

Memimpin dengan Otentik: Mengubah Kinerja Tenaga Kerja Kesehatan

Crisna Lumban Gaol^{1*}, Dewi Hutagaol¹

¹ Administrasi Rumah Sakit, STIKES Kesehatan Baru, Humbang Hasundutan, Indonesia

*Corresponding author: crisna.lumbangaol@stikeskb.ac.id

ABSTRACT

Dalam konteks industri layanan kesehatan yang terus berkembang di Sumatera Utara, kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memastikan pelayanan pasien yang berkualitas tinggi. Penelitian ini menyelidiki pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai, dengan menekankan dimensi kesadaran diri, transparansi relasional, dan pemrosesan seimbang. Data dikumpulkan dari pegawai yang bekerja di berbagai klinik kesehatan di Sumatera Utara, dengan total 135 responden yang mengisi kuesioner yang disebarkan secara online melalui Google Form dari Juli hingga September 2024. Analisis menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menilai hubungan antara konstruk. Temuan menunjukkan bahwa kesadaran diri dan transparansi relasional berdampak positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan pemrosesan seimbang juga memainkan peran signifikan. Namun, perspektif moral yang terinternalisasi tampaknya tidak memengaruhi kinerja pegawai. Wawasan ini berkontribusi pada literatur yang ada tentang kepemimpinan di industri layanan kesehatan dan memberikan implikasi praktis untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui praktik kepemimpinan otentik.

ARTICLE INFO

Keywords:
Kepemimpinan Otentik,
Kinerja Pegawai, Industri
Kesehatan, Klinik
Kesehatan

1. LATAR BELAKANG

Dalam dunia kesehatan, layanan kesehatan berupa klinik kesehatan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan medis, tetapi juga sebagai institusi yang memiliki tanggung jawab besar terhadap kesejahteraan masyarakat (Owusu-Kyei et al., 2023). Di tengah tantangan global seperti pandemi, perubahan kebijakan kesehatan, dan kemajuan teknologi, klinik kesehatan dihadapkan pada tekanan untuk beradaptasi dan terus meningkatkan kualitas layanan (Tuczyńska et al., 2022). Dalam konteks ini, kepemimpinan otentik memainkan peran yang sangat penting dalam memandu organisasi untuk mencapai tujuan strategis sambil tetap fokus pada nilai-nilai kemanusiaan dan pelayanan yang berkualitas.

Kepemimpinan otentik dicirikan oleh kejujuran, integritas, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan (Silaban et al., 2024). Dalam lingkungan klinik kesehatan yang kompleks, di mana tekanan untuk memberikan perawatan berkualitas tinggi sangat tinggi, kepemimpinan yang otentik dapat membentuk budaya organisasi yang sehat. Pemimpin yang otentik berperan sebagai teladan, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan mendorong umpan balik konstruktif, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didengar, mereka lebih cenderung untuk berinovasi dan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan praktik klinis dan peningkatan pengalaman pelanggan (Audenaert et al., 2021).

Dalam sektor kesehatan, klinik kesehatan diharuskan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan pasien yang semakin kompleks. Penerapan teknologi baru, seperti telemedicine dan sistem manajemen informasi kesehatan, menjadi salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kualitas layanan (Preaux et al., 2022). Oleh karena itu, pemimpin yang efektif dalam mengelola sumber daya dan proses pelayanan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja staf. Pemimpin yang mampu memberikan pelatihan dan dukungan kepada tim mereka akan menciptakan efisiensi operasional yang lebih baik (Dannheim et al., 2022). Hal ini tidak hanya mempercepat proses pelayanan dan mengurangi waktu tunggu pasien, tetapi juga memastikan pengelolaan data medis yang tepat. Dengan demikian, kepemimpinan otentik memiliki peran yang sangat penting dalam menghadapi tantangan ini dengan memfasilitasi perubahan dan memastikan bahwa semua karyawan merasa terlibat dalam pengembangan layanan yang lebih baik.

Selanjutnya, kepemimpinan otentik juga berperan dalam membangun hubungan yang kuat antara staf medis dan pasien (Slåtten et al., 2023). Kualitas interaksi ini sangat penting untuk meningkatkan pengalaman pasien, yang pada gilirannya berdampak pada tingkat kepuasan dan hasil kesehatan. Dalam banyak kasus, pasien yang merasa didukung dan diperhatikan lebih cenderung untuk mematuhi rencana perawatan dan memiliki hasil kesehatan yang lebih baik. Oleh karena itu, pemimpin di klinik kesehatan harus fokus pada

pengembangan keterampilan komunikasi dan empati dalam tim mereka.

