

## ***Thriving at Work Pegawai Negeri: Pengaruh Psychological Capital dan Empowering Leadership***

**Septiya Ningrum<sup>a</sup>**

Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Purworejo, Purworejo-Indonesia

**Meriam Esterina<sup>b</sup>**

Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Purworejo, Purworejo-Indonesia

**Budi Setiawan<sup>c</sup>**

Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Purworejo, Purworejo-Indonesia

E-mail: [merry.esterina@umpwr.ac.id](mailto:merry.esterina@umpwr.ac.id)

Diserahkan: 20 Mei 2025

Diterima: 7 Juni 2025

### **Abstract**

*One of the factors supporting the performance of government agencies is the presence of productive Civil Servants (PNS) who thrive at work. This study aims to analyze the influence of psychological capital and empowering leadership on thriving at work among 218 civil servants in 15 government agencies in Purworejo Regency. This study used a quantitative method with a correlational approach. The collected data were analyzed using multiple linear regression through the SPSS 20 program to examine the relationship between variables. The results showed that both psychological capital and empowering leadership partially and simultaneously had a positive and significant effect on thriving at work. However, the coefficient of determination analysis showed that empowering leadership (29.1%) had a more dominant contribution in explaining the variation in thriving at work compared to psychological capital (22.6%). Overall, these two variables were able to explain 37.7% of the variation in thriving at work, while the remainder was influenced by other variables. These findings underscore the importance of implementing empowering leadership and strengthening psychological capital to improve the well-being and productivity of civil servants in the workplace.*

**Keywords:** Empowering Leadership; Psychological Capital; Thriving at Work

### **Abstrak**

*Salah satu faktor penunjang kinerja instansi pemerintah adalah keberadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang produktif dengan thriving at work. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh psychological capital dan empowering leadership terhadap thriving at work pada 218 PNS di 15 instansi pemerintah Kabupaten Purworejo. Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linear berganda melalui program SPSS 20 untuk melihat hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik psychological capital maupun empowering leadership secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap thriving at work. Namun, analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa empowering leadership (29,1%) memiliki kontribusi yang lebih dominan dalam menjelaskan variasi thriving at work dibandingkan dengan psychological capital (22,6%). Secara keseluruhan, kedua variabel ini mampu menjelaskan 37,7% variasi dalam thriving at*

*work, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya penerapan empowering leadership dan penguatan psychological capital untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas PNS di lingkungan kerja.*

**Kata kunci:** *Empowering Leadership; Psychological Capital; Thriving at Work*

## 1. Pendahuluan

Dalam lanskap organisasi modern yang terus berkembang, sumber daya manusia (SDM) memainkan peran strategis dalam menentukan kinerja suatu institusi, terutama di sektor publik. Di tengah laju globalisasi dan revolusi industri 4.0 dan era society 5.0, organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten, tetapi juga adaptif. Pegawai Negeri Sipil (PNS), sebagai bagian integral dari aparatur negara, mengemban tugas tetap dalam pemerintahan dan memiliki peran krusial dalam menyediakan pelayanan publik berkualitas tinggi. Terdapat tantangan atau hambatan dalam proses pengelolaan sumber daya seperti beban kerja yang tinggi, birokrasi yang kompleks, dan keterbatasan pengembangan kompetensi seringkali menghambat PNS untuk mencapai *thriving at work* serta aset yang paling penting yaitu pegawai. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), PNS mengemban tugas tetap dalam pemerintahan dan memiliki peran krusial dalam menyediakan pelayanan publik berkualitas tinggi. Madjid (2022) untuk mencapai kinerja optimal, PNS tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis dan manajerial, tetapi juga kapabilitas untuk *thriving at work*.

*Thriving at work* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vitalitas dan pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja. Secara definisi, berkembang di tempat kerja adalah keadaan psikologis yang berpusat pada dua pengalaman penting, yaitu vitalitas dan pembelajaran Helmy (2024). Vitalitas mengacu pada perasaan bersemangat dan hidup, mendorong pertumbuhan individu, serta ditandai dengan perasaan penuh energi dan semangat dalam bekerja, yang mencakup kegembiraan, antusiasme, dan semangat, membuat individu merasa benar-benar hidup dalam pekerjaan mereka, Elliott (1988) dalam Ayuningsih (2020). Sementara itu, pembelajaran melibatkan perolehan pengalaman dan pengetahuan baru yang membantu adaptasi, keterbukaan pikiran, dan pengembangan keterampilan tanpa obsesi berlebihan terhadap pekerjaan Junjuna (2022). Kondisi ini memungkinkan PNS untuk terus berkembang secara profesional dan menghadapi tantangan dengan fleksibilitas.

