

**PENGARUH KEPEMIMPINAN AUTENTIK TERHADAP
KINERJA ASN DENGAN MEDIASI MODAL PSIKOLOGIS
DAN MODERASI PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI
(Studi Pada BPBD dan OPD Terkait di Kabupaten Tegal)**



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh

JUNDA EKA FITDINI
22242630

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**

1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan serta pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, netral, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sebagaimana diatur dalam Pasal 12 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Peran tersebut menempatkan ASN sebagai aktor penting dalam mendukung efektivitas birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Namun, berbagai permasalahan seperti rendahnya inisiatif kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, dan belum optimalnya responsivitas pelayanan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN masih menjadi isu penting.

Secara empiris, permasalahan kinerja ASN juga terlihat di tingkat daerah. Berdasarkan data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal tahun 2020-2025, masih terdapat PNS yang dikenakan hukuman disiplin akibat pelanggaran terhadap ketentuan kepegawaian. Data tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah PNS yang Mendapat Hukuman Disiplin di Kabupaten Tegal Tahun 2020-2025

Tahun	Hukuman Disiplin			Total
	Berat	Sedang	Ringan	
2020	4	1	6	11
2021	4	4	14	22
2022	3	-	1	4
2023	3	2	-	5
2024	2	1	1	4
2025	9	-	8	17
Jumlah	25	8	30	63

Sumber: BKPSDM Kab. Tegal

Berdasarkan Tabel 1, jumlah PNS yang dikenakan hukuman disiplin selama periode 2020–2025 mencapai 63 orang dengan jumlah kasus yang berfluktuasi setiap tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan disiplin ASN masih menjadi perhatian karena berpotensi memengaruhi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi. Adanya pelanggaran disiplin juga mengindikasikan bahwa masih terdapat perilaku kerja individu yang belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga peningkatan kinerja ASN tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan kondisi psikologis pegawai.

Permasalahan tersebut juga tercermin dari masih tingginya pengaduan masyarakat terhadap pelayanan publik di Kabupaten Tegal. Selama periode 2023 hingga Agustus 2025, Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal mencatat sebanyak 1.940 laporan pengaduan yang berkaitan dengan infrastruktur, pengelolaan sampah, penerangan jalan umum, bantuan sosial, dan pelayanan administrasi kependudukan (Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal, 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja ASN juga berkaitan dengan kemampuan memberikan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan kajian mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja ASN.

Kabupaten Tegal juga merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki tingkat kerawanan bencana yang cukup tinggi. Berdasarkan dokumen Kajian Risiko Bencana Kabupaten Tegal yang tertuang dalam Peraturan Bupati Tegal Nomor 88 Tahun 2022, wilayah ini menghadapi berbagai ancaman bencana seperti banjir, kebakaran hutan, kekeringan, tanah longsor, tanah bergerak, gempa bumi, gelombang ekstrem dan abrasi, cuaca ekstrem serta banjir

bandang, yang dipengaruhi oleh karakteristik geografis Kabupaten Tegal yang mencakup wilayah pegunungan, dataran rendah, dan pesisir.

Tabel 2. Jumlah Kejadian Bencana di Kabupaten Tegal
Tahun 2020-2025

Tahun	Jenis Bencana										Total Kejadian Bencana
	Banjir	Banjir Bandang	Tanah Longsor	Tanah Bergerak	Cuaca Ekstrem	Kekeringan	Karhutla	Gempa Bumi	Letusan Gunung Api	Gelombang Ekstrem dan Abrasi	
2020	27	0	24	2	5	0	0	0	0	0	58
2021	43	2	49	4	24	0	0	0	0	0	122
2022	17	3	26	4	29	0	0	0	0	0	79
2023	43	0	43	1	30	52	42	2	0	0	213
2024	16	0	39	2	45	13	0	0	0	0	115
2025	49	0	26	5	22	18	0	0	0	0	120
Jumlah	195	5	207	18	155	83	42	2	0	0	707