Pentingnya pemimpin otentik di klinik kesehatan tidak hanya terletak pada kemampuan mereka untuk mengelola tim, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk berinovasi dalam praktik pelayanan. Di era di mana layanan kesehatan semakin mengedepankan pendekatan berbasis bukti dan penelitian, pemimpin yang mendorong budaya inovasi akan mampu merespons kebutuhan pasien dengan lebih baik. Hal ini meliputi pemberdayaan karyawan untuk berpikir kreatif, menawarkan solusi baru untuk masalah yang ada, dan berkontribusi pada penelitian dan pengembangan praktik medis (Zhang et al., 2019).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana aspek kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja di organisasi kesehatan, khususnya pada industri layanan kesehatan berupa klinik kesehatan di Sumatera Utara. Fokus utama yang ditekankan dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mendorong kinerja karyawan. Penelitian ini merancang kerangka kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di klinik kesehatan dengan menerapkan kepemimpinan otentik. Pendekatan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan otentik dalam membentuk identitas pemimpin serta anggota tim dalam organisasi kesehatan. Kepemimpinan otentik dalam konteks klinik kesehatan bertujuan untuk mendorong adaptasi, interaksi yang baik, hubungan positif, serta menciptakan lingkungan kerja yang dinamis.

Sebaliknya, ketika seorang pemimpin menerapkan pendekatan kepemimpinan otentik, hal ini akan memengaruhi cara pemimpin tersebut mengintegrasikan elemen keaslian, nilai-nilai budaya, perspektif etika, dan keseimbangan dalam prosedur organisasi.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.2. *Kepemimpinan Otentik*

Kepemimpinan berfungsi sebagai pendekatan strategis yang menciptakan interaksi antara anggota dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan otentik memiliki peranan penting dalam membangun hubungan yang didasarkan pada komunikasi yang jujur dan terbuka (Silaban et al., 2024). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ciri khas kepemimpinan otentik adalah transparansi, yang didasari oleh gabungan antara pengetahuan, informasi, keyakinan, dan keterampilan. Selain itu, kepemimpinan otentik ditentukan oleh adanya prinsip moral serta pengetahuan dan keterampilan yang juga dimiliki oleh orang lain, yang memberikan nuansa keaslian kepada pemimpin tersebut (Marques-Quinteiro et al., 2021). Keaslian, pada dasarnya, berkaitan dengan cara individu menjalani hidup mereka dengan memanfaatkan kemampuan untuk mengerti pengalaman-pengalaman signifikan (Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019). Dalam hal ini, kepemimpinan otentik memanfaatkan pengalaman dan kemampuan psikologis, termasuk harapan, optimisme, ketahanan, dan kepercayaan diri, serta

kultur organisasi untuk meningkatkan kesadaran diri dan perilaku positif.

Keberadaan empat elemen kepemimpinan otentik telah diakui dapat memperkuat kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Elemen-elemen utama tersebut meliputi kesadaran diri, transparansi relasional, perspektif moral yang diinternalisasi, dan pemrosesan yang seimbang (Avolio & Gardner, 2005). Kesadaran diri mencerminkan sejauh mana pemimpin menyadari kekuatan dan kelemahan diri mereka, yang dapat membantu dalam evaluasi oleh orang lain. Membangun kesadaran diri merupakan langkah awal dalam menciptakan perilaku kepemimpinan yang otentik. Sementara itu, transparansi relasional mencakup seberapa terbuka pemimpin dalam menciptakan suasana di mana individu merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat, ide, dan harapan tentang masa depan. Perspektif moral yang diinternalisasi merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menetapkan standar tinggi terkait perilaku moral dan etis, menunjukkan kemampuan untuk menjadi teladan dengan pedoman etis dan moral. Selain itu, pemrosesan yang seimbang mencakup kecenderungan pemimpin untuk secara aktif meminta masukan dan perspektif dari orang lain saat mengambil keputusan, serta kesediaan mereka untuk menganalisis data dan informasi secara objektif. Elemen-elemen kepribadian ini berpotensi meningkatkan kualitas hubungan, mendorong keterlibatan pegawai, dan meningkatkan produktivitas.