Perkembangan *thriving at work* pada PNS seringkali terhambat oleh berbagai tantangan, seperti beban kerja tinggi, birokrasi kompleks, dan keterbatasan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan *thriving at work* demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif, Purnamasari (2024). Penelitian ini menyoroti dua faktor utama *psychological capital* dan *empowering leadership* yang secara sinergis dapat berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja PNS. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam mengenai strategi peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai di sektor publik. *Psychological capital* adalah aset psikologis internal yang meliputi *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience*, Khairunnisa (2021), berkontribusi pada kesejahteraan psikologis dan kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan. Di sisi lain, *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi dan dukungan kepada pegawai,

sehingga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, Moningga (2021).

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, organisasi pemerintah perlu memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan dan produktivitas PNS melalui penguatan *psychological capital* dan penerapan *empowering leadership*, Afifah (2020). *Psychological capital* sendiri adalah kapasitas dasar yang memotivasi dan mendorong kinerja optimal, Haiki (2023) serta merupakan kondisi psikologis positif yang berkembang pada individu, Khairunnisa, (2021) menjadikannya faktor krusial bagi PNS dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik. Sementara itu, *empowering leadership* berperan penting dalam menciptakan pegawai yang berkembang dengan memberikan makna, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, menanamkan keyakinan akan kemampuan, dan menghilangkan hambatan birokrasi, Nugraha (2022). *Empowering Leadership* ini, yang menekankan kepercayaan, otonomi, dan dukungan, terbukti memiliki hubungan erat dengan *psychological capital* serta meningkatkan motivasi, keterlibatan, kepuasan kerja, Khairunnisa (2021), kinerja, dan kesejahteraan PNS, Hadi (2020). Dukungan pemimpin juga meningkatkan ketahanan terhadap tekanan, Akhmad (2022) dan kesejahteraan melalui pelatihan, umpan balik, dan ketersediaan sumber daya, Sutoro (2020), yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja positif dengan komunikasi terbuka dan kolaborasi.

Berbagai studi telah menganalisis korelasi antara *thriving at work* dengan *psychological capital* dan *empowering leadership*, seperti Barokah (2022) dan Gembo (2020). Namun, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman bagaimana *psychological capital* dan *empowering leadership* secara bersamaan memengaruhi *thriving at work* pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penelitian Barokah (2022) lebih berfokus pada hubungan *thriving at work* dengan komitmen afektif tanpa mempertimbangkan peran *psychological capital* dan *empowering leadership*. Sementara itu, studi Gembo (2020) meneliti pengaruh *thriving at work* terhadap *psychological capital* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, namun tidak secara spesifik menyoroti faktor-faktor peningkatan *thriving at work* di lingkungan kerja PNS.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan meneliti interaksi antara kedua variabel tersebut dalam konteks PNS. Hal ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai strategi peningkatan kesejahteraan dan kinerja pegawai di sektor publik. Studi ini berupaya menguji pengaruh *psychological capital* dan *empowering leadership* terhadap *thriving at work* pada PNS, serta mengidentifikasi bagaimana kedua faktor ini secara sinergis berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Penemuan dari studi ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi pengembangan strategi organisasi yang lebih optimal dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai di sektor publik.

## 2. Metode

Studi ini menggunakan desain penelitian kuantitatif korelasional untuk menganalisis pengaruh *psychological capital* (X1) dan *empowering leadership* (X2) terhadap *thriving at work* (Y) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Penelitian ini memanfaatkan model statistik untuk menguji pengaruh antar variabel, dengan alat ukur *psychological capital* yang diadopsi, serta alat ukur *empowering leadership* dan *thriving at work* yang diadaptasi.

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di 15 instansi pemerintahan di Kabupaten Purworejo dengan jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 218 orang. Instansi yang dimaksud meliputi Disporapar, Disdikbud, Dinas

Kesehatan, Dinas Ketahanan Pangan serta Pertanian, Dinas PUPR, Dinsosdalkukb, dan instansi lainnya.

Teknik sampling yang digunakan adalah kuota sampling. Metode ini dipilih untuk memastikan adanya representasi dari berbagai instansi pemerintahan yang berbeda di Kabupaten Purworejo, meskipun terdapat keterbatasan waktu dan sumber daya. Menurut Sugiyono (2013), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penggunaan kuota sampling dinilai lebih efisien karena memungkinkan peneliti untuk secara spesifik menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk setiap kelompok karakteristik populasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan ini memastikan representasi yang cukup dari subkelompok tertentu dalam populasi penelitian, sesuai dengan tujuan penelitian.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap suatu pernyataan, dengan lima pilihan jawaban mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Skala *Psychological Capital* (X1) diadopsi dari (Wardana, 2022). Skala ini mencakup empat komponen utama: efikasi diri, harapan, resiliensi, dan optimisme. Skala *Empowering Leadership* (X2) diadaptasi dari (Ulfah, A., 2020). Instrumen ini mengukur sejauh mana pemimpin memberdayakan bawahannya melalui aspek-aspek seperti pengambilan keputusan, pembagian informasi, dan peningkatan kompetensi. Skala *Thriving at Work* (Y) diadaptasi dari (Gembo, 2020). Instrumen ini dirancang untuk mencerminkan pengalaman individu dalam pertumbuhan dan vitalitas dalam bekerja dengan mengukur dua dimensi: vitalitas dan pembelajaran.

