaliknya semakin kecil nilai standar deviasinya berarti data berkelompok disekitar nilai rata-ratanya dan tidak menunjukkan variasi yang banyak (Sekaran dan Bougie, 2013). Hasil pengujian statistik deskriptif penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	Jumlah	Min	Mak	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Autentik	37	2,88	4,75	4,04	0,42616
Manajemen Talenta	37	3,40	5,00	4,19	0,35836
Keterikatan Kerja	37	3,25	5,00	4,24	0,35978
Kepuasan Kerja	37	2,67	5,00	4,40	0,54341

Sumber : Data primer diolah 2019, (Lampiran IV, halaman 133)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah variabel kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa responden penelitian

merasakan kepuasan kerja yang sangat tinggi di SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diprediksi dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik, manajemen talenta dan keterikatan kerja.

4.3 Analisis PLS

4.3.1 Outer Model

Untuk memastikan bahwa instrument penelitian yang digunakan mampu merepresentasikan apa yang ingin diukur, maka perlu dilakukan uji instrumen. Pengujian instrumen penelitian dibagi menjadi dua, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

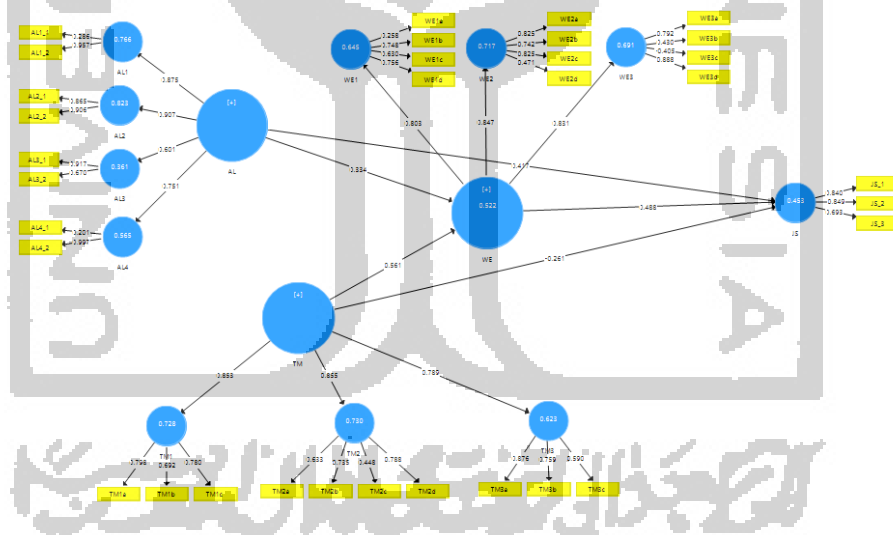
4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sudah merepresentasikan apa yang ingin diukur. Proses pengujian validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan menjadi tiga tahap, yaitu validitas muka, validitas isi, dan validitas konstruk. Validitas tampak dan isi dilakukan dengan bantuan dosen pembimbing, yaitu dengan melihat lembar kuesioner dan melakukan penilaian kelayakan terhadap kuesioner tersebut. Validitas konstruk dilakukan dengan melakukan pengujian butir pertanyaan kuesioner yang selanjutnya diolah dengan bantuan aplikasi SmartPLS.

Validitas konstruk dalam penelitian ini dilihat dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen menyatakan bahwa item pertanyaan yang valid jika memiliki *factor loading* $\geq 0,5$ dan akan berkumpul

dalam satu variabel yang sama (Hair *et.al*, 2010). Selain itu, validitas konvergen ditunjukkan oleh besaran nilai *Average Extracted Variance* (AVE). AVE menunjukkan varian dalam suatu variabel, semakin besar nilai AVE maka semakin baik suatu instrumen penelitian. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Pengukuran dinyatakan valid jika nilai akar AVE masing-masing konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk tersebut (Haryono, 2017). Hasil pengujian validitas konvergen dan diskriminan bisa dilihat sebagai berikut :

(1) Pengujian Pertama



Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS III 2019, (Lampiran V, halaman 134)

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap 1

Kode	Kepemimpinan Autentik	Manajemen Talenta	Keterikatan Kerja	Kepuasan Kerja	Keterangan
AL1_1	0,286				Tidak Valid
AL1_2	0,957				Valid