Konsep kepemimpinan otentik relatif baru dalam dunia kepemimpinan dan berpotensi memberikan dampak positif terhadap sikap serta kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan (Duarte et al., 2021; Semedo et al., 2016; Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019). Namun, penelitian mengenai penerapan kepemimpinan otentik secara khusus dalam konteks organisasi kesehatan, seperti klinik kesehatan, masih terbatas. Untuk mencapai keberhasilan dan daya saing, organisasi kesehatan harus mampu mengelola kompleksitas serta memprioritaskan pembelajaran berkelanjutan, adaptasi teknologi, dan pengembangan hubungan yang solid di antara anggota tim (Alshura et al., 2023). Dalam kerangka ini, kepemimpinan otentik sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan pasien, dengan memanfaatkan potensi dan kompetensi individu. Nasab & Afshari (2019) menekankan peran kepemimpinan otentik dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengaruhnya terhadap komitmen organisasi sebagai mediator. Wang & Xie (2020) berpendapat bahwa kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam membantu pegawai mengelola emosi mereka dengan aktif memantau tingkat energi bawahan dan menunjukkan karakteristik energi positif. Oleh karena itu, penting untuk menekankan arti kepemimpinan otentik dalam mendukung perilaku psikologis yang sehat. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan otentik sangat diperlukan untuk mendorong keberhasilan klinik kesehatan, yang pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

2.3. Kesadaran Diri dan Kinerja Pegawai

Kesadaran diri memainkan peran kunci dalam membantu individu memahami nilai-nilai, kapasitas, dan batasan yang dimiliki (Avolio & Gardner, 2005). Ini adalah salah satu karakteristik penting dari pemimpin otentik yang melibatkan pemahaman tentang perasaan, keyakinan, dan pengaruh perilaku mereka terhadap orang lain. Selain itu, pemimpin perlu memberikan perhatian ekstra pada pengenalan sifat psikologis dan emosional yang mencerminkan karakter mereka, seperti keramahan, keinginan untuk diterima, kecenderungan untuk menilai, tuntutan terhadap kesempurnaan, dan kemampuan untuk mengendalikan diri. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dapat memengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku orang lain melalui pengelolaan emosi mereka (Avolio & Gardner, 2005). Selain itu, pemimpin akan berperan dalam membantu anggota organisasi memahami bagaimana tindakan dan keputusan mereka berdampak pada diri mereka sendiri dan orang lain (Voss et al., 2022). Di samping itu, kesadaran diri seorang pemimpin diakui sebagai faktor pendorong kreativitas pegawai, yang dapat meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah teknis, membuat keputusan, dan berpikir kritis, serta menginspirasi pegawai. Penelitian oleh Almutairi et al. (2024) menunjukkan bahwa kesadaran diri sebagai elemen dari kepemimpinan otentik berpotensi untuk mendorong pemikiran inovatif di kalangan pegawai. Dalam hal ini, pemimpin atau manajer perlu menyadari pentingnya kesadaran diri untuk memahami identitas dan keyakinan inti

mereka, termasuk pengakuan atas pengalaman dan kemampuan unik sebagai faktor-faktor yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kesadaran diri mempengaruhi kinerja pegawai klinik kesehatan

2.4. Hubungan Transparansi dan Kinerja Pegawai

Transparansi dalam komunikasi merujuk pada kemampuan pemimpin untuk berinteraksi dengan pegawai secara terbuka dan jujur, yang sangat penting untuk memahami dinamika transformasi, efektivitas, dan keberlanjutan dalam organisasi (Semedo et al., 2017). Keterlibatan pemimpin dalam penyebaran informasi serta pembangunan hubungan positif dengan pegawai dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya menjelaskan tindakan yang mereka ambil, tetapi juga memberikan wawasan mengenai motivasi di balik keputusan tersebut. Ini berkaitan dengan transparansi relasional yang dimiliki oleh pemimpin otentik. Dalam konteks organisasi kesehatan, penting untuk diingat bahwa pemimpin memiliki peran krusial dalam mendorong transparansi relasional agar pegawai di klinik kesehatan merasa bebas untuk berbagi informasi dan mengekspresikan emosi serta pendapat mereka tanpa hambatan (Wang & Xie, 2020). Ini akan memperkuat rasa saling percaya di antara pegawai melalui pertukaran pemikiran dan perasaan yang tulus. Avolio & Gardner (2005) menunjukkan bahwa transparansi relasional, sebagai salah satu

elemen dari kepemimpinan otentik, memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Pada akhirnya, peningkatan transparansi relasional dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai (Coelho & Ribeiro, 2017). Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Hubungan transparansi mempengaruhi kinerja pegawai klinik kesehatan

2.5. Perspektif Moral yang Diinternalisasi dan Kinerja Pegawai

Penerapan gaya kepemimpinan otentik telah terbukti memberikan manfaat yang signifikan dengan karakteristik yang jelas (Semedo et al., 2017; Wiewiora & Kowalkiewicz, 2019). Di bidang kesehatan, khususnya di klinik kesehatan, pegawai seringkali dihadapkan pada tantangan dalam memenuhi kebutuhan pasien yang terus berubah sambil tetap berusaha untuk membangun loyalitas pasien. Dalam konteks ini, keberadaan pemimpin yang menerapkan prinsip kepemimpinan otentik sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai serta mendorong keterlibatan mereka secara penuh dalam organisasi. Menurut Aarninkhof-Kamphuis et al., (2024), kondisi kerja di industri kesehatan seringkali tidak menentu, yang dapat berdampak buruk pada kesejahteraan pegawai. Sikap dan tindakan pemimpin yang mengabaikan nilai-nilai serta prinsip moral di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai mereka. Seorang pemimpin yang mampu mengekspresikan pandangan dan emosi mereka, bersama dengan

kejujuran dan integritas, tidak hanya menciptakan suasana di mana pegawai merasa aman untuk mengekspresikan diri, tetapi juga mendorong pemikiran kritis dan inovasi (Wang & Xie, 2020). Melalui kreativitas, pegawai dapat menghasilkan solusi dan ide baru untuk menghadapi beragam tantangan dan risiko. Kehadiran pemimpin yang mampu memotivasi tim mereka sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan pada prinsip moral dan etika yang kokoh, sehingga memfasilitasi pengambilan keputusan yang kompeten dan etis. Ketika pemimpin lebih memprioritaskan kesejahteraan serta kepentingan bawahannya, hal ini dapat secara signifikan mengurangi stres dan kelelahan emosional di antara staf klinik kesehatan. Perspektif moral yang diinternalisasi mengacu pada kondisi di mana seorang pemimpin secara konsisten mematuhi standar moral yang tinggi (Silaban et al., 2024). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perspektif moral yang diinternalisasi terhadap motivasi anggota organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan ulasan sebelumnya, penelitian ini merumuskan hipotesis berikut:

H3: Perspektif moral yang diinternalisasi mempengaruhi kinerja pegawai klinik kesehatan

2.6. Pemrosesan Seimbang dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan otentik memiliki relevansi yang tinggi di sektor yang membutuhkan banyak tenaga kerja, termasuk dalam industri kesehatan. Gaya kepemimpinan ini berpotensi signifikan dalam

meningkatkan hasil kinerja pegawai serta aspek-aspek yang berhubungan dengan pelayanan, seperti layanan prososial, iklim layanan, dan pemulihan layanan (Qiu et al., 2019). Untuk mencapai hasil yang diinginkan, para pemimpin berusaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menerapkan pendekatan seimbang dalam proses pengambilan keputusan (Avolio & Gardner, 2005). Konsep pemrosesan seimbang merujuk pada tindakan pemimpin yang menunjukkan sikap adil dan objektif dengan mempertimbangkan baik ide-ide positif maupun negatif dari pegawai demi mengambil keputusan yang paling baik (Silaban et al., 2024). Langkah-langkah ini mendorong pegawai untuk lebih berani dalam menyampaikan pemikiran dan pendapat mereka tanpa merasa tertekan. Penelitian yang dipaparkan oleh Aboramadan et al. (2021) memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak signifikan terhadap psikologi dan perilaku pegawai dalam memberikan layanan. Dengan demikian, hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai yang menguntungkan baik untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran kepemimpinan otentik, khususnya dalam konteks pemrosesan seimbang, dalam mendorong kinerja pegawai di organisasi kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan hipotesis berikut:

H4: Pemrosesan seimbang mempengaruhi kinerja pegawai klinik kesehatan

3. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan otentik dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor kesehatan. Dalam hal ini, sampel dipilih menggunakan metodologi non-probabilitas yang dikenal sebagai purposive sampling, yaitu pemilihan individu secara sengaja berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei dalam bentuk kuesioner online, yang mencakup pertanyaan yang diambil dari penelitian sebelumnya. Kuesioner online ini mencantumkan pernyataan awal yang menjelaskan tujuan, metode survei, dan memastikan anonimitas serta kerahasiaan peserta. Teknik analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) digunakan dalam penelitian ini karena kemampuannya untuk menangani data yang kompleks dan multi-variabel, serta relevansinya dalam menjelaskan hubungan antara variabel yang beragam dalam konteks penelitian ini. PLS-SEM juga memberikan fleksibilitas dalam model pengukuran, memungkinkan pengukuran konstruksi yang tidak langsung, serta memberikan estimasi yang lebih baik saat ukuran sampel relatif kecil, sehingga sangat sesuai untuk penelitian ini yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Sesuai dengan kriteria yang diusulkan oleh peneliti, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan untuk analisis PLS-

SEM adalah antara 100 hingga 200 responden (Hair et al., 2017).

3.2. Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada pegawai klinik kesehatan di wilayah Sumatera Utara. Data penelitian diambil dari pegawai klinik kesehatan yang memiliki interaksi langsung dengan pasien, seperti perawat, staf administrasi, dan petugas layanan pasien. Pengumpulan data dilakukan dari bulan Juli hingga September, dengan total sebanyak 135 pegawai dari berbagai klinik kesehatan berpartisipasi dalam survei ini, memberikan kontribusi data yang signifikan untuk analisis. Kuesioner dirancang dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang relevan, termasuk kesadaran diri, transparansi relasional, perspektif moral, dan pemrosesan yang seimbang, sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai penerapan kepemimpinan otentik dalam konteks organisasi kesehatan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa semua responden memahami pertanyaan dengan jelas, sehingga hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan valid.

4. HASIL DAN DISKUSI

4.2. Model Pengukuran

Kami melakukan evaluasi terhadap reliabilitas variabel dengan mengukur konsistensi internal. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik nilai *Cronbach Alpha* maupun *Composite Reliability* (CR) menunjukkan hasil yang memuaskan. Namun,

dalam proses analisis, kami menemukan bahwa muatan luar (*outer loading*) untuk konstruk Pemrosesan Seimbang tidak memenuhi kriteria yang diperlukan untuk konsistensi internal. Oleh karena itu, item BP1 dihapus dari model guna meningkatkan validitas dan reliabilitas konstruk tersebut serta menghindari masalah yang mungkin muncul di kemudian hari. Tabel 1 memberikan ringkasan hasil mengenai seberapa baik ukuran dari konstruk yang berbeda saling berhubungan dan seberapa konsisten suatu ukuran menghasilkan hasil yang serupa). Semua indikator dan konstruk yang diuji memenuhi kriteria pengukuran yang diperlukan. Lebih spesifik, semua muatan luar (*outer loading*) tercatat lebih besar dari 0,749, menunjukkan bahwa ketergantungan indikator telah terpenuhi (Chin, 1998). Selanjutnya, nilai alpha Cronbach untuk Kinerja Pegawai adalah 0,848, yang melebihi ambang batas yang diizinkan sebesar 0,5. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk Kinerja Pegawai mencapai 0,687, yang menunjukkan pencapaian validitas konvergen (Hair et al., 2010). Nilai CR yang berada di atas ambang minimum 0,70 juga menandakan konsistensi internal yang kuat, dengan CR untuk Kinerja Pegawai tercatat sebesar 0,898 (Hair et al., 2017).

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki validitas konvergen dan konsistensi internal yang kuat. Validitas diskriminan mengacu pada kemampuan suatu konstruk untuk dibedakan dari konstruk lainnya yang serupa. Untuk menilai validitas diskriminan, kami membandingkan signifikansi akar kuadrat

dari AVE untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk lainnya. Tabel 3 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih signifikan daripada korelasi antara pasangan

faktor manapun. Temuan ini menegaskan validitas diskriminan dari skala yang digunakan, sesuai dengan pernyataan Fornell & Larcker (1981).