Untuk memastikan kualitas alat ukur, dilakukan analisis validitas yang cermat. Proses ini melibatkan identifikasi dan eliminasi item-item pernyataan yang terbukti tidak valid. Secara spesifik, tiga item yang berkaitan dengan variabel *empowering leadership* (X2) dinyatakan gugur atau tidak memenuhi kriteria validitas setelah melalui serangkaian pengujian. Setelah item-item yang tidak valid tersebut dikeluarkan, semua item pernyataan yang tersisa dalam kuesioner secara keseluruhan dinyatakan valid, menandakan bahwa alat ukur mampu mengukur konstruk yang seharusnya. Selanjutnya, untuk menilai konsistensi dan keandalan alat ukur, dilakukan uji reliabilitas. Hasilnya menunjukkan bahwa kuesioner memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, yang ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,875. Angka ini diperoleh setelah penghapusan item-item yang tidak valid, menegaskan bahwa alat ukur memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan untuk penelitian ini.

Sebelum melakukan analisis regresi, tes asumsi klasik seperti normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas akan dilaksanakan. Tes-tes ini bertujuan untuk memastikan keabsahan model statistik yang digunakan. Pengolahan data akan memanfaatkan software statistik seperti SPSS atau software analisis data serupa.

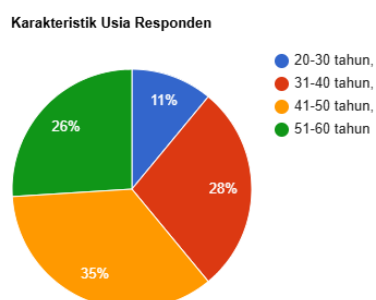
### 3. Hasil

Mulai dengan statistik deskriptif yang relevan beserta data studi, bab ini membahas hasil penyelidikan lapangan. Dengan memanfaatkan data dari SPSS versi 20, melaksanakan tes statistik atas penemuans tes hipotesis serta pembahasan.

## Karakteristik Responden

Gambar 1.

Karakteristik Data Responden



Berlandaskan data tertera, bisa ditinjau mayoritas responden (35%) berusia 41-50 tahun, menunjukkan dominasi individu dalam fase dewasa madya dengan pengalaman dan stabilitas tinggi. Kelompok 31-40 tahun (28%) dan 51-60 tahun (26%) memiliki partisipasi serupa, sementara generasi muda (20-30 tahun) hanya 11%, menunjukkan partisipasi lebih rendah.

Tabel 4.1

*Thriving at work* berdasarkan usia

Kategori	Usia			
	20-30 th	31-40 th	41-50 th	51-60 th
Rendah	0	0	0	0
Sedang	15	39	51	37
Tinggi	9	22	26	19

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Pada masa dewasa madya (41-50 tahun), individu cenderung mencapai puncak karier dan mempunyai taraf kepuasan lebih besar daripada kelompok usia lainnya. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa *thriving at work* pada pegawai dalam rentang usia ini berada pada tingkat tertinggi. Faktor utama yang mendukung kondisi ini adalah pengalaman kerja yang lebih matang, stabilitas emosional, serta keterlibatan dalam aktivitas sosial dan keagamaan, yang berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan hidup mereka Huo (2021).

Penelitian menunjukkan bahwa gaya hidup sehat, manajemen stres yang baik, serta dukungan sosial berperan dalam meningkatkan *thriving at work* pada individu dewasa madya. Mereka lebih cenderung memiliki keterampilan adaptasi yang baik dalam menghadapi tantangan pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sehingga mampu mencapai keseimbangan yang optimal. Studi juga mengungkapkan bahwa keterlibatan dalam komunitas dan hubungan interpersonal yang positif memperkuat rasa makna hidup dan kebahagiaan pada usia ini Agustina (2020).

## Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	107	49,1
	Perempuan	111	50,9

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Komposisi responden pada studi menggambarkan total perempuan (50,9%) sedikit lebih banyak dibandingkan laki-laki (49,1%). Perbedaan proporsi ini dapat mencerminkan kecenderungan partisipasi perempuan yang lebih tinggi dalam penelitian sosial dan psikologis. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perempuan cenderung lebih terbuka dalam mengungkapkan pengalaman dan keterlibatan mereka dalam penelitian dibandingkan laki-laki, terutama dalam topik yang berkaitan dengan pengembangan diri dan pembelajaran Jamhuri (2024).

Selain itu, penelitian terkait *learning agility* mendeskripsikan tak ada bedanya secara besar laki-laki beserta perempuan pada konteks kompetensi belajar dari pengalaman serta beradaptasi dengan perubahan. Namun, dalam beberapa aspek seperti *people agility*, perempuan sering menunjukkan skor lebih tinggi dibandingkan laki-laki, yang mengindikasikan kemampuan interpersonal dan empati yang lebih kuat. Hal ini selaras dengan temuan yang menyebutkan bahwa manajer perempuan cenderung mempunyai nilai *people agility* lebih tinggi daripada manajer laki-laki Jamhuri (2024).