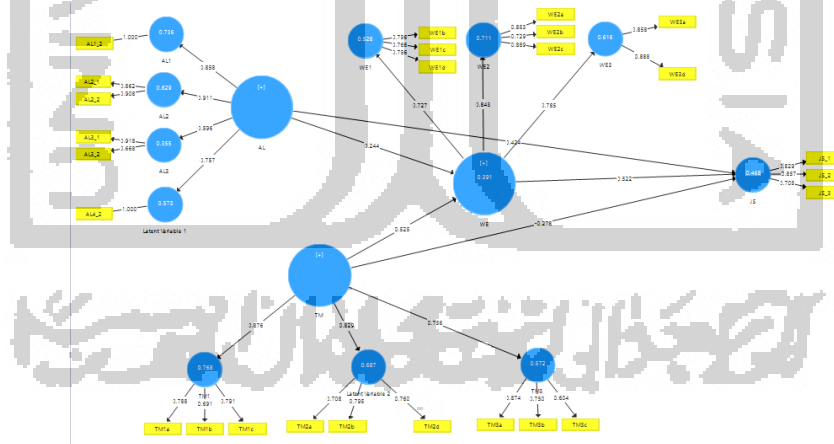
Lanjutan Tabel 4.12

AL2_1	0,865				Valid
AL2_2	0,906				Valid
AL3_1	0,917				Valid
AL3_2	0,670				Valid
AL4_1	0,997				Valid
AL4_2	0,201				Tidak Valid
TM1a		0,798			Valid
TM1b		0,692			Valid
TM1c		0,780			Valid
TM2a		0,633			Valid
TM2b		0,735			Valid
TM2c		0,448			Tidak Valid
TM2d		0,788			Valid
TM3a		0,876			Valid
TM3b		0,759			Valid
TM3c		0,590			Valid
WE1a			0,258		Tidak Valid
WE1b			0,748		Valid
WE1c			0,630		Valid
WE1d			0,756		Valid
WE2a			0,825		Valid
WE2b			0,742		Valid
WE2c			0,825		Valid
WE2d			0,471		Tidak Valid
WE3a			0,792		Valid
WE3b			0,430		Tidak Valid
WE3c			- 0,405		Tidak Valid
WE3d			0,888		Valid
JS_1				0,840	Valid
JS_2				0,849	Valid
JS_3				0,693	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3.0 2019, (Lampiran V, halaman 135)

Tabel 4.12 menunjukkan rincian nilai *loading factor* pada saat dilakukan pengujian validitas konvergen tahap pertama. Berdasarkan hasil pengujian item pertanyaan instrumen penelitian tahap pertama, diketahui bahwa terdapat tujuh butir item pertanyaan yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5. Keenam item pertanyaan tersebut dianggap gugur karena tidak memenuhi persyaratan besar minimal *loading factor* yaitu sebesar 0,5 (Hair *et.al*, 2010). Item pertanyaan yang gugur diantaranya adalah item kepemimpinan autentik (1) dan (8), manajemen talenta (6), dan item keterikatan kerja (1),(8),(10) dan (11). Item pertanyaan tersebut dihapus kemudian dilakukan pengujian tahap kedua. Hasil pengujian validitas konvergen tahap kedua bisa dilihat pada Tabel 4.13.

(2) Pengujian Kedua



Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model Tahap 2

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3.0 2019, (Lampiran V, Halaman 134)

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap 2

Kode	Kepemimpinan Autentik	Manajemen Talenta	Keterikatan Kerja	Kepuasan Kerja	Keterangan
AL1_2	1,000				Valid
AL2_1	0,863				Valid
AL2_2	0,908				Valid
AL3_1	0,916				Valid
AL3_2	0,672				Valid
AL4_1	1,000				Valid
TM1a		0,705			Valid
TM1b		0,758			Valid
TM1c		0,798			Valid
TM2a		0,648			Valid
TM2b		0,840			Valid
TM2d		0,749			Valid
TM3a		0,945			Valid
TM3b		0,651			Valid
TM3c		0,534			Valid
WE1b			0,683		Valid
WE1c			0,690		Valid
WE1d			0,852		Valid
WE2a			0,893		Valid
WE2b			0,661		Valid
WE2c			0,892		Valid
WE3a			0,859		Valid
WE3d			0,887		Valid
JS_1				0,839	Valid
JS_2				0,852	Valid
JS_3				0,691	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3 2019 (Lampiran V, halaman 136)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa ketika dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan item pertanyaan yang gugur, keseluruhan instrument penelitian memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5 sehingga dinyatakan valid. Selain itu, masing-masing item pertanyaan disetiap variabel telah terekstrak sempurna, ditunjukkan dengan mengumpulnya item valid dalam satu kolom dan secara *cross loading*, item valid tersebut lebih besar ketika dibandingkan dengan konstruk lain. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pengolahan uji validitas dapat disimpulkan bahwa dari total keseluruhan 33 item pertanyaan, terdapat 7 item pertanyaan yang gugur. Sehingga total item pertanyaan yang bisa diolah adalah sebanyak 26.