Tabel 3. Validitas Konstruk dan Konsistensi Internal

Konstruk	Item	Muatan Faktor	AVE	CR	Cronbach Alpha
Kinerja Pegawai	JP 1	0.848	0.687	0.898	0.848
	JP 2	0.823			
	JP 3	0.793			
	JP 4	0.849			
Kesadaran Diri	SA 1	0.734	0.563	0.837	0.740
	SA 2	0.771			
	SA 3	0.778			
	SA4	0.705			
Transparansi Relasional	RT 1	0.858	0.702	0.871	0.859
	RT 2	0.834			
	RT 3	0.803			
	RT 4	0.856			
Perspektif Moral yang Diinternalisasi	IMP 1	0.738	0.666	0.856	0.753
	IMP 2	0.850			
	IMP 3	0.854			
Pemrosesan Seimbang	BP 2	0.871	0.772	0.871	0.705
	BP 3	0.887			

4.3. Asesmen Model Struktural

Sebelum mengevaluasi model struktural, kami terlebih dahulu meninjau potensi kolinearitas. Analisis kolinearitas dilakukan dengan menghitung faktor inflasi varians (VIF), di mana nilai VIF ideal berada di sekitar atau di bawah 5 (Hair et al., 2017).

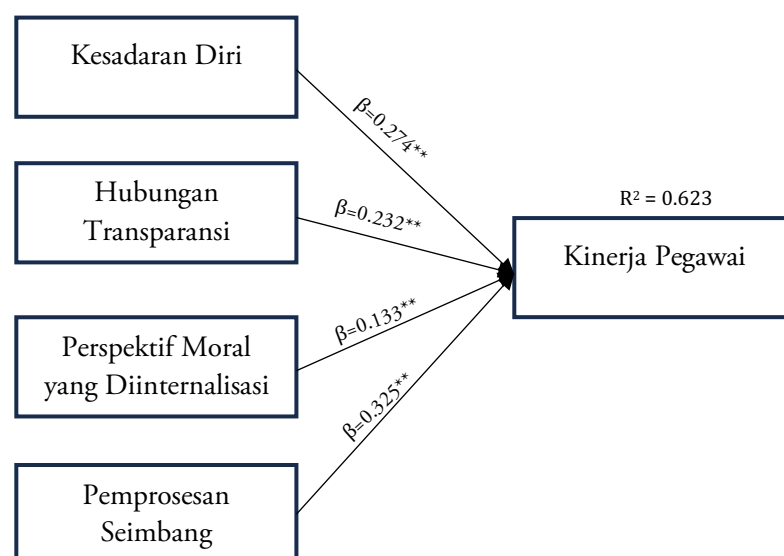
Berdasarkan hasil analisis, semua nilai VIF berada di bawah ambang batas yang disarankan, yang berarti tidak terdapat kolinearitas yang signifikan di antara konstruk yang dianalisis. Selain itu, kami juga memeriksa nilai R^2 yang disesuaikan, yang memberikan gambaran tentang kemampuan model

dalam memprediksi dengan menunjukkan seberapa besar varians variabel endogen dijelaskan oleh variabel eksogen. Dalam penelitian ini, nilai R^2 yang disesuaikan untuk kinerja kerja tercatat sebesar 0,623, yang menunjukkan bahwa gabungan konstruk mampu menjelaskan 62,3% dari varians dalam kinerja pegawai.

Selanjutnya, kami menilai kesesuaian model menggunakan perangkat SmartPLS, dengan menghitung akar kuadrat residu rata-rata standar (SRMR; 0,082) dan indeks kecocokan terstandarisasi (NFI; 0,694). Nilai SRMR di bawah 0,08 menandakan bahwa model cocok dengan data yang diperoleh (Hu & Bentler, 1999). Adapun untuk NFI, yang memiliki rentang nilai dari 0 hingga 1, semakin mendekati 1 menunjukkan kecocokan model yang lebih baik. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa model penelitian secara efektif mampu memprediksi dan menguji hipotesis yang telah diajukan.

4.4. Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji hipotesis yang mengkaji adanya hubungan langsung antara beberapa variabel, sebagaimana dirangkum dalam tabel 2 dan gambar 1. Dari perspektif kepemimpinan, ditemukan bahwa kesadaran diri memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga mendukung hipotesis H1 ($\beta = 0,274$, $p = 0,001$). Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transparansi relasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengarah pada penerimaan H2 ($\beta = 0,232$, $p = 0,002$). Namun, sebaliknya, temuan menunjukkan bahwa perspektif moral yang diinternalisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, menyebabkan penolakan terhadap H3 ($\beta = 0,133$, $p = 0,146$). Secara keseluruhan, pemrosesan seimbang ditemukan memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai, mendukung penerimaan hipotesis H4 ($\beta = 0,325$, $p = 0,001$).



Gambar 1. Hasil Model Struktural

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Koefisien Jalur	<i>t-value</i>	Hasil
SA → EC	H1	0.274**	3.288	Didukung
RT → EC	H2	0.232**	2.926	Didukung
IMP → EC	H3	0.133	1.444	Ditolak
BP → EC	H4	0.325**	3.504	Didukung

Note: *P < 0.1; **P < 0.01; ***P < 0.001.

5. CONCLUSION AND SUGGESTION

Penelitian ini memberikan perspektif berharga tentang bagaimana kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kinerja pegawai di organisasi kesehatan. Hubungan kausal antara konstruk dan semua hipotesis yang diusulkan diuji dan diverifikasi dalam penelitian ini menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan otentik, yang sejalan dengan temuan sebelumnya (Al Shammari, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan otentik diakui sebagai aset penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang merupakan faktor kunci untuk keberlanjutan organisasi di sektor kesehatan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran diri memiliki dampak signifikan dalam mendorong kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat terpengaruh oleh pemimpin yang memiliki kesadaran diri tinggi, terutama dalam hal berpikir kritis dan pemecahan masalah. Oleh karena itu,

untuk memotivasi dan meningkatkan semangat pegawai, pemimpin harus memiliki kesadaran diri yang baik. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian oleh Semedo et al., (2017), yang menunjukkan bahwa kesadaran diri berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai yang merupakan hasil dari kepemimpinan otentik.

Selain itu, bukti empiris menunjukkan bahwa transparansi relasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Duarte et al. (2021), pemimpin yang mampu menjalin hubungan positif dengan pegawai dan berbagi informasi dengan jelas dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga mendukung temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mempertimbangkan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih kreatif dan efektif. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif moral internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang sejalan dengan penelitian oleh Imam et al. (2020) yang

menyatakan bahwa pemimpin yang gagal menerapkan nilai-nilai moral dalam sikap dan perilaku mereka dapat menghambat kinerja pegawai dan menciptakan kendala dalam pengambilan keputusan yang etis dan kompeten dalam sektor kesehatan.

Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai di klinik kesehatan di Sumatera Utara. Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik, terutama dalam aspek kesadaran diri dan transparansi relasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan yang ada dengan menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengenali dan mengelola emosi mereka sendiri, serta membangun hubungan yang transparan dengan tim, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Penelitian ini juga menambah literatur tentang bagaimana kepemimpinan otentik dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks organisasi kesehatan.

Dari segi praktis, implikasi dari penelitian ini sangat signifikan bagi klinik kesehatan di Sumatera Utara. Pertama, manajemen klinik kesehatan perlu merancang program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada peningkatan kesadaran diri dan keterampilan komunikasi bagi para pemimpin mereka. Ini dapat meliputi workshop tentang kepemimpinan otentik, pelatihan dalam membangun hubungan kerja yang positif, serta teknik dalam memberikan umpan

balik yang konstruktif. Kedua, klinik kesehatan perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung transparansi dan kejujuran, di mana pegawai merasa aman untuk berbagi ide dan kekhawatiran mereka. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kepemimpinan yang otentik tidak hanya akan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, tetapi juga berkontribusi pada efisiensi dan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang signifikan, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di klinik kesehatan di Sumatera Utara, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk konteks lain di Indonesia atau di luar negeri. Kondisi sosial, budaya, dan struktur organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi hasil penelitian mengenai kepemimpinan otentik dan kinerja pegawai. Kedua, pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner, yang dapat mengakibatkan bias responden dan membatasi pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja pegawai. Terakhir, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain, seperti kondisi ekonomi dan kebijakan pemerintah, yang dapat mempengaruhi kinerja klinik kesehatan dan pegawai.