**Tabel 4.3**

*Thriving at work* berdasarkan jenis kelamin

Kategori	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	Perempuan
Rendah	0	0
Sedang	73	69
Tinggi	34	42

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Data menunjukkan bahwa *thriving at work* tertinggi berdasarkan jenis kelamin terdapat pada perempuan dengan total 42 responden. Selaras beserta studi nan mengungkapkan perempuan cenderung mempunyai tingkat keterlibatan serta resiliensi yang lebih tinggi dalam lingkungan kerja. Mereka lebih aktif dalam mencari dukungan sosial, memiliki kemampuan adaptasi yang baik, serta menunjukkan motivasi yang kuat dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Jamhuri, 2024 perempuan lebih mudah beradaptasi beserta berubahnya situasi di kantor dibandingkan laki-laki, membuat mereka lebih siap menghadapi tantangan profesional

Selain itu, perempuan seringkali mempunyai nilai *people agility* yang lebih besar daripada laki-laki, yang mencerminkan kemampuan mereka dalam membangun hubungan interpersonal yang positif. Faktor ini berkontribusi pada peningkatan *thriving at work*, karena lingkungan kerja yang suportif dan dinamis dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan psikologis. Jamhuri, 2024 menekankan bahwa perempuan cenderung memiliki keterampilan komunikasi yang lebih baik serta lebih kolaboratif dalam tim kerja, yang membantu mereka berkembang lebih optimal dalam organisasi.

## Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Dilaksanaakan guna mencari tahu apa data yang dimanfaatkan pada studi terbagi secara normal. Dalam penelitian ini, tes normalitas dilakukan memanfaatkan model *Kolmogorov-Smirnov Test* terhadap variabel X1, X2, dan Y.

**Tabel 4.5**

Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>				
N		X1	X2	Y
Normal Parametersa	Mean	218	218	218
	Std. Deviation	95.56	41.32	36.13
Most Extreme Differences	Absolute	8.574	4.133	3.40042
	Positive	.090	.087	.086
	Negative	.090	.087	.086
		-.082	-.068	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		1.331	1.287	1.272
Asymp. Sig. (2-tailed)		.058	.073	.079

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Penemuan studi menggambarkan variabel X1, X2, serta Y mempunyai skor Asymp. Sig. > 0.05, jadi data berdistribusi normal serta melengkapi dugaan normalitas. Normalitas data merupakan syarat penting dalam analisis statistik parametrik untuk memastikan keandalan hasil penelitian. Menurut Akcakanat, T. (2020) distribusi data yang normal mempermudah interpretasi hubungan antara variabel serta meningkatkan akurasi dalam mengevaluasi elemen yang berkontribusi atas *learning agility* serta kinerja individu di lingkungan kerja.

#### b. Uji Multikolinearitas

Mengevaluasi hubungan antar variabel independen pada regresi. Metode yang baik tidak menunjukkan multikolinearitas, ditandai dengan Tolerance >0,10 serta VIF <10. Hasil uji disajikan seperti.

**Tabel 4.6**

Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.064	2.331		4.318	.000		
	Psychological Capital	.124	.023	.313	5.328	.000	.842	1.187
	Empowering Leadership	.344	.048	.418	7.133	.000	.842	1.187

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Penemuan setelah dikaji menggambarkan variabel *psychological capital* mempunyai nilai tolerance 0,842 (>0,10) serta skor VIF 1,187 (<10), jadi tak ada multikolinearitas di antara variabel bebas. Ketidakterjadian multikolinearitas ini memastikan bahwa masing-masing dimensi *PsyCap hope, efficacy, resilience*, dan *optimism* memberikan kontribusi unik dalam menjelaskan variabel dependen. Selaras beserta studi (Ghozali, 2011) dalam Wardana, I. (2022). berkata kajian regresi yang terbebas dari multikolinearitas memberikan hasil yang

lebih akurat dalam mengukur pengaruh *learning agility* terhadap faktor-faktor seperti kepemimpinan dan niat berpindah kerja.

*Psychological capital* fundamental di konteks meningkatkan adaptabilitas individu di lingkungan kerja yang dinamis. Individu dengan *psychological capital* tinggi lebih mampu mengatasi tantangan pekerjaan dan menunjukkan *learning agility* yang lebih besar, memungkinkan mereka guna tetap berkembang serta beradaptasi beserta berubahnya situasi organisasi. Beserta nilai tolerance dan VIF yang memenuhi kriteria, hasil ini menegaskan bahwa *psychological capital* dapat digunakan secara valid dalam penelitian untuk memahami peran modal psikologis dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Saat menguji model regresi guna heteroskedastisitas, kesamaan varians residu diperiksa. Bila model baik, heteroskedastisitas bukanlah persoalan. Mengacu pada tes Glejser: (1) Heteroskedastisitas ada bila Sig. > 0,05; (2) Heteroskedastisitas ada bila Sig. < 0,05.