Sumber: BPBD Kab. Tegal

Berdasarkan Tabel 2, fluktuasi dan tingginya angka kejadian bencana menuntut pemerintah daerah untuk menyelenggarakan penanggulangan bencana secara efektif melalui koordinasi berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait. Dalam konteks ini, ASN dituntut untuk bekerja dalam situasi yang dinamis, penuh tekanan, dan membutuhkan respons cepat sehingga kinerja menjadi faktor yang sangat krusial. Oleh karena itu, ASN yang terlibat dalam penyelenggaraan penanggulangan bencana menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, termasuk kepemimpinan autentik, modal psikologis, dan persepsi dukungan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik yang bercirikan struktur hierarkis, pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja dan memengaruhi kinerja ASN. Penelitian ini memilih kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) karena menekankan kesadaran diri, transparansi dalam hubungan dengan bawahan, serta konsistensi tindakan yang didasarkan pada nilai dan standar moral internal pemimpin dalam menjalankan perannya (Walumbwa et al., 2008). Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), kepemimpinan autentik dinilai lebih relevan dalam konteks penanggulangan bencana karena mampu membangun kepercayaan, kredibilitas, dan stabilitas psikologis pegawai dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian dan tekanan tinggi. Pemimpin yang autentik dipandang mampu menciptakan iklim kerja yang adil dan terbuka, sehingga mendorong ASN untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif dan berorientasi pada kinerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung, tetapi dapat melalui mekanisme psikologis individu. Salah satu mekanisme tersebut adalah modal psikologis (*psychological capital*), yaitu kondisi psikologis positif yang mendorong pegawai memiliki rasa percaya diri, optimisme, dan ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja. Dalam konteks ASN, modal psikologis menjadi penting karena birokrasi sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, prosedur yang kaku, dan tekanan administratif yang tinggi.

Selain faktor kepemimpinan dan kondisi psikologis individu, persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi juga berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja. Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menggambarkan sejauh mana pegawai meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi yang dirasakan secara positif dapat memperkuat respons pegawai terhadap perilaku kepemimpinan dan meningkatkan kesiapan psikologis dalam menghadapi tuntutan kerja. Dalam organisasi pemerintah, persepsi dukungan organisasi dapat diwujudkan melalui kebijakan yang adil, perhatian terhadap kesejahteraan ASN,

serta sistem penghargaan berbasis kinerja, yang pada akhirnya dapat memperkuat motivasi dan kinerja ASN.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai hubungan kepemimpinan autentik dan kinerja menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan pengaruh langsung yang positif (Walumbwa et al., 2008; Sarwar et al., 2023; Kyambade et al., 2024), sementara Bryan & Vitello-Cicciu (2022) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak bersifat langsung melainkan harus melalui modal psikologis. Selain itu, Sarwar et al. (2023) juga menunjukkan bahwa modal psikologis memediasi hubungan tersebut, sedangkan persepsi dukungan organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada sektor pendidikan di Tiongkok yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dengan birokrasi sektor publik di Indonesia. ASN di Indonesia bekerja dalam struktur yang lebih hierarkis, berorientasi pada aturan, serta menghadapi tuntutan pelayanan publik yang berbeda, khususnya dalam penyelenggaraan penanggulangan bencana. Oleh karena itu, model hubungan antarvariabel tersebut perlu diuji kembali pada konteks birokrasi pemerintah daerah di Indonesia, khususnya pada OPD yang terlibat dalam penanggulangan bencana di Kabupaten Tegal.

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) sebagai landasan teoritis utama yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin, organisasi, dan pegawai mendorong pegawai untuk menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja. Selain itu, konsep *Positive Organizational Behavior* (Luthans et al., 2007) digunakan untuk menjelaskan peran kondisi psikologis positif pegawai, khususnya modal psikologis, dalam mendukung kinerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai peran modal psikologis dan persepsi dukungan organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan autentik dan kinerja ASN penyelenggara penanggulangan bencana di Kabupaten Tegal.

Rumusan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kinerja ASN?
2. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap modal psikologis ASN?
3. Apakah modal psikologis berpengaruh terhadap kinerja ASN?
4. Apakah modal psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja ASN?
5. Apakah persepsi dukungan organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis ASN?

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja ASN.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis ASN.
3. Menganalisis pengaruh modal psikologis terhadap kinerja ASN.
4. Menganalisis peran modal psikologis dalam memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja ASN.
5. Menganalisis peran persepsi dukungan organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis ASN.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik terkait pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja ASN melalui modal psikologis dan persepsi dukungan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Tegal dalam mengembangkan kepemimpinan autentik, memperkuat modal psikologis, dan meningkatkan dukungan organisasi untuk mendorong kinerja ASN.

2. Kajian Pustaka

2.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial dibangun atas dasar pertukaran, di mana individu akan memberikan respons terhadap

perlakuan yang mereka terima dari pihak lain. Teori ini menekankan bahwa interaksi dalam organisasi tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup hubungan sosial dan emosional yang memengaruhi sikap dan perilaku individu.