Setelah dilakukan uji validitas konvergen, tahap berikutnya peneliti melakukan uji validitas diskriminan. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan nilai AVE dengan akar kuadrat AVE. Hasil pengujian validitas diskriminan bisa dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	AVE	AL	TM	WE	JS
AL	0.509	0.713			
TM	0.532	0.229	0.797		
WE	0.545	0.371	0.086	0.738	
JS	0.636	0.551	0.42	0.42	0.797

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS 3, 2019 (Lampiran V, halaman 137)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.14 bisa dilihat bahwa nilai AVE masing-masing variabel telah lebih dari 0,5. Hal ini berarti bahwa

terdapat varian yang cukup dalam variabel laten, sehingga mampu merepresentasikan variabel manifest terhadap konstruk laten (Haryono, 2017). Selain itu, nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel (ditunjukkan dengan angka tebal) menunjukkan lebih besar dari nilai korelasi antar variabel (ditunjukkan oleh angka yang berada dibawah dan diatas angka yang ditebalkan). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian memenuhi syarat uji validitas diskriminan.

4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai-nilai Cronbach's Alpha tiap konstruk dengan ketentuan nilai di atas 0,7 yang merupakan ukuran baik pada uji reliabilitas meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et.al*, 2010). Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dengan bantuan *software* SmartPLS. Hasil pengujian reliabilitas disajikan dalam Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composit Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Autentik	0,790	0,853	<i>Reliabel</i>
Manajemen Talenta	0,777	0,849	<i>Reliabel</i>
Keterikatan Kerja	0,784	0,855	<i>Reliabel</i>
Kepuasan Kerja	0,740	0,838	<i>Reliabel</i>

Sumber : Hasil pengolahan data SmartPLS, 2019 (Lampiran V, halaman 137)

Berdasarkan Tabel 4.15, bisa dilihat bahwa nilai reliabilitas komposit masing masing variabel lebih dari 0,7, yaitu variabel kepemimpinan autentik sebesar 0,790, variabel manajemen talenta sebesar 0,777, variabel keterikatan kerja sebesar 0,784, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,740. Hasil ini diperkuat dengan hasil *Cronbach's Alpha*, instrument penelitian yang reliabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Sekaran & Bougie, 2013), yaitu kepemimpinan autentik sebesar 0,853, variabel manajemen talenta sebesar 0,849, variabel keterikatan kerja sebesar 0,855, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,838. Dengan demikian, intrumen penelitian digunakan dalam penelitian ini dianggap reliabel.

4.3.2 Inner Model

4.3.2.1 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan aplikasi komputer smart-PLS. Hipotesis dinyatakan terdukung apabila nilai t-statistik pada keluaran *path coefficients* aplikasi SmartPLS lebih besar dari 1,96 (Haryono, 2017). Selanjutnya yang juga perlu dipertimbangkan adalah nilai *original sample*. Nilai *original sample* harus menunjukkan angka yang positif (Haryono, 2017). Signifikansi hasil penelitian juga diperkuat dengan *p-value*, nilai *p-value* kurang dari 0,05 menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 4.16 dan Tabel 4.17

Tabel 4.16 Path Coefficients

Hipotesis	Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H ₁	AL-> WE	0,239	0,262	0,168	1,428	0,154	Tidak terbukti
H ₂	TM-> WE	0,574	0,552	0,152	3,768	0,000	Terbukti
H ₃	WE -> JS	0,435	0,400	0,221	1,965	0,050	Terbukti
H ₄	AL-> JS	0,456	0,477	0,177	2,573	0,010	Terbukti
H ₅	TM-> JS	- 0,292	-0,303	0,214	1,365	0,173	Tidak terbukti