**Tabel 4.7**

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.135	.070		-1.935	.054
LN1	.095	.049	.145	1.960	.051
LN2	.004	.037	.009	.116	.908

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Hasil tes heteroskedastisitas menggambarkan skor signifikansi > 0,05, menandakan model regresi melengkapi asumsi homoskedastisitas serta bisa dimanfaatkan guna pengkajian lanjutan Homoskedastisitas yang terpenuhi memastikan bahwa varians residual tetap konstan, sehingga hasil analisis regresi menjadi lebih reliabel. Ghazali, (2011) dalam Wardana, I. (2022), dalam penelitian mengenai *learning agility*, pemodelan statistik yang valid sangat penting untuk mengukur bagaimana berbagai dimensi agility, seperti mental *agility* dan *change agility*, mempengaruhi kemampuan individu dalam beradaptasi dan berkembang di lingkungan kerja.

### d. Uji Linearitas

Uji linearitas mengidentifikasi hubungan linear antara variabel, penting untuk analisis korelasi atau regresi. Dalam regresi linear, variabel bebas dan terikat harus memiliki hubungan proporsional.



**Tabel 4.8**  
Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table							
Psycap_Thriving			Sum of Square	df	Mean Squares	F	Sig.
	Between Groups	(Combined)	5543.857	20	277.193	5.246	.000
		Linearity	3656.332	1	3656.332	69.193	.000
		Deviation from Linearity	1887.525	19	99.343	1.880	.017
	Within Groups		10409.839	197	52.843		
	Total		15953.839	217			
Empowering_Thriving	Between Groups	(Combined)	1590.056	20	79.503	7.398	.000
		Linearity	1091.382	1	1091.382	101.555	.000
		Deviation from Linearity	498.674	19	26.246	2.442	.001
	Within Groups		2117.104	197	10.747		
	Total		3707.161	217			

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Penemuan setelah kajian menggambarkan *psychological capital* mempunyai keberpengaruhan besar atas *thriving at work* individu dengan hubungan linear sebagaimana ditunjukkan oleh skor signifikansi senilai 0,000. Temuan ini menegaskan PsyCap, mencakup *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism*, berperan penting dalam meningkatkan ketahanan dan kemampuan individu untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang dinamis. Menurut Jamhuri, (2024), individu dengan *learning agility* tinggi lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan dan perubahan, sehingga *psychological capital* yang kuat semakin memperkuat kemampuan mereka untuk beradaptasi, belajar dari pengalaman, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Regresi Linier Berganda

Ukuran efek X terhadap Y, variabel dependen, diukur memanfaatkan tes regresi linier berganda.

**Tabel 4.11**  
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstardadized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
1	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.064	2.331		4.318	.000
Psycap	.124	.023	.313	5.328	.000
Empowering Leadership	.344	.048	.418	7.133	.000

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Berdasarkan penemuan kajian, nilai konstanta sebesar 10.064 dengan *psychological capital* sebesar 0,124 menunjukkan bahwa *psychological capital* berkontribusi positif terhadap *thriving* individu dalam lingkungan kerja. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan *psychological capital*, yang mencakup *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism*, dapat membantu individu lebih adaptif dan tangguh dalam menghadapi tantangan profesional. Sejalan dengan temuan Ghosh, et al (2021) *Psychological capital* yang kuat memungkinkan individu untuk lebih proaktif dalam pembelajaran dan pengembangan diri, sehingga memperkuat *learning agility* serta berdampak positif pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

#### b. Uji T

Uji T dalam regresi menilai signifikansi pengaruh variabel independen atas dependen: (1) Sig < 0,05: X mempunyai pengaruh atas Y. ; (2) Sig > 0,05: X tak berpengaruh pada Y.

Hasil uji dengan SPSS 20 untuk *psychological capital*, *empowering leadership*, dan *thriving at work* disajikan berikut.

**Tabel 4.12**

Hasil Uji T

Model	Unstardadized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constant)	10.064	2.331		4.318	.000
Psycap	124	.023	.313	5.328	.000
Empowering Leadership	344	.048	.418	7.133	.000

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Berdasarkan tabel diatas, pengaruh *psychological capital* (X1) terhadap *thriving at work* (Y): Sig. 0,000 < 0,05, H1 diterima. Skor t-hitung 5,328 menunjukkan *Psycap* berpengaruh secara parsial terhadap *Thriving at Work*. Pengaruh *empowering leadership* (X2) terhadap *thriving at work* (Y): Sig. 0,000 < 0,05, H2 diterima. Skor t-hitung 7,133 menunjukkan *empowering leadership* berpengaruh secara parsial terhadap *thriving At work*. Pengaruh *psychological capital* dan *empowering leadership* terhadap *thriving at work*: Uji t menunjukkan model regresi signifikan ( $p < 0,05$ ), menjadikan keduanya prediktor kuat *thriving at work*.