Arah penelitian masa depan sebaiknya mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan otentik dalam konteks kesehatan. Penelitian longitudinal dapat

dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai seiring waktu. Selain itu, studi kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dengan pemimpin dan pegawai klinik kesehatan dapat memberikan perspektif yang lebih kaya tentang praktik kepemimpinan dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Penelitian di masa depan juga dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi dan dukungan dari rekan kerja, untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika di lingkungan klinik kesehatan).

REFERENCE

- Aarninkhof-Kamphuis, A., Voordijk, H., & Dewulf, G. (2024). Coping with uncertainties: challenges for decision makers in healthcare. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 883–899. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0067>
- Aboramadan, M., Alolayyan, M. N., Turkmenoglu, M. A., Cicek, B., & Farao, C. (2021). Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: the role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1350–1370. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2436>
- Almutairi, M., Timmins, F., Yoder-Wise, P., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2024). Nurses Innovative Behaviour in the Context of Authentic Leadership: A Scoping Review. *Journal of Advanced Nursing*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.16565>
- Alshura, M. S. K., Tayeh, S. S. A. A., Melhem, Y. S., Al-Shaikh, F. N., Almomani, H. M., Aityassine, F. L. Y., Almomani, R. Z. Q., Al-Hawary, S. I. S., & Mohammad, A. A. S. (2023). *Authentic Leadership and Its Impact on Sustainable Performance: The Mediating Role of Knowledge Ability in Jordan Customs Department BT - The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (M. Alshurideh, B. H. Al Kurdi, R. Masa'deh, H. M. Alzoubi, & S. Salloum (eds.); pp. 1437–1454). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-12382-5_79
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 101909. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*. (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Buyken, A. E., Grimm, V., & Kroke, A. (2022). Effectiveness of health-oriented leadership interventions for improving health and wellbeing of employees: a systematic review. *Journal of Public Health*, 30(12), 2777–2789. <https://doi.org/10.1007/s10389-021-01664-1>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12(May), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., Yee, A., Chong, L., Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., Yee, A., Chong, L., Hair, J., Yee, A., & Chong, L. (2017). *An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847–864. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- Marques-Quinteiro, P., Graça, A. M., Coelho, F. A., & Martins, D. (2021). On the Relationship Between Authentic Leadership, Flourishing, and Performance in Healthcare Teams: A Job Demands-Resources Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.692433>
- Owusu-Kyei, M., Kong, Y., Owusu Akomeah, M., & Owusu Afriyie, S. (2023). Assessing the Influence of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Telecom Industry: A TQM–SERVQUAL Perspective. In *Businesses* (Vol. 3, Issue 2, pp. 251–271). <https://doi.org/10.3390/businesses3020017>
- Preaux, J., Casadesús, M., & Bernardo, M. (2022). A Conceptual Model to Evaluate Service Quality of Direct-to-Consumer Telemedicine Consultation from Patient Perspective. *Telemedicine and E-Health*, 29(2), 156–171. <https://doi.org/10.1089/tmj.2022.0089>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Silaban, P. H., Panjaitan, R., & Damanik, H. M. (2024). Exploring Authentic Leadership's Impact on Creativity and Performance: A Study in the Tourism Industry. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 12(2), 379–395.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., Nordli, A. J., & Lien, G. (2023). The role of ambidextrous leadership and employee ambidexterity in enhancing service quality of care and creativity – a study of health professionals. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1252. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10275-3>
- Tuczyńska, M., Staszewski, R., Matthews-Kozanecka, M., Żok, A., & Baum, E. (2022). Quality of the Healthcare Services During COVID-19 Pandemic in Selected European Countries. *Frontiers in Public Health*, 10(May). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.870314>
- Voss, J. G., Alfes, C. M., Clark, A., Lilly, K. D., & Moore, S. (2022). Why Mentoring Matters for New

Graduates Transitioning to Practice: Implications for Nurse Leaders. *Nurse Leader*, 20(4), 399–403.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.01.003>

Wang, Z., & Xie, Y. (2020). Authentic leadership and employees' emotional labour in the hospitality industry. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 32, Issue 2, pp. 797–814). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-0952>

Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415–430.
<https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730>