Sumber :Hasil pengolahan data SmartPLS 3 Tahun 2019 (Lampiran VI, halaman 138)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.16 bisa dilihat bahwa dari keseluruhan hipotesis yang diajukan, tiga diantaranya terbukti secara statistik dan dua diantaranya tidak terbukti.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 3,768, *p-value* menunjukkan 0,154, dengan nilai *original sample* -0,239. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* kurang dari 1,96, *p-value* lebih dari 0,05 dan nilai *original sampel* negatif. Oleh karena itu, hipotesis pertama penelitian ini **tidak didukung**.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 3,768, *p-value* menunjukkan 0,000, dengan nilai *original sample* 0,574. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *p-*

value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua penelitian ini **didukung**.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,965, *p-value* menunjukkan 0,050, dengan nilai *original sample* 0,435. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga penelitian ini **didukung**.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 2,573, *p-value* menunjukkan 0,010, dengan nilai *original sample* 0,456. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96, *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai *original sample* positif. Oleh karena itu, hipotesis keempat penelitian ini **didukung**.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,365, *p-value* menunjukkan 0,173, dengan nilai *original sample* - 0,292. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kelima penelitian ini **tidak didukung**.

Tabel 4.17 Indirect Effect

Hipotesis	Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H ₆	AL-> WE-> JS	0,104	0,110	0,094	1,106	0,269	Tidak terbukti

Sumber :Hasil pengolahan data SmartPLS 3 Tahun 2019 (Lampiran VI, halaman 138)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.17 bisa dilihat bahwa dari pengujian *Indirect Effect* menunjukkan tidak terbukti. **Hipotesis keenam** menyatakan bahwa keterikatan kerja memediasi kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,106, *p-value* menunjukkan 0,269, dengan nilai *original sample* 0,104. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis 6 penelitian ini **tidak didukung**.

4.4 Diskusi dan Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Data Deskriptif

Penelitian yang dilakukan pada pegawai SD Negeri Jatimakmut V Kota Bekasi dengan melibatkan 37 responden. Demografi responden yang mendominasi penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 20 orang (54,05 persen), status yang didominasi oleh pegawai yang sudah menikah sebanyak 30 orang (81,1 persen), dengan usia yang dominan lebih dari 50 tahun sebanyak 13 orang (35,13 persen), tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan

sarjana sebanyak 20 orang (70,27 persen) dan masa kerja paling dominan adalah masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 24 orang (64,87 persen).

Berdasarkan analisis deskriptif data hasil penelitian menunjukkan tidak ada rata-rata dalam kategori rendah pada semua item pernyataan dalam kuisioner, hal ini menginformasikan bahwa pimpinan termasuk kategori kepemimpinan autentik dan menerapkan manajemen talenta serta pegawai memiliki rasa keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari persepsi pegawai terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan autentik dalam kriteria tinggi dengan rata-rata penilaian 4,04. Penilaian responden terhadap variabel manajemen talenta memiliki rata-rata sebesar 4,19 dengan kriteria tinggi. Penilaian responden terhadap keterikatan kerja memiliki rata-rata 4,24 dengan kriteria sangat tinggi. Kemudian terakhir responden menilai variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 4,40 dengan kriteria sangat tinggi.

4.4.2 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa hipotesis pertama menguji apakah kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 3,768, *p-value* menunjukkan 0,154, dengan nilai *original sample* -0,239. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* kurang dari 1,96, *p-value* lebih dari 0,05 dan nilai *original sample* negatif. Oleh

karena itu, hipotesis pertama penelitian ini tidak didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan autentik, tidak mendorong peningkatan keterikatan kerja. Dalam penelitian Stander *et.al*, (2015) memang menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pimpinan jarang bertemu langsung dengan karyawan, sehingga walaupun terbukti pimpinan masuk dalam kriteria autentik, ada faktor lain yang lebih penting pengaruhnya terhadap keterikatan kerja. Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa masih ada pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja dengan adanya mediasi *optimism* dan *trust*. Berbeda dengan penelitian Penger dan Cerne (2014) menunjukkan hasil penelitian yang sebaliknya, yaitu adanya hubungan positif antara kepemimpinan autentik dengan keterikatan kerja. Dukungan atasan menjadi mediasi kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Sedangkan penelitian Seco dan Lopes (2013) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan kerja. Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai jarang bertemu dengan pimpinanya.

Berpedoman pada hasil analisis diatas, pimpinan perlu menjaga kepemimpinan autentiknya, karena hasil kuisisioner menunjukkan bahwa persepsi pegawai menunjukkan kriteria tinggi pada pimpinannya. Sedangkan persepsi pegawai terhadap keterikatan kerja juga menunjukkan kriteria yang sangat tinggi. Diperkirakan adanya faktor lain yang membuat keterikatan kerja pegawai SD

Negeri Jatimakmur V tinggi. Dalam item pertanyaan “Pemimpin saya meminta pendapat secara mendalam untuk mengoreksi peran kepemimpinannya saat ini” termasuk dalam kategori paling rendah dalam hasil analisis variabel kepemimpinan autentik walaupun hasil menunjukkan kategori tinggi. Dengan hasil yang sudah didapatkan dari penelitian ini pimpinan harus tetap meningkatkan agar keterikatan kerja yang dimiliki pegawai tetap meningkat, salah satunya dengan meningkatkan keterbukaan dan meminta masukan secara mendalam kepada bawahan.

4.4.3 Pembahasan Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil analisis pada Tabel 4.16, pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 3,768, *p-value* menunjukkan 0,000, dengan nilai *original sample* 0,574. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua penelitian ini didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keberadaan manajemen talenta yang dilaksanakan di SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi, maka keterikatan kerja akan semakin meningkat.

Penelitian ini memiliki hasil penelitian bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa manajemen talenta yang kuat dapat meningkatkan keterikatan kerja. Menurut

Bhatnagar, (2007) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasional kepada pegawai akan memperoleh keterikatan kerja yang tinggi. Jadi dukungan organisasi dalam bentuk program akan direspon dengan baik oleh pegawai, salah satunya adalah pegawai akan merasa dirinya semakin terikat dengan pekerjaannya. Dalam pengisian responden menunjukkan hasil tertinggi “saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan”, pernyataan ini menerangkan bahwa sebagian besar dari responden sudah merasakan kesesuaian dengan pekerjaan yang dijalannya. Dalam penelitian Sadeli, (2017) juga mendukung bahwa praktek manajemen talenta mempengaruhi keterikatan kerja dimana dimensi dukungan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja. Sedangkan dalam penelitian Alias *et.al*, (2017) menunjukkan praktek manajemen talenta (dukungan manajemen, pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan kerja. Jadi penelitian yang dilakukan pada pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi membuktikan bahwa manajemen talenta mendorong atau berpengaruh terhadap keterikatan kerja.

Melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan rata-rata persepsi penilaian pegawai terhadap keterikatan kerja tergolong dalam kategori sangat tinggi dan persepsi penilaian terhadap manajemen talenta mendapatkan kriteria tinggi. Salah satu item yang memiliki nilai paling tinggi adalah “organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi”, maka dari itu pegawai merasakan

termotivasi untuk berkinerja tinggi, dan itu merupakan salah satu alasan pegawai menjadi merasakan keterikatan kerja. Namun persepsi dari pegawai menunjukkan item terendah dalam pertanyaan manajemen talenta adalah “organisasi mengkompensasi pegawai bertalenta”. Walaupun memiliki kriteria yang tergolong tinggi, namun instansi harus dapat lebih memaksimalkan dalam memberikan kompensasi kepada pegawai yang memiliki talenta. Dari hal tersebut pegawai akan lebih meningkatkan keterikatan kerja yang lebih baik lagi. Selain itu perlunya ada definisi yang lebih jelas mengenai manajemen talenta, karena dalam hasil kuisioner menunjukkan bahwa item “organisasi memiliki definisi yang jelas untuk menentukan pegawai bertalenta”. Walaupun kriteria persepsi tergolong dalam kriteria tinggi, namun akan lebih baik jika instansi dapat meningkatkan definisi yang lebih jelas mengenai bagaimana definisi dan gambaran secara jelas mengenai pegawai yang bertalenta.

4.4.4 Pembahasan Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.16 hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,965, *p-value* menunjukkan 0,050, dengan nilai *original sample* 0,435. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterikatan kerja, akan mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Salah satu penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap munculnya kepuasan kerja (Ramos dan Almeida, 2017). Penelitian ini juga membuktikan bahwa dukungan sosial memberikan pengaruh moderator pada hubungan antara keterikatan kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian selanjutnya menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh identifikasi organisasi dengan dimediasi keterikatan kerja (Karanika *et.al*, 2015). Temuan selanjutnya mendapatkan perbedaan yang signifikan antara keterikatan kerja dan organisasi. Dukungan kerja sebagai faktor individu utama yang mempengaruhi baik ukuran keterikatan kerja maupun hasil kerja. Keterikatan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (Andrew dan Sofian, 2012).

Melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan rata-rata persepsi penilaian pegawai terhadap keterikatan kerja tergolong dalam kategori sangat tinggi dan persepsi penilaian terhadap dan persepsi pegawai terhadap keterikatan kerja juga menunjukkan kriteria yang sangat tinggi. Dengan seperti itu makin tinggi pegawai merasakan keterikatan kerja, maka juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Salah satu persepsi penilaian paling tinggi dalam keterikatan kerja adalah “saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” dengan rata-rata 4.51 dengan kriteria penilaian sangat tinggi. Sedangkan persepsi penilaian item kepuasan kerja ditunjukkan pada item “saya

puas dengan dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan dalam pekerjaan ini. Kita dapat melihat ada kemiripan penilaian persepsi yang diberikan responden. Pegawai SD Negeri Jatimakmur V merasakan bangga dan puas dengan jenis dan apa yang sedang mereka kerjakan. Jadi poin-poin tersebut dapat menjelaskan bahwa instansi harus selalu menjaga bagaimana mempertahankan bahkan meningkatkan strategi-strategi agar pegawai merasakan keterikatan kerja.

4.4.5 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.16, hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 2,573, *p-value* menunjukkan 0,010, dengan nilai *original sample* 0,456. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* lebih dari 1,96, *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai *original sample* positif. Oleh karena itu, hipotesis keempat penelitian ini didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan autentik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Darvish & Rezaei (2004), menunjukkan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan komitmen tim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pengikut kepemimpinan autentik yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja

individu dan komitmen tim. Wong & Laschinger (2013), menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan Kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan. Yon, *et.al*, (2016), menunjukkan hanya kesadaran diri diantara faktor tingkat kepemimpinan autentik dari pemimpin perusahaan yang menunjukkan signifikansi secara statistik berpengaruh pada kepuasan kerja. Ini merupakan efek langsung dari kepemimpinan autentik pada sikap dan perilaku para pengikut. Hal ini diasumsikan bahwa tidak ada efek langsung karena kepemimpinan autentik tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi perlu efek dan variabel mediasi.

Berpedoman pada hasil analisis diatas, pimpinan perlu menjaga kepemimpinan autentik, karena hasil kuisioner menunjukkan bahwa persepsi pegawai menunjukkan kriteria tinggi pada pimpinannya. Sedangkan persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan kriteria yang sangat tinggi. Rata-rata persepsi pegawai yang menunjukkan nilai tertinggi pada kepemimpinan autentik adalah “pemimpin saya membuat keputusan dengan sangat mempertimbangkan nilai keyakinannya” menunjukkan nilai 4,30 dengan kriteria sangat tinggi. Kemudian disusul dengan item “pemimpin saya tahu secara tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya” dengan nilai rata-rata 4,22 kriteria penilaian sangat tinggi. Kemudian persepsi penilaian pegawai terhadap kepuasan kerja menunjukkan rata-rata nilai 4,40 dengan kriteria sangat tinggi. Dari semua item pertanyaan juga kepuasan kerja menunjukkan kriteria

sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasakan kepuasan kerja. Kemudian dua item tertinggi dalam kepemimpinan autentik mengenai nilai keyakinan dan memberikan kepercayaan yang dilakukan oleh pimpinan menjadi faktor yang harus dijaga atau ditingkatkan agar pegawai merasakan kepuasan kerja. Karena persepsi penilaian pegawai terkait hal tersebut menunjukkan alasan paling kuat yang membuat pegawai merasa puas dalam bekerja. Pada kesimpulannya dengan peneliti yang dilakukan pada pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi, bahwa semakin tinggi kepemimpinan autentik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja.

4.4.6 Pembahasan Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil analisis pada Tabel 4.16, pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,365, *p-value* menunjukkan 0,173, dengan nilai *original sample* - 0,292. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kelima penelitian ini tidak didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan manajemen talenta, tidak mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitian terdahulu bahwa manajemen talenta (motivasi kinerja yang luar biasa, pelatihan dan pengembangan, pengayaan pekerjaan) memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan (Hafez *et.al*, 2017). Penelitian Hamidi *et.al*, (2014) juga

menegaskan bahwa manajemen talenta berdampak positif pada kepuasan kerja yang ada dalam penelitian ini. Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen talenta.

Hasil yang berbeda dengan penelita yang dilakukan pada pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi, bahwa semakin tinggi keterikatan kerja akan mendorong peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Kamal dan Lukman (2017) menunjukkan ada hubungan moderat antara manajemen talenta dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya menjadi variabel moderasi dari manajemen talenta. Sehingga bisa disimpulkan bahwa masih ada variabel yang moderasi atau media agar manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil persepsi dari pegawai juga menunjukkan penilaian persepsi yang tinggi terhadap manajemen talenta, namun menunjukkan persepsi kriteria penilaian sangat tinggi terhadap kepuasan kerja.

Melihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan rata-rata persepsi penilaian pegawai terhadap kepuasan kerja tergolong dalam kategori sangat tinggi dan persepsi penilaian terhadap manajemen talenta mendapatkan kriteria tinggi. Salah satu item yang memiliki nilai paling tinggi dalam manajemen talenta adalah “organisasi memotivasi untuk berkinerja tinggi”, maka dari itu pegawai merasakan termotivasi untuk berkinerja tinggi, dan itu merupakan salah satu alasan pegawai menjadi merasakan keterikatan kerja. Namun persepsi dari pegawai menunjukkan item terendah dalam pertanyaan manajemen

talenta adalah “organisasi mengkompensasi pegawai bertalenta”. Walaupun memiliki kriteria yang tergolong tinggi, namun instansi harus bisa lebih memaksimalkan dalam memberikan kompensasi kepada pegawai yang memiliki talenta. Dari hal tersebut pegawai akan lebih meningkatkan kepuasan kerja yang lebih baik lagi. Selain itu perlunya ada definisi yang lebih jelas mengenai manajemen talenta, karena dalam hasil kuisisioner menunjukkan bahwa item “organisasi memiliki definisi yang jelas untuk menentukan pegawai bertalenta”. Walaupun kriteria persepsi tergolong dalam kriteria tinggi, namun akan lebih baik jika instansi dapat meningkatkan definisi yang lebih jelas mengenai bagaimana definisi dan gambaran secara jelas mengenai pegawai yang bertalenta.

Jadi bisa dilihat bahwa adanya manajemen talenta tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena dalam hasil rata-rata persepsi penilaian kepuasan kerja pegawai menunjukkan rata-rata kepuasan kerja yang sangat tinggi.

4.4.7 Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.17, pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai *t-statistik* sebesar 1,106, *p-value* menunjukkan 0,269, dengan nilai *original sample* 0,104. Hasil menunjukkan bahwa nilai *t-statistik*

kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini tidak didukung. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja tidak dapat memediasi kepuasan kerja.

Pemimpin autentik yang mengedepankan keterbukaan dan kepercayaan akan mendapatkan respon yang sama dari bawahan, yaitu bawahan memiliki rasa percaya kepada pimpinan (Walumbwa *et.al*, 2010). Kemudian McBain *et.al*, (2007) juga menyatakan bahwa keterikatan kerja akan muncul dengan adanya komitmen manajemen dan pemimpin dalam membimbing pegawai serta lingkungan kerja yang dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan perasaan pegawai. Jika hal ini dilakukan, secara psikologis pegawai akan merasa diri mereka penting bagi organisasi. Perasaan tersebut menjadi salah satu antecedent dari kepuasan kerja. Selanjutnya, keterikatan kerja berkualitas tinggi berpengaruh positif terhadap perilaku dan *outcome* yang dirasakan pegawai, yaitu meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian Rofiq (tidak dipublikasikan, 2018) menjelaskan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian yang dilakukan pada pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi menemukan hasil yang berbeda. Keterikatan kerja tidak memediasi kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja. Dalam Hipotesis pertama juga menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja dan yang terjadi kepemimpinan autentik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.