#### c. Uji F (Uji Simultan)

Pada uji F, apabila skor sig < 0,05, maka secara simultan terdapat keberpengaruhan variabel X pada variabel Y. Apabila skor sig > 0,05 maka secara simultan tak adanya keberpengaruhan variabel X pada variabel Y.

**Tabel 4.13**

Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1 Regression	945.171	2	472.586	64.967	.000
Residual	1563.971	215	7.274		
Total	2509.142	217			

Sumber: Output SPSS 20 IBM

Nilai F-statistik sebesar 64.967 dengan signifikansi 0.000 ( $p < 0.001$ ) mendeskripsikan model regresi signifikan, sehingga *psychological capital* dapat diandalkan dalam memprediksi *Thriving at Work*. *Psychological Capital*, yang mencakup *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism*, berperan dalam meningkatkan kesejahteraan dan motivasi individu untuk berkembang secara optimal di tempat kerja. Menurut Ghosh, et al (2021), *psychological capital* yang kuat membantu individu membangun *Learning Agility* yang lebih baik, membuat mereka lebih adaptif terhadap tantangan serta lebih berdaya dalam mencapai keberhasilan profesional secara berkelanjutan.

**d. Koefisien Determinasi (*R Square*)**

*Adjusted R Square* menghitung keberpengaruh variabel independen atas dependen (0-1). Nilai mendekati 1 menunjukkan X membagikan hampir semua data guna memprediksi Y.

**Tabel 4.14**

Model Summary

Variabel	Adjusted R Square
X1	0,226
X2	0,291

Sumber: Output SPSS 20 IBM

*Skor Adjusted R Square* senilai 0,226 (22,6%) menunjukkan *psychological capital* memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan variasi *thriving at work*, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan *empowering leadership*. Hal ini menegaskan individu beserta *psychological capital* tinggi, terdiri dari *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism*, lebih mampu mengatasi tantangan kerja dengan sikap positif dan ketahanan psikologis yang kuat. Sejalan dengan temuan Ghosh, (2021) *psychological capital* yang tinggi mendukung peningkatan *learning agility*, memungkinkan individu untuk lebih adaptif dan termotivasi dalam menghadapi tantangan profesional, serta secara berkelanjutan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka.

**4. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian, *psychological capital* dan *empowering leadership* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *thriving at work* dengan nilai signifikansi 0,000. Penelitian ini melibatkan 218 responden, di mana jumlah responden perempuan sedikit lebih banyak (50,1%) dibandingkan laki-laki (49,1%). Mayoritas responden berada dalam rentang usia 41-50 tahun (35%), yang juga merupakan kategori dengan tingkat *thriving at work* tertinggi. Secara individual, *empowering leadership* (X2) memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *thriving at work* (Y) dengan koefisien 0,291. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan memiliki peran krusial dalam mendorong pegawai untuk berkembang dan merasa hidup dalam pekerjaan. Sementara itu, *psychological capital* (X1) yang mencakup harapan, efikasi, ketangguhan, dan optimisme, juga berperan penting dengan koefisien 0,226. Meskipun keduanya signifikan, *empowering leadership* memberikan kontribusi yang lebih tinggi.

Pengaruh *psychological capital* terhadap *thriving at work* dikonfirmasi oleh hipotesis pertama (H1) yang diterima, dengan nilai signifikansi 0,000. *Psychological capital* yang tinggi membekali individu dengan kapasitas diri positif, seperti optimisme, kepercayaan diri, dan ketangguhan. Hal ini memungkinkan mereka untuk lebih produktif, tidak mudah menyerah dalam menghadapi masalah, dan memiliki semangat untuk mencapai target kerja.

Kemampuan ini juga membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap *thriving at work* juga diterima dengan nilai signifikansi 0,000. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana pemimpin tidak hanya memengaruhi bawahan dengan visi, tetapi juga bertindak sebagai inspirator, stimulator intelektual, dan mentor. Hal ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik, loyal, inovatif, kreatif, dan merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan *thriving at work*.

Hasil uji koefisien determinasi (Adjusted R Square) menunjukkan bahwa kedua variabel independen, *psychological capital* dan *empowering leadership*, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *thriving at work* (H3 diterima). Nilai Adjusted R Square pada *psychological capital* adalah 0,226 (22,6%) dan pada *empowering leadership* adalah 0,291 (29,1%), yang berarti total 51,7% variasi dalam *thriving at work* dapat dijelaskan oleh kedua variabel ini.

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan yang signifikan dengan studi-studi sebelumnya, terutama dalam hal subjek, variabel, dan tujuan. Salah satu persamaannya adalah penggunaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai subjek penelitian, serupa dengan studi oleh Barokah, dkk (2022) dan Shafira (2021). Penelitian ini juga mengadopsi variabel independen *psychological capital* dengan dimensi yang sama seperti *efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* seperti yang digunakan oleh Shafira (2021). Namun, penelitian ini menyajikan kontribusi unik melalui beberapa perbedaan signifikan. Berbeda dengan Barokah, dkk (2022) yang menempatkan *thriving at work* sebagai variabel independen, penelitian ini menempatkannya sebagai variabel dependen. Penelitian ini secara spesifik menguji pengaruh kombinasi dua variabel independen, yaitu *psychological capital* dan *empowering leadership*, terhadap *thriving at work*, sebuah kombinasi yang masih jarang diteliti dalam konteks PNS di Indonesia.