Dalam hubungan kerja, interaksi antara pemimpin dan bawahan merupakan bentuk pertukaran sosial yang berlangsung secara terus-menerus. Ketika pegawai menerima perlakuan yang adil, perhatian, dan dukungan dari pemimpin, mereka akan merasa dihargai dan terdorong untuk membalasnya dengan sikap positif seperti komitmen, loyalitas, dan peningkatan kinerja. Sebaliknya, perlakuan yang tidak adil atau kurang mendukung dapat menimbulkan respons negatif dari pegawai.

Menurut Eisenberger et al. (1986), hubungan pertukaran sosial yang berkualitas tinggi akan menciptakan keterikatan emosional antara pegawai dan organisasi, serta menumbuhkan rasa kewajiban untuk membalas perlakuan positif yang diterima. Dalam konteks ASN, hubungan ini menjadi penting karena dapat memengaruhi motivasi kerja dan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan autentik, modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja ASN. Kepemimpinan autentik merupakan perlakuan positif yang mendorong ASN meningkatkan modal psikologis dan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Persepsi dukungan organisasi mencerminkan kepedulian organisasi yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis.

2.2. Positive Organizational Behavior

Positive Organizational Behavior merupakan pendekatan dalam perilaku organisasi yang menekankan pada pengembangan kapasitas psikologis positif individu yang dapat diukur dan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Luthans et al. (2007) mendefinisikan modal psikologis sebagai kondisi psikologis positif yang terdiri dari efikasi diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilience*).

Efikasi diri mencerminkan keyakinan individu dalam menyelesaikan tugas, harapan berkaitan dengan kemampuan menetapkan dan mencapai tujuan, optimisme menggambarkan cara pandang positif terhadap masa depan, sedangkan ketahanan menunjukkan kemampuan untuk bangkit dari tekanan atau kegagalan. Keempat dimensi ini membentuk kapasitas psikologis yang dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan kerja.

Dalam konteks ASN, modal psikologis menjadi sangat penting karena lingkungan kerja sektor publik seringkali dihadapkan pada tuntutan yang kompleks, keterbatasan sumber daya, serta tekanan dari masyarakat. ASN dengan modal psikologis yang tinggi cenderung lebih adaptif, produktif, serta mampu mempertahankan kinerja dalam berbagai kondisi kerja.

Dalam penelitian ini, *Positive Organizational Behavior* digunakan untuk menjelaskan modal psikologis sebagai mekanisme psikologis internal yang menghubungkan kepemimpinan autentik dengan kinerja ASN. Kepemimpinan autentik dapat mendorong berkembangnya kapasitas psikologis positif ASN, yang selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

2.3. Konsep Variabel

2.3.1. Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik merupakan bentuk kepemimpinan yang didasarkan pada kesadaran diri, regulasi diri, nilai-nilai internal, serta kapasitas psikologis positif yang berkembang dalam konteks organisasi yang mendukung (Avolio & Gardner, 2005). Pemimpin autentik tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada proses kepemimpinan yang etis, konsisten, dan bermakna. Walumbwa et al. (2008) menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik terdiri dari empat dimensi, yaitu kesadaran diri (*self-awareness*), transparansi relasional (*relational*

transparency), pemrosesan berimbang (*balanced processing*), dan perspektif moral terinternalisasi (*internalized moral perspective*). Kesadaran diri mencerminkan kemampuan pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan dirinya, transparansi relasional berkaitan dengan keterbukaan dalam berinteraksi dengan bawahan, pemrosesan berimbang menunjukkan kemampuan mempertimbangkan berbagai informasi secara objektif, sedangkan perspektif moral terinternalisasi menekankan konsistensi tindakan berdasarkan nilai moral internal.

Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan autentik menjadi penting karena lingkungan birokrasi yang cenderung kaku dan berbasis aturan membutuhkan pemimpin yang mampu memberikan arah nilai yang jelas. Kepemimpinan autentik menciptakan lingkungan kerja yang berbasis kepercayaan dan keadilan, sehingga mengurangi ketidakpastian dalam interaksi kerja dan memperkuat hubungan timbal balik antara pimpinan dan ASN. Kondisi ini pada akhirnya mendorong terbentuknya sikap kerja yang lebih positif serta peningkatan kinerja pegawai.

2.3.2. Modal Psikologis

Luthans et al. (2007) mendefinisikan modal psikologis sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu efikasi diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilience*). Efikasi diri mencerminkan keyakinan individu dalam menyelesaikan tugas, harapan berkaitan dengan kemampuan menetapkan dan mencapai tujuan, optimisme menggambarkan cara pandang positif terhadap masa depan, sedangkan ketahanan menunjukkan kemampuan untuk bangkit dari tekanan atau kegagalan. Keempat dimensi tersebut mencerminkan sumber daya psikologis yang bersifat dinamis dan dapat dikembangkan melalui pembelajaran, pengalaman, maupun intervensi, sehingga berbeda dengan karakteristik kepribadian yang relatif stabil.