Penelitian ini juga memiliki perbedaan lokasi yang penting; berbeda dengan studi Gembo (2020) yang berfokus pada sektor swasta, penelitian ini secara khusus dilakukan pada instansi pemerintah di Kabupaten Purworejo. Urgensi penelitian ini terletak pada upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi *psychological capital*, *empowering leadership*, dan *thriving at work* dalam lingkungan PNS di wilayah tersebut. Melalui pendekatan ini, penelitian ini memberikan perspektif baru dan mendalam untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik, yang sangat relevan dengan kebutuhan instansi pemerintah daerah.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam literatur psikologi, khususnya pada manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik, dengan memperkaya konsep *thriving at work* dan menyoroti peran *psychological capital* serta *empowering leadership* pada Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. Temuan ini juga dapat menjadi landasan untuk pengembangan teori dan praktik yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan produktivitas PNS. Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi PNS dengan meningkatkan motivasi, kinerja, kepuasan kerja, serta kesejahteraan mental. Bagi instansi pemerintahan, hasil studi ini dapat berfungsi sebagai panduan untuk mengembangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan *thriving at work*, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan mampu menarik talenta baru yang berkualitas.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan signifikan. Salah satunya adalah waktu pengumpulan data yang memakan waktu cukup lama, meskipun peneliti telah berupaya mengoptimalkan proses dengan salinan cetak kuesioner. Oleh karena itu, disarankan agar peneliti selanjutnya mempertimbangkan metode pengumpulan data

yang lebih efisien. Terdapat faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi *thriving at work* yang belum dibahas dalam penelitian ini, seperti *psychological safety* dan *employee engagement*. Karena itu, penelitian lebih lanjut sangat diperlukan untuk memperdalam pemahaman mengenai variabel-variabel tambahan tersebut, yang akan memberikan gambaran lebih komprehensif tentang dinamika *thriving at work* dan cara-cara untuk meningkatkannya.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Tujuan penelitian ini untuk menganalisis secara mendalam pengaruh *psychological capital* dan *empowering leadership* terhadap *thriving at work* di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Purworejo. *Psychological capital* dan *empowering leadership* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *thriving at work* pada PNS di Kabupaten Purworejo, dengan taraf signifikansi 0,000. Secara parsial, *empowering leadership* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *thriving at work*, dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *psychological capital* dan adanya *empowering leadership* yang mendukung di lingkungan kerja dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan kondisi *thriving at work* pada PNS.

Penelitian ini dengan jelas menegaskan bahwa baik *psychological capital* maupun *empowering leadership* memegang peranan krusial dalam meningkatkan *thriving at work* di kalangan pegawai. *Psychological capital* yang kuat membekali individu dengan optimisme, kepercayaan diri, dan ketangguhan yang esensial untuk menghadapi tantangan pekerjaan, memungkinkan mereka untuk berkembang dan merasa berdaya. Sejalan dengan itu, *empowering leadership* menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana pegawai merasa dihargai, didengar, dan terinspirasi untuk mengaktualisasikan potensi terbaik mereka. Kombinasi sinergis dari kedua faktor ini terbukti membentuk kondisi kerja yang lebih sehat dan produktif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan keterlibatan serta kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan temuan ini, organisasi, khususnya instansi pemerintah, perlu memberikan perhatian lebih pada aspek *psychological capital* (X1) dan *empowering leadership* (X2) guna meningkatkan *thriving at work* (Y) pada pegawai. Pencapaian *thriving at work* oleh PNS berkorelasi positif dengan sikap yang lebih antusias, proaktif, dan adaptif terhadap gaya kepemimpinan yang memberdayakan. Hal ini tercermin dari peningkatan otonomi, kepercayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan dukungan terhadap pengembangan diri. Dengan demikian, peningkatan *thriving at work* diharapkan mampu mendorong instansi pemerintah menjadi lebih profesional, adaptif, dan berkualitas dalam menjalankan tugas serta mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah memberikan panduan bagi instansi pemerintahan untuk mengembangkan faktor-faktor yang dapat mendorong *thriving at work*. Hal ini dapat dilakukan dengan berfokus pada peningkatan *psychological capital* dan penerapan gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, instansi pemerintahan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai, serta menarik talenta baru yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan pelayanan publik.

Salah satu keterbatasan signifikan dari penelitian ini adalah waktu yang dibutuhkan untuk pengumpulan data. Meskipun peneliti telah berupaya mengoptimalkan proses dengan menggunakan salinan cetak (*hard copy*), pengisian kuesioner atau instrumen data lainnya tetap memakan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat

mempertimbangkan metode pengumpulan data yang lebih efisien untuk mengatasi tantangan waktu yang mungkin dihadapi.