Dalam konteks ASN, modal psikologis berfungsi sebagai sumber daya internal yang membantu pegawai menghadapi tekanan, tuntutan, dan kompleksitas pekerjaan sektor publik. ASN dengan modal psikologis yang tinggi cenderung lebih yakin dalam menyelesaikan tugas, mampu menetapkan tujuan kerja secara jelas, memiliki pandangan positif terhadap hasil kerja, serta lebih mampu bangkit dari kegagalan. Dalam penelitian ini, modal psikologis diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan autentik memengaruhi kinerja ASN melalui penguatan kondisi psikologis positif pegawai.

2.3.3. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merujuk pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi ini terbentuk dari pengalaman kerja, termasuk perlakuan organisasi terhadap pegawai. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi. Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa persepsi tersebut dipengaruhi oleh keadilan organisasi, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan loyalitas, komitmen, dan kinerja pegawai.

Dalam konteks ASN, persepsi dukungan organisasi menjadi sangat penting karena keterbatasan insentif material dan sistem penghargaan yang cenderung formal. Oleh karena itu, dukungan nonmaterial seperti perhatian pimpinan, keadilan prosedural, dan pengakuan atas kinerja memiliki peran besar dalam membentuk sikap kerja ASN. Dalam penelitian ini, persepsi dukungan organisasi diposisikan sebagai variabel moderasi yang diperkirakan memperkuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis.

2.3.4. Kinerja ASN

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Dalam sektor publik, kinerja ASN tidak hanya diukur dari pencapaian target kuantitatif, tetapi juga dari kualitas pelayanan publik, kepatuhan terhadap regulasi, serta akuntabilitas kepada masyarakat.

Kinerja ASN mencerminkan tingkat efektivitas birokrasi dalam mewujudkan tujuan pemerintahan dan pembangunan. Kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa ASN mampu mengelola sumber daya secara efisien, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan. Dalam penelitian ini, kinerja ASN dipahami sebagai *outcome* dari interaksi antara kepemimpinan, kondisi psikologis individu, dan dukungan organisasi. Dengan demikian, kinerja ASN menjadi indikator keberhasilan penerapan kepemimpinan autentik, penguatan modal psikologis, serta dukungan organisasi dalam konteks birokrasi publik.

2.4. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, modal psikologis, dan kinerja pegawai dengan hasil yang beragam. Penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
1.	<i>Authentic Leadership, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital: Implications for Job Performance in The Education Sector</i>	Sarwar et al. (2023)	1. Kepemimpinan autentik 2. Modal psikologis 3. Persepsi dukungan organisasi 4. Kinerja kerja	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui modal psikologis; Persepsi dukungan organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan modal psikologis.
2.	<i>Association Between Authentic Leadership and Job Performance—The Moderating Roles of Trust in The Supervisor and Trust in The Organization: The Example of Türkiye</i>	Ayça (2023)	1. Kepemimpinan autentik 2. Kinerja kerja 3. Kepercayaan kepada atasan 4. Kepercayaan kepada organisasi	Kepemimpinan autentik, kepercayaan kepada atasan, dan kepercayaan terhadap organisasi berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja kerja karyawan; Kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan terhadap organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja kerja.

No.	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
3.	<i>Authentic Leadership and Performance of Public Servants in Tanzania Context: The Mediation Role of Motivation</i>	Kyambade et al. (2024)	1. Kepemimpinan autentik 2. Kinerja 3. Motivasi	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; Kepemimpinan autentik berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi; Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan; Motivasi memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja karyawan.
4.	<i>Perceptions of Preceptors' Authentic Leadership and Final Year Nursing Students' Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Job Performance</i>	Bryan & Vitello-Cicciu (2022)	1. Persepsi kepemimpinan autentik 2. Efikasi diri 3. Kepuasan kerja 4. Kinerja kerja	Persepsi kepemimpinan autentik berhubungan positif dan signifikan dengan efikasi diri dan kepuasan kerja; Efikasi diri berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja; Persepsi kepemimpinan autentik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja; Efikasi diri memediasi hubungan antara persepsi kepemimpinan autentik dengan kinerja kerja.
5.	<i>Authentic Leadership and Task Performance via Psychological Capital: The Moderated Mediation Role of Performance Pressure</i>	Jang (2022)	1. Kepemimpinan autentik 2. Modal psikologis 3. Tekanan kinerja 4. Kinerja tugas	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja tugas baik secara langsung maupun tidak langsung melalui modal psikologis; Tekanan kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kinerja tugas.
6.	<i>Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior</i>	Purwanto et al. (2021)	1. Kepemimpinan autentik 2. Perilaku kerja inovatif 3. Modal psikologis	Gaya kepemimpinan autentik dan modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif; Modal psikologis memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan autentik dan perilaku kerja inovatif.
7.	<i>Authentic Leadership, Psychological Capital, Acceptance of Change, and Innovative Work Behaviour in Non Profit Organisations</i>	Brunetto et al. (2023)	1. Kepemimpinan autentik 2. Modal psikologis 3. Kesejahteraan karyawan 4. Penerimaan terhadap perubahan 5. Perilaku kerja inovatif	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif signifikan terhadap modal psikologis; Modal psikologis, usia dan kepemimpinan autentik meningkatkan kesejahteraan karyawan; Kepemimpinan, usia, dan penerimaan terhadap perubahan berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, namun penerimaan terhadap perubahan tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif.

No.	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
8.	<i>The Impact of Psychological Capital on Job Performance Among Government Employees in China</i>	Jia and Zhang (2025)	1. Modal psikologis 2. Kinerja kerja 3. Kepuasan kerja 4. Keterikatan kerja	Modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja; Keterikatan kerja memediasi hubungan antara modal psikologis dengan kinerja kerja; Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara modal psikologis dengan kinerja kerja.
9.	<i>The Effect of Psychological Capital on Performance Through The Role of Career Engagement: Evidence from Indonesian Public organizations</i>	Daswati et al. (2022)	1. Modal psikologis 2. Keterikatan karier 3. Kinerja	Modal psikologis berpengaruh positif terhadap keterikatan karier dan kinerja karyawan; Keterikatan karier memediasi hubungan modal psikologis dengan kinerja karyawan.
10.	<i>Employee Job Security and Job Performance: The Mediating Role of Well-Being and The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital</i>	Al Nahyan et al. (2024)	1. Keamanan kerja 2. Kesejahteraan karyawan 3. Kinerja kerja 4. Persepsi dukungan organisasi 5. Modal psikologis	Keamanan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja; Kesejahteraan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja kerja; Kesejahteraan karyawan memediasi secara parsial hubungan antara keamanan kerja dan kinerja kerja; Persepsi dukungan organisasi dan modal psikologis secara positif memoderasi hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja kerja.
11.	<i>Employee Emotional Intelligence, Organizational Citizen Behavior and Job Performance: A Moderated Mediation Model Investigation</i>	Liao et al. (2022)	1. Kecerdasan emosional 2. Modal psikologis 3. Kinerja kerja 4. Perilaku kewargaan organisasi 5. Persepsi dukungan organisasi	Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap modal psikologis dan perilaku kewargaan organisasi; Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja kerja dan perilaku kewargaan organisasi; Modal psikologis memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja kerja dan perilaku kewargaan organisasi; Kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja; Persepsi dukungan organisasi memoderasi hubungan antara modal psikologis dengan perilaku kewargaan organisasi.

No.	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
12.	<i>How does Perceived Organizational Support Affect Psychological Capital? The Mediating Role of Authentic Leadership</i>	Bilgetürk & Baykal (2021)	1. Persepsi dukungan organisasi 2. Kepemimpinan autentik 3. Modal psikologis	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepemimpinan autentik dan modal psikologis; Kepemimpinan autentik berpengaruh positif signifikan terhadap modal psikologis; Kepemimpinan autentik memediasi secara parsial hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan modal psikologis.

2.5. Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan autentik merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kejujuran, transparansi, serta konsistensi nilai moral dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks ASN, kepemimpinan autentik berperan dalam menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, adil, dan terbuka, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan bertanggung jawab. Kondisi ini semakin relevan dalam organisasi sektor publik yang bercirikan struktur hierarkis dan prosedural, di mana pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai melalui teladan moral serta arah nilai yang jelas.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan pegawai akan mendorong pegawai untuk membalas perlakuan tersebut dengan sikap dan perilaku kerja yang positif, termasuk peningkatan kinerja. Walumbwa et al. (2008) menemukan bahwa kepemimpinan autentik meningkatkan kinerja melalui pembentukan kepercayaan dan keterlibatan kerja. Gardner et al. (2011) menunjukkan bahwa pemimpin autentik mampu mendorong kinerja individu melalui hubungan kerja yang bermakna. Penelitian lain oleh Sarwar et al. (2023), Ayça (2023), Jang (2022), serta Kyambade et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan konseptual dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Kepemimpinan autentik tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga berperan dalam membentuk kondisi psikologis positif pegawai. Pemimpin yang autentik menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui konsistensi nilai, keterbukaan, serta hubungan kerja yang suportif, sehingga mendorong berkembangnya modal psikologis pegawai yang ditandai dengan efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan (Avolio & Gardner, 2005; Luthans et al., 2007). Hubungan tersebut juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Positive Organizational Behavior* yang menekankan bahwa kapasitas psikologis positif individu, seperti efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan, dapat dikembangkan dan dikelola untuk meningkatkan efektivitas kerja (Luthans et al., 2007). Dalam konteks ini, kepemimpinan autentik dapat menjadi salah satu faktor yang menciptakan lingkungan yang mendukung berkembangnya kapasitas psikologis positif ASN.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perlakuan positif dari pemimpin akan direspons pegawai melalui peningkatan kondisi psikologis dan perilaku kerja sebagai bentuk timbal balik. Luthans & Avolio (2003) menyatakan bahwa pemimpin autentik berperan sebagai agen utama dalam pengembangan sumber daya psikologis positif pengikutnya. Wang et al. (2014) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap modal psikologis. Temuan terbaru oleh Sarwar et al. (2023), Brunetto et al. (2023) serta Jang (2022) juga menegaskan bahwa pemimpin autentik mampu meningkatkan modal psikologis pegawai secara signifikan. Berdasarkan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap modal psikologis ASN.

Modal psikologis merupakan sumber daya psikologis positif yang terdiri dari efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan (Luthans et al., 2007). Keempat kapasitas tersebut membantu individu menghadapi tantangan, mempertahankan motivasi, serta mengarahkan usaha untuk mencapai tujuan kerja. Hubungan antara modal psikologis dan kinerja dapat dijelaskan melalui perspektif *Positive Organizational Behavior* yang memandang modal psikologis sebagai kapasitas psikologis positif yang dapat dikembangkan dan berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja individu. ASN yang memiliki efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan yang tinggi akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menyelesaikan tugas, serta mempertahankan kinerja dalam berbagai kondisi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, individu yang memiliki kondisi psikologis positif cenderung menunjukkan respon kerja yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik terhadap dukungan yang diterima dari lingkungan organisasi. Dalam konteks ASN, modal psikologis menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karena membantu pegawai mengelola tekanan kerja dan menjaga konsistensi hasil kerja. Penelitian sebelumnya juga mendukung hubungan positif antara modal psikologis dan kinerja. Luthans et al. (2007) menemukan bahwa modal psikologis berhubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Huang et al. (2021), Liao et al. (2022), Daswati et al. (2022), Sarwar et al. (2023), Jang (2022) serta Jia & Zhang (2025) juga menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Modal psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.

Pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi sering kali melalui mekanisme psikologis berupa modal psikologis. Kepemimpinan autentik menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong berkembangnya kondisi psikologis positif pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja dan kinerja ASN. Dalam perspektif *Positive Organizational Behavior*, modal psikologis merupakan kapasitas psikologis positif yang dapat dikembangkan melalui lingkungan dan praktik kepemimpinan yang mendukung. Dengan demikian, kepemimpinan autentik dapat mendorong berkembangnya efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan ASN, yang kemudian meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan mencapai kinerja yang lebih baik.

Sementara itu, dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan pegawai mendorong terbentuknya sumber daya psikologis sebagai bentuk respons terhadap perlakuan positif yang diterima. Modal psikologis kemudian menjadi mekanisme internal yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dukungan empiris terhadap peran mediasi modal psikologis juga telah ditunjukkan oleh berbagai penelitian. Walumbwa et al. (2011), Rego et al. (2014), dan Jang (2022) menemukan bahwa modal psikologis memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan positif dan kinerja. Sarwar et al. (2023) secara khusus menegaskan bahwa modal psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Modal psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kinerja ASN.

Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor kontekstual yang dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kondisi psikologis pegawai, khususnya dalam konteks ASN yang bekerja dalam sistem birokrasi formal. Eisenberger et al. (1986) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mencerminkan keyakinan pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam lingkungan ASN, dukungan organisasi tercermin melalui keadilan, perhatian, dan pengakuan kinerja, yang mendorong respon positif pegawai terhadap kepemimpinan.

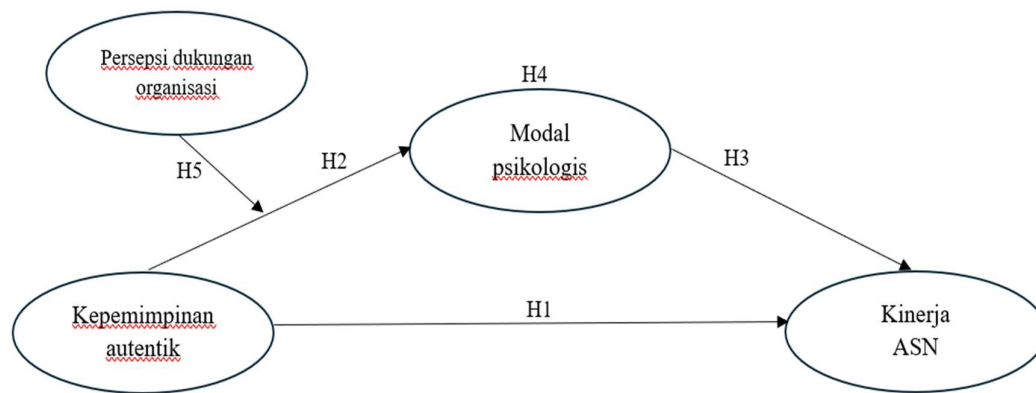
Berdasarkan *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi yang tinggi dapat memperkuat hubungan timbal balik pegawai dengan organisasi sehingga meningkatkan respons positif

terhadap kepemimpinan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan autentik diharapkan lebih kuat dalam membentuk modal psikologis. Sejalan dengan hal tersebut, Bİlgetürk & Baykal (2021), Sarwar et al. (2023), serta Mao et al. (2022) dan Li & Zhang (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan konteks lingkungan kerja yang suportif dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin kuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis ASN. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Persepsi dukungan organisasi memperkuat pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap modal psikologis ASN

2.6. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kajian pustaka yang telah diuraikan, maka model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang bekerja pada OPD penyelenggara penanggulangan bencana di Kabupaten Tegal antara lain Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR), Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (Disperkim), Dinas Sosial, Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), serta Dinas Lingkungan Hidup (DLH) dengan jumlah populasi sebanyak 1.071 ASN berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2026.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan mempertimbangkan kompleksitas model penelitian. Sebagai pedoman awal, Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa ukuran sampel minimum dapat ditentukan menggunakan *10-times rule*, yaitu 10 kali jumlah jalur (*paths*) terbesar yang menuju suatu konstruk dalam model penelitian. Berdasarkan model penelitian, konstruk dengan jumlah jalur terbanyak menerima dua jalur, sehingga jumlah sampel minimum adalah 20 responden. Namun demikian, untuk memperoleh hasil analisis yang lebih stabil dan reliabel, penelitian ini menetapkan sampel sebanyak 100 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Berdasarkan teknik tersebut, alokasi jumlah sampel pada setiap OPD ditentukan secara proporsional sesuai dengan jumlah populasi masing-masing OPD sebagaimana disajikan pada Tabel 4. Selanjutnya, pengumpulan data dilakukan pada ASN di setiap strata yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki atasan langsung.

Tabel 4. Populasi dan Sampel

OPD	Populasi	Alokasi Sampel	Sampel Terkumpul
BPBD	53	6	30
DPUPR	427	40	30
Disperkim	101	9	12
Dinas Sosial	48	4	11
Satpol PP	127	12	12
DLH	315	29	24
Jumlah	1071	100	119

Dalam pelaksanaan pengumpulan data, jumlah responden yang berhasil diperoleh pada masing-masing OPD tidak sepenuhnya sesuai dengan target sampel yang telah ditetapkan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh variasi tingkat partisipasi responden dan tingkat pengembalian kuesioner pada masing-masing OPD, sehingga distribusi responden yang terkumpul pada setiap strata tidak sepenuhnya sesuai dengan proporsi yang direncanakan. Meskipun demikian, jumlah responden yang berhasil dikumpulkan mencapai 119 responden, melebihi jumlah sampel minimum yang dipersyaratkan untuk analisis SEM-PLS. Oleh karena itu, seluruh kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria penelitian digunakan dalam proses analisis. Perbedaan jumlah responden pada setiap strata merupakan konsekuensi dari tingkat respons (*response rate*) yang berbeda pada masing-masing OPD.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan instrumen kuesioner tertutup. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan disebarkan secara langsung maupun daring kepada responden. Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh dari persepsi ASN terhadap kepemimpinan, kondisi psikologis, dukungan organisasi, dan kinerja. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert dengan lima tingkat penilaian, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5).

3.3. Variabel Penelitian

Definisi operasional dari variabel kepemimpinan autentik, modal psikologis, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja ASN tertuang dalam tabel berikut.

Tabel 5. Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Sumber
1.	Kepemimpinan autentik	Persepsi ASN terhadap perilaku kepemimpinan atasan yang konsisten dengan nilai moral, transparan, dan berintegritas	1. Kesadaran diri 2. Transparansi relasional 3. Pemrosesan berimbang 4. Perspektif moral terinternalisasi	16 item	Walumbwa et al. (2008)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Indikator	Sumber
2.	Modal psikologis	Kondisi psikologis positif ASN dalam menghadapi tuntutan kerja dan tantangan organisasi	1. Efikasi diri 2. Harapan 3. Optimisme 4. Ketahanan	12 item	Luthans et al. (2007)
3.	Persepsi dukungan organisasi	Keyakinan ASN bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka	Persepsi dukungan organisasi	8 item	Eisenberger et al. (1986)
4.	Kinerja ASN	Tingkat pelaksanaan tugas ASN sesuai tanggung jawab, standar pekerjaan, dan ketentuan yang berlaku dalam menjalankan tugas jabatan	Kinerja pelaksanaan tugas	7 item	Williams & Anderson (1991)

3.4. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung, mediasi, dan moderasi, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Ghozali & Latan, 2020; Hair et al., 2022). Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan valid dan reliabel dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian dilakukan melalui:

- Validitas konvergen, yang dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted*. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan AVE > 0,50 (Hair et al., 2022).
- Validitas diskriminan, dilakukan untuk memastikan setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Cross Loading* (Ghozali & Latan, 2020; Hair et al., 2022).
- Reliabilitas konstruk, dilakukan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70 (Hair et al., 2022).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Pengujian dilakukan melalui:

- Uji kolinearitas (*Variance Inflation Factor/VIF*), dilakukan untuk mengidentifikasi kolinearitas dan potensi *Common Method Bias* (CMB) melalui pendekatan *full collinearity*. Nilai $VIF \leq 3,30$ menunjukkan tidak terdapat masalah kolinearitas dan CMB (Kock, 2015).
- Koefisien determinasi ($R\text{-square}/R^2$), digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai $R\text{-square}$ sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat (*substantial*), sedang (*moderate*), dan lemah (*weak*) (Hair et al., 2022).
- Effect size* ($f\text{-square}/f^2$), digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi atau pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai f -

square sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan ukuran efek kecil (*small*), sedang (*medium*), dan besar (*large*) (Hair et al., 2022).

- d. *Predictive Relevance (Q-square/Q²)*, digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model dalam memprediksi variabel dependen. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai *Q-square* > 0 (Hair et al., 2022).

3. Pengujian Kebaikan Model (*Goodness of Fit Model*)

Pengujian Kebaikan Model (*Goodness of Fit Model*) dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian model penelitian dengan data empiris melalui nilai SRMR dan NFI. Semakin kecil nilai SRMR dan semakin mendekati 1 nilai NFI, semakin baik kecocokan model (Ghozali & Latan, 2020).

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh antarvariabel dalam model penelitian menggunakan teknik *bootstrapping* pada SEM-PLS (Hair et al., 2022). Pengujian dilakukan melalui:

- a. Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*), dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel berdasarkan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Karena seluruh hipotesis penelitian dirumuskan secara berarah, pengujian menggunakan uji satu arah (*one-tailed*). Hipotesis dinyatakan didukung apabila *p-value* < 0,05 atau *t-statistic* > 1,645 (Hair et al., 2022).
- b. Pengujian efek mediasi (*indirect effect*), dilakukan untuk mengetahui peran variabel perantara dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian dilakukan melalui nilai *indirect effect* dan tingkat pengaruh mediasi dianalisis menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) (Hair et al., 2022; Solimun et al., 2017).

Nilai VAF dihitung dengan rumus:

$$VAF = (Indirect\ Effect / Total\ Effect) \times 100\%$$

Interpretasi hasil mengacu pada Solimun et al. (2017), yaitu nilai VAF < 20% menunjukkan tidak terjadi mediasi, nilai VAF 20%–80% menunjukkan mediasi parsial (*partial mediation*), dan nilai VAF > 80% menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*).

- c. Pengujian efek moderasi (*interaction effect*), untuk mengetahui apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian menggunakan teknik *bootstrapping*. Variabel moderasi dinyatakan berpengaruh apabila koefisien jalur variabel interaksi memiliki nilai *p-value* < 0,05 atau *t-statistic* > 1,645 (Hair et al., 2022).