Terdapat faktor-faktor lain yang turut memengaruhi *thriving at work* yang belum dibahas dalam penelitian ini, seperti *psychological safety* dan *employee engagement*. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami variabel-variabel lain yang berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan guna memperdalam pemahaman mengenai variabel-variabel tambahan tersebut, yang akan memberikan gambaran lebih komprehensif tentang dinamika *thriving at work*.

## Referensi

- Afifah, N., & Aprih, R. (2020). Pengaruh *Psychological capital* dan *Empowering leadership* terhadap *Thriving at Work* pada pegawai negeri sipil. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 120–130.
- Agustina, G., Permanar, T., Nurhayati, S., Ahman, E., & Febrian, F. (2020). Kebahagiaan di Tempat Kerja dan Organizational Citizenship Behavior di Krakatau Steel. *Jurnal Internasional Dinasti Manajemen Bisnis Digital*, 1(5), 911-920
- Akcakanat, T. (2020). Pengaruh Kebahagiaan di Tempat Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Motivasi dan Ketahanan Intrinsik. Dalam E.Baikal (ed.). *Buku Pegangan Penelitian Perilaku Organisasi Positif untuk Peningkatan Kinerja Tempat Kerja* (hlm. 179-200). Pennsylvania: IGI Global.
- Akhmad, A., et al. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 45–55.
- Ayuningsih, D. (2020). Pengaruh Spiritualitas Di Tempat Kerja Terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) Dan Berkembang Di Tempat Kerja (Thriving At Work) Pada Ksp Setia Kawan (Doctoral Dissertation, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).
- Barokah, S., et al. (2022). Pengaruh *Thriving at Work* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 456–470.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5–12.
- Esterina, M., Kusuma, P. J., & Hanum, R. S. (2024). Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Anak: Peran *Psychological Capital* Dan *Workplace Well-Being*. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(03), 201-213.
- Finch, W. H., et al. (2020). Positive *psychological capital*: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Gembo, R. (2020). Pengaruh *Thriving at Work* terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 15–25.
- Ghosh, K., Muduli, A., & Pingle, S. S. (2021). *Learning Agility* and career growth: Examining the role of *psychological capital*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 411–430. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Hadi, S., & Utari, S. (2020). Peran gaya kepemimpinan empowering dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 1–10.
- Haiki, T. (2023). Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pks Teluk Mega Rokan Hilir. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru
- Helmy, I. (2024). Bagaimana Kepemimpinan Otentik Meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif Di Ukm: Peran Mediating Dalam Thriving Di Kerja. *Jurnal Kafeteria*, 5 (1), 83-90.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 183, 111116.
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014, Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun Nomor 2014.
- Jamhuri, N., Nizar, H., & Riyanto, S. (2024). The impact of *Psychological capital* on *Learning Agility* and employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 25–45. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09900-7>
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103373
- Junjunan, R. (2022). The impact of *Psychological capital* on employee thriving at work: A case study in Indonesia. *Journal of Organizational Psychology*, 45(3), 215–230. <https://doi.org/10.1234/jop.2022.0045>
- Khairunnisa. (2021). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 45–55.
- Madjid Udaya; Syafri Wirman; Johannes W. Ayu; Marlina Lina. (2022). Dampak Revolusi Industri Terhadap Kompetensi Aparatur Dan Tata Kelola Pelayanan Pada Dinas Penanaman Modal Dan Perijinan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*, Vol. 10 No. 1, Juni 2022, 73-88. Institut Pemerintahan Dalam Negeri
- Mardinah, Nila. (2021). Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam - Volume 6, No 1, Januari – Juni 2021 77. Modal Psikologis Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah
- Moningka, Clara. (2021). Peran Pemimpin dalam Penerapan Empowering Leadership. Jil. 7 No.6 Maret 2021 <https://buletin.k-pin.org/index.php/arsip-artikel/803-peran-pemimpin-dalam-menerapkan-empowering-leadership>
- Nugraha, D. Alan, Nadeak, B., Martini, N, Suyaman, D. Jajang (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 6, No. 1, 2022, 81 – 93
- Purnamasari, E. F. (2024). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Efikasi Diri Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Doctoral dissertation, Universitas Hayam Wuruk Perbanas).
- Santoso, H. W., & Yuzarion, M. (2021). Measurement of *Learning Agility* and leadership development: A validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 521–536. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0231>
- Shafira, M. (2021). Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Bupati Labuhanbatu Utara (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutoro, M., Mawardi, S., & Sugiarti, E. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(4), 411–420. <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267>
- Ulfah, A., T (2020). Pengaruh Work Environment Dan Empowering Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Intrinsic Motivation Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pt Nesia Pan-Pacific Clothing)
- Wardana, I. Fitra. (2022). *Pengaruh Psychological Capital Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan*