

## **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat RS Immanuel**

Raharjo Prihartono<sup>1✉</sup>, Lina Anatan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Kristen Maranatha

[r.prihartono@gmail.com](mailto:r.prihartono@gmail.com)

### **Abstract**

The quality of a hospital's workforce is paramount to its overall success. The researchers will examine how nurse performance can be affected by the work environment and the effectiveness of a leader's leadership. Data were collected through an online survey from a random sample of 75 nurses, drawn from a population of 295. The data were then analyzed using multiple regression to determine the impact of these factors on performance. The results showed a strong relationship and impact between nurse performance and both the quality of the work environment and leadership effectiveness. The implications of this study suggest that hospitals should prioritize ongoing development programs for managers, encourage strong interpersonal relationships among staff, encourage nurses to reach their highest potential, and strive for excellence in patient care. These initiatives are critical to developing a highly competent workforce, enabling the hospital to achieve its strategic goals.

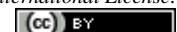
**Keywords:** Effective Leadership, Nurse Performance, Non-physical Work Environment, Workforce Quality, Workforce Potential.

### **Abstrak**

Kualitas tenaga kerja sebuah rumah sakit adalah hal yang paling utama untuk keberhasilan secara keseluruhan. Peneliti akan meneliti bagaimana kinerja perawat dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan efektivitas kepemimpinan seorang pemimpin. Data dikumpulkan melalui survei *online* dari sampel acak yang terdiri dari 75 perawat, yang diambil dari populasi sebanyak 295 orang. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan regresi berganda untuk menentukan dampak faktor-faktor ini terhadap kinerja. Hasilnya diperoleh adanya relasi dan dampak yang kuat antara kinerja perawat dan baik kualitas lingkungan kerja maupun efektivitas kepemimpinan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit harus memprioritaskan program pengembangan berkelanjutan untuk para manajer, mendorong hubungan interpersonal yang kuat antar staf, mendorong perawat untuk mencapai potensi tertinggi mereka, dan berupaya untuk mencapai keunggulan dalam perawatan pasien. Inisiatif ini sangat penting untuk mengembangkan tenaga kerja yang sangat kompeten, sehingga memungkinkan rumah sakit untuk mencapai tujuan strategisnya.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Efektif, Kinerja Perawat, Lingkungan Kerja Bukan Fisik, Kualitas Tenaga Kerja, Potensi Tenaga Kerja.

INFEK is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



### **1. Pendahuluan**

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari seberapa baik tugas-tugas diselesaikan, dan menjadi perhatian utama baik bagi perusahaan maupun individu. Penilaian kinerja meliputi evaluasi kualitas dan kuantitas pekerjaan, berdasarkan uraian tugas yang diemban [1]. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kinerja perawat memiliki arti penting karena mereka adalah garda depan dalam memberikan asuhan kepada pasien. Peningkatan mutu pelayanan keperawatan terus menjadi fokus, seiring dengan meningkatnya harapan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang berkualitas. Upaya memperkuat kondisi lingkungan kerja dan peningkatan kepemimpinan yang efektif diyakini dapat mengoptimalkan kinerja perawat [2], [3], [4], [5]. RS Immanuel Bandung, sebagai sebuah institusi yang menjunjung tinggi nilai-nilai Kristiani, memiliki sekitar 295 perawat rawat inap yang berkontribusi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji relasi terkait lingkungan kerja dan kepemimpinan pada kinerja perawat. Temuan membuktikan lingkungan kerja yang positif, yang ditandai dengan komunikasi yang terbuka, dukungan dari rekan kerja, dan apresiasi atas prestasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas perawat [6], [7], [8]. Gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi perawat juga terbukti dapat meningkatkan kinerja mereka [9], [10], [11], [12], [13]. Namun, beberapa studi lain justru menemukan hasil yang berbeda, di mana lingkungan kerja atau kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja [14], [15], [16].

Ketidakkonsisten temuan tersebut mengindikasikan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini berfokus pada RS Immanuel Bandung, dengan mempertimbangkan karakteristik uniknya sebagai rumah sakit yang menginternalisasi nilai-nilai

Kristiani dalam budaya organisasi. Selain itu, pergantian kepemimpinan yang terjadi di rumah sakit ini juga menjadi alasan mengapa penelitian ini penting dilakukan. Begitu pun pengkajian akan topik penelitian di RS Immanuel.

Kajian dampak lingkungan kerja pada kinerja perawat RS Immanuel dan kajian kepemimpinan pada kinerja perawat di RS Immanuel Bandung menjadi tujuan penelitian. Hipotesis yang diajukan adalah H1: Kinerja perawat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh

lingkungan kerja, dan H2: Kinerja perawat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan masukan berharga untuk manajemen RS Immanuel dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja perawat dan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Berikut adalah hasil pra-survei mengenai lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kinerja perawat di RS Immanuel Bandung (n=30) yang dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 1. Hasil pra-survei lingkungan kerja

Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Komunikasi dengan teman sekerja baik	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (33,3%)	20 (66,7%)
Hubungan dengan pimpinan positif	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (46,7%)	16 (53,3%)
Kerjasama tim berjalan baik.	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	16 (53,3%)	13 (43,3%)

Analisa Tabel 1 menunjukkan bahwa perawat di RS Immanuel Bandung merasakan positifnya lingkungan kerja mereka bekerja. Kondusifnya relasi di antara rekan kerja dan atasan, serta kerjasama tim yang solid,

merupakan fondasi yang kuat. Peneliti meyakini bahwa lingkungan kerja yang mendukung ini berpotensi meningkatkan kinerja perawat, sehingga lingkungan kerja menjadi variabel penting dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil pra-survei kepemimpinan

Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (50%)	15 (50%)
Pimpinan dapat mengendalikan karyawan dengan baik	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (50%)	15 (50%)
Pimpinan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diemban	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (46,6%)	16 (53,3%)

Analisa data pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa perawat di RS Immanuel Bandung memberikan penilaian positif terhadap kualitas kepemimpinan di rumah sakit tersebut. Mereka percaya bahwa para pemimpin mampu memotivasi, mengelola, dan

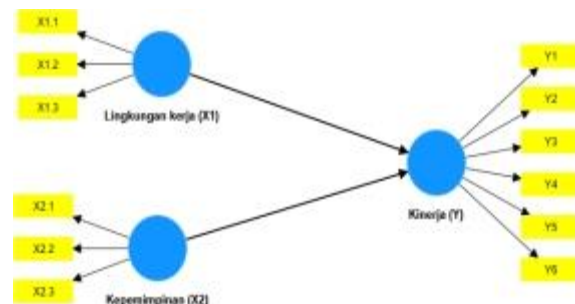
menjalankan tanggung jawab dengan baik. Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja perawat, dan oleh karena itu, menjadi fokus penelitian ini.

Tabel 3. Hasil pra-survei kinerja

Pernyataan	STS	TS	RR	S	SS
Hasil kerja memenuhi standar pelayanan rumah sakit	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (50%)	15 (50%)
Pekerjaan diselesaikan dengan baik dan tepat waktu	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	15 (50%)	15 (50%)
Pekerjaan sesuai dengan SOP	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	14 (46,7%)	16 (53,3%)
Tingkat kesalahan dalam bekerja dapat diminimalkan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	17 (56,7%)	13 (43,3%)
Kemampuan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (40%)	18 (60%)
Mampu bekerjasama dengan pegawai lain saat bekerja	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,3%)	11 (36,7%)	18 (60%)

Berdasarkan analisa dari Tabel 3, perawat rawat inap di RS Immanuel Bandung menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas sesuai standar rumah sakit, bekerja tepat waktu, mengikuti SOP, meminimalkan kesalahan, dan berkolaborasi dengan baik. Para perawat merasa puas dengan kinerja mereka. Meskipun demikian, peneliti menekankan pentingnya evaluasi lebih lanjut untuk memvalidasi persepsi ini dan mengidentifikasi area yang potensial untuk peningkatan kualitas pelayanan.

Model Penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

## 2. Metode Penelitian

Peneliti memakai metode kuantitatif guna melihat bagaimana variabel-variabel yang diteliti saling berhubungan. Kuesioner disebarakan secara *online* melalui Google Form untuk mengumpulkan data langsung dari responden. Para responden diminta untuk memberikan pendapat mereka dengan menjawab salah satu dari lima pilihan yang ada (menurut skala likert), mulai dari pilihan 1 = "Sangat Tidak Setuju" sampai 5 = "Sangat Setuju" (5). Jumlah perawat rawat inap di RS Immanuel yang menjadi populasi penelitian sebanyak 295, namun peneliti hanya mengambil sampel sebanyak 75 orang dengan menggunakan perhitungan tertentu (rumus Slovin) yang memperbolehkan adanya sedikit kesalahan (10%).

Rumus Slovin dapat dilihat pada Persamaan 1.

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (1)$$

Tabel 4. Definisi Operasional Variable Menggunakan Skala Likert

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Dimensi
1	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja fisik merupakan kondisi yang terjadi terkait relasi kerja antara atasan, bawahan dan rekan kerja [2]	1 Memiliki komunikasi yang baik. 2. Hubungan baik dengan pimpinan 3. Memiliki kerja tim yang baik [2]
2	Kepemimpinan	Kepemimpinan merupakan proses yang berkaitan dengan pengarahan dan motivasi anggota tim untuk mencapai kinerja yang optimal. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mendorong bawasanya agar berkontribusi secara maksimal demi kemajuan organisasi. [3]	1. mampu memberikan motivasi 2. Mampu mengendalikan karyawan 3. bertanggung jawab [17]
3	Kinerja	Pencapaian hasil kerja karyawan sebagai bentuk pertanggungjawaban karyawan atas indikator kinerja utama mereka disebut sebagai kinerja mereka [18]	1. kualitas hasil kerja 2. ketepatan waktu bekerja 3. kemampuan untuk berkolaborasi [18]

*Structural Equation Model - Partial Least Square* (SEM-PLS) sebagai metode analisis data yang dipilih, yang memiliki dua model pengukuran yaitu uji validitas dan reliabilitas, dan uji kausalitas (model struktural). SEM-PLS dipilih karena cocok untuk penelitian dengan sampel dalam kisaran 30–100 sampel saja. Adapun

Dimana  $n$  adalah ukuran sampel,  $N$  adalah jumlah populasi (yaitu 295 perawat) dan  $e$  adalah *margin of error* (0,10 untuk 10%).

Peneliti menggunakan teknik *probability sampling* untuk pengambilan sampel, supaya setiap orang dalam populasi mendapat peluang secara terukur dan setara untuk diikutsertakan sebagai sampel dan representatif supaya hasil penelitian dapat digeneralisasi ke seluruh populasi. Dengan menerapkan teknik ini, peneliti akan meminimalkan potensi bias dalam pemilihan sampel serta meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Peneliti menggunakan tiga variabel, sebagai berikut; Lingkungan kerja sebagai  $X_1$ , Kepemimpinan sebagai  $X_2$ , Kinerja karyawan sebagai  $Y$ . Berikut dijelaskan definisi operasional penelitian pada Tabel 4.

dalam pengolahan data penelitiannya, peneliti memakai aplikasi SmartPLS 4.0. Berikut adalah langkah-langkah analisis yang termasuk *rule of thumb* untuk kedua model utama yang dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6. Untuk validasi model fit, apabila SRMR < 0.10, maka model termasuk fit [19].

Tabel 5. Kriteria pengujian *outer model* (Model Pengukuran)

Uji Validasi	Kriteria Pengujian	Sumber
Validitas Convergent	Nilai <i>Loading Factor</i> > 0.70 AVE ( <i>Average Variance Extracted</i> ) > 0.50 (Fornell-Larcker)	[20], [21], [22], [23]
Validitas Discriminant	<i>Cross Loading</i> . Korelasi antara indikator (instrumen) dengan konstruksinya (Variabel) > indikator (instrumen) pada konstruk (Variabel) lainnya <i>Fornell-Larcker</i> . Nilai akar AVE korelasi konstruk (variabel) yang sama > korelasi dengan konstruk (variabel) lainnya	[23] [21], [23]
Uji Reliabilitas		
<i>Cronbach's Alpha Composite Reliability</i> > 0.70 (rho_c)		[21], [22]

Dalam analisis SEM-PLS, signifikansi hubungan antar variabel diuji untuk memastikan bahwa hubungan tersebut nyata, bukan sekadar kebetulan, menggunakan teknik *bootstrapping* untuk menghitung koefisien jalur dan potensi kesalahan; koefisien jalur yang signifikan ( $p$

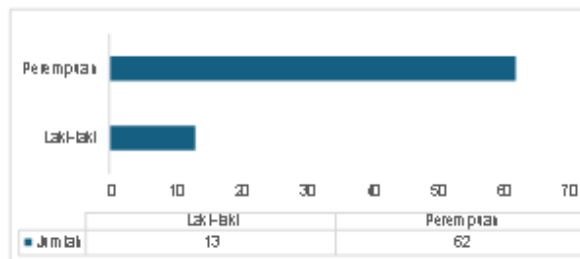
< 0,05) menunjukkan dukungan data yang kuat untuk hubungan tersebut, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima.

Tabel 6. Kriteria Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Inner Model	Kriteria Pengujian	Sumber
Signifikansi (Pengujian Hipotesis) (Gunakan <i>one-tailed</i> jika sudah mengetahui arah hubungan positif/negatif, namun jika belum mengetahui arah hubungannya maka gunakan <i>two-tailed</i> .)	$>1,96$ (signifikansi level = 5%) $P \text{ Value} < 0.05$ (berpengaruh signifikan)	[21]
<i>R-Square</i>	0.25 (lemah) 0.50 ( <i>moderate</i> /sedang) 0.75 (kuat)	[20], [21], [22]
<i>F-Square</i> ( <i>Effect Size</i> )	$<0.02$ efek kecil 0,02 - 0.15 efek sedang $>0.35$ efek besar/kuat	[20], [21]

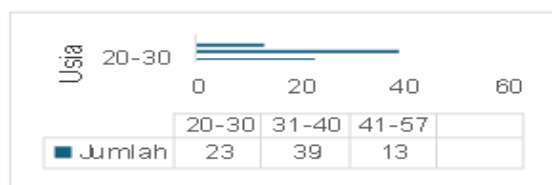
### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis data meliputi profil responden untuk menganalisis karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini, statistik deskriptif untuk menganalisis karakteristik jawaban responden, analisis *outer model* melalui pengujian validitas dan reliabilitas, pengujian *inner model* (model struktural) dan pembahasan hasil temuan penelitian. Profil responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Jenis Kelamin

Gambar 2 mengindikasikan bahwa dari total 75 peserta, sebagian besar adalah perempuan 62 orang (82,67%), sedangkan laki-laki 13 orang (17,33%). Hasil menunjukkan adanya dominasi peserta perempuan dalam penelitian ini. Profil responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Usia

Gambar 3 memperlihatkan distribusi usia responden. Sebagian besar peserta berasal dari usia 31-40 tahun, 39 orang (52,00%). Usia 20-30 tahun, 23 orang (30,67%). Sementara itu, usia 41-57 tahun, 13 orang (17,33%). Hasil menunjukkan bahwa responden secara umum ada dalam fase usia produktif.

Peneliti bisa mendapatkan gambaran yang jelas dan lengkap tentang data yang sudah terkumpul perlu melakukan analisis statistik deskriptif. Analisis ini mencakup penghitungan nilai rata-rata (*mean*), nilai tengah (*median*), seberapa jauh data tersebar (*standar deviasi*), nilai tertinggi (*maksimum*), dan nilai terendah (*minimum*) [24]. Dengan analisis ini, peneliti bisa lebih mudah memahami, menggambarkan, dan menjelaskan data atau kejadian yang kita teliti, tanpa perlu membuat kesimpulan umum yang terlalu luas. Selanjutnya, untuk memudahkan menafsirkan hasil penelitian, akan disajikan skala penafsiran indikator pada Tabel 7.

Tabel 7. Skala Penafsiran Nilai Indikator

No	Interval Nilai	Penafsiran
1	0 < 1,00	Tidak Baik
2	1,00 < 2,00	Kurang Baik
3	2,00 < 3,00	Cukup Baik
4	3,00 < 4,00	Baik
5	4,00 < 5,00	Sangat Baik

Berdasarkan kategori nilai yang telah disebutkan, langkah selanjutnya adalah menghitung berapa nilai rata-rata di setiap variabelnya. Hasil perhitungan ini kemudian akan dibandingkan untuk menentukan kategori mana yang sesuai berdasarkan tabel skala penafsiran nilai indikator di atas.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Komunikasi saya cukup baik dengan teman sekerja.	75	2	5	4,480
Para pegawai memiliki hubungan positif dengan pimpinan.	75	2	5	4,360
Kerjasama dalam tim sudah baik.	75	2	5	4,307
Rata-rata				4,382

Hasil analisis dalam Tabel 98, mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja dinilai 'sangat baik' (rerata = 4,382), dengan seluruh indikator menunjukkan skor

dalam rentang 4,00-5,00. Hal ini mengkonfirmasi persepsi positif terhadap kualitas lingkungan kerja.

Tabel 9. Statistik Deskriptif Kepemimpinan

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Pimpinan saya memberikan motivasi untuk para karyawannya agar dapat bekerja dengan maksimal	75	2	5	4,360
Pimpinan saya dapat mengendalikan setiap karyawan dengan baik.	75	2	5	4,240
Pimpinan saya sangat bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukannya.	75	2	5	4,320
Rata-rata				4,306

Analisis Tabel 9 menunjukkan bahwa variabel antara 4,00-5,00, mengindikasikan persepsi positif dan kepemimpinan dinilai "sangat baik" (rerata = 4,306). konsisten terhadap efektivitas kepemimpinan. Seluruh indikator kepemimpinan memperoleh skor

Tabel 10. Statistik Deskriptif Kinerja

Pernyataan	N	Min	Max	Mean
Hasil kerja saya memenuhi standar pelayanan rumah sakit	75	1	5	4,293
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat	75	1	5	4,320
Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai SOP yang ditentukan oleh rumah sakit.	75		5	4,333
Saya dapat meminimalisasi tingkat kesalahan dalam bekerja.	75	1	5	4,307
Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.	75	1	5	4,427
Saya mampu bekerja sama dengan pegawai lain saat melakukan pekerjaan.	75	2	5	4,427
Rata-rata				4,351

Berdasarkan data Tabel 10, variabel kinerja menunjukkan kategori "sangat baik" dengan nilai rerata 4,351 dan seluruh indikator berada dalam rentang 4,00-5,00. Hasil deskriptif ini memberikan informasi komprehensif mengenai kondisi variabel penelitian kepada peneliti dan pihak RS Immanuel, yang akan menjadi landasan bagi rekomendasi yang relevan. Selanjutnya, akan dilakukan uji validitas yang dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil *Outer Loading* Uji *Convergent Validity*

	Lingkungan Kerja (X1)	Kepemimpinan (X2)	Kinerja (Y)	Keterangan
X1.1 – Lingkungan Kerja	0.921			Valid
X1.2 – Lingkungan Kerja	0.911			Valid
X1.3 – Lingkungan Kerja	0.888			Valid
X2.1 – Kepemimpinan		0.958		Valid
X2.2 – Kepemimpinan		0.929		Valid
X2.3 – Kepemimpinan		0.944		Valid
Y1 – Kinerja			0.929	Valid
Y2 – Kinerja			0.938	Valid
Y3 – Kinerja			0.913	Valid
Y4 – Kinerja			0.902	Valid
Y6 – Kinerja			0.933	Valid
Y7 – Kinerja			0.832	Valid

Hasil *output* nilai *loading factor*, terlihat pada Tabel 11, dimana nilai lebih besar dari 0,7 dari pengujian semua pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Kinerja sehingga dinyatakan valid. Artinya, indikator atau pernyataan tersebut berhasil mengukur korelasi antara skor indikator atau pernyataan dengan konstruk atau variabelnya, sehingga mendukung validitas konstruk dari model pengukuran.

Tabel 12. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) Uji *Convergent Validity*

	AVE	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0.822	Valid
Kepemimpinan (X2)	0.891	Valid
Kinerja (Y)	0.825	Valid

Tabel 12 menunjukkan hasil estimasi AVE ketiga variabel diklasifikasikan sebagai valid, yaitu Lingkungan Kerja 0,822, Kepemimpinan 0,891, dan Kinerja 0,825. Suatu variabel dinyatakan valid jika nilai AVE melebihi 0,5. Ketiga variabel ini menunjukkan validitas konvergen (*Convergent validity*) yang baik, karena semua indikator pengukuran secara efektif merepresentasikan variabel tersebut dengan nilai AVE melebihi 0,5.

Jika korelasi indikator dengan konstruk atau variabel - juga disebut sebagai nilai *cross-loading* - lebih tinggi daripada yang lain, maka indikator tersebut dinyatakan valid. Korelasi antara indikator (instrumen) dan konstruk (variabel) lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk (variabel) lainnya, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *cross-loading* untuk variabel kinerja,

kepemimpinan, dan lingkungan kerja pada Tabel 13. Baik uji validitas diskriminan maupun validitas konvergen menunjukkan konsistensi yang kuat, dan masing-masing indikator dianggap sah. Temuan

menunjukkan bahwa model tersebut sangat sesuai dan mampu membedakan antara berbagai jenis struktur. Sehingga bisa dikatakan instrumen pengukuran sah.

Tabel 13. Hasil *Cross Loading Uji Discriminant Validity*

	Lingkungan kerja (X1)	Kepemimpinan (X2)	Kinerja (Y)	Keterangan
X1.1-lingkungan kerja	<b>0.921</b>	0.728	0.786	Valid
X1.2-lingkungan kerja	<b>0.911</b>	0.789	0.676	Valid
X1.3-lingkungan kerja	<b>0.888</b>	0.676	0.693	Valid
X2.1-kepemim-pinan	0.807	<b>0.958</b>	0.697	Valid
X2.2-kepemim-pinan	0.763	<b>0.929</b>	0.700	Valid
X2.3-kepemim-pinan	0.707	<b>0.944</b>	0.655	Valid
Y1-kinerja	0.764	0.698	<b>0.929</b>	Valid
Y2-konerja	0.741	0.651	<b>0.938</b>	Valid
Y3-kinerja	0.674	0.607	<b>0.913</b>	Valid
Y4-kinerja	0.767	0.712	<b>0.902</b>	Valid
Y5-kinerja	0.773	0.687	<b>0.933</b>	Valid
Y6-kinerja	0.593	0.584	<b>0.832</b>	Valid

Dalam model PLS, Fornell-Larcker berfungsi dengan baik untuk mengevaluasi kualitas diskriminasi konstruk. Dikatakan bahwa suatu konstruk memiliki diskriminasi yang baik jika akar AVE-nya lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran dapat digunakan dengan baik untuk membedakan antara

konstruk yang berbeda. Tabel 14 menunjukkan bahwa semua variabilitas memenuhi kriteria diskriminatif validitas. Nilai akar AVE variabel lingkungan kerja adalah 0,907, nilai AVE variabel kepemimpinan adalah 0,944, dan nilai AVE variabel kinerja adalah 0,908. Semua nilai ini lebih tinggi daripada nilai korelasi untuk variabilitas lainnya.

Tabel 14. *Discriminant validity – Fornell-Larcker*

	Kepemimpinan (X2)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X1)
Kepemimpinan (X2)	0.944		
Kinerja (Y)	0.726	0.908	
Lingkungan Kerja (X1)	0.805	0.796	0.907

Selanjutnya, akan dilakukan uji reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* dan reliabilitas gabungan, metrik statistik yang mengevaluasi konsistensi atau ketergantungan suatu konstruk atau variabel, digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas berdasarkan Tabel 15.

Konstruk kepemimpinan, kinerja, dan lingkungan kerja masing-masing memiliki nilai alfa sebesar 0,939, 0,892, dan 0,957. Karena semua nilai alfa ini lebih tinggi dari 0,70, semua variabel dianggap reliabel.

Tabel 15. Nilai *Construct reliability*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0.892	0.933	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0.939	0.961	Reliabel
Kinerja	0.957	0.966	Reliabel

Selanjutnya yaitu melakukan validasi model fit. Satu metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model dalam analisis rumus struktural (SEM) adalah SRMR. Indeks ini menunjukkan seberapa baik data empiris dapat dijelaskan oleh model yang disarankan. Nilai SRMR yang rendah, kurang dari 0,10, berarti model tersebut sangat prediktif dan cocok untuk penelitian tambahan. Nilai SRMR sebesar 0,051 terungkap dari hasil uji kecocokan antara model yang diestimasi dan model jenuh. Informasi yang ditunjukkan pada Tabel 16 mendukung hal ini. Model tersebut dianggap layak untuk menguji hipotesis penelitian karena data menunjukkan bahwa model tersebut mencapai kecocokan yang sempurna.

Tabel 16. Uji model Fit *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated Model</i>	Keterangan
SRMR	0.051	0.051	Fit

Selanjutnya akan melakukan pengujian *inner model* (Pengujian Hipotesis). *Inner model* dalam SEM-PLS menggambarkan hubungan antara variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama: signifikansi hubungan (pengujian hipotesis), *R-Square* ( $R^2$ ) dan *Effect Size*.

*R-Square* dalam SEM-PLS mengukur seberapa baik variabel independen laten dalam model dapat



menjelaskan variabilitas variabel dependen laten. Nilai  $R^2$  menunjukkan kekuatan prediktif model secara keseluruhan. Nilai  $R^2$  berkisar dari 0 hingga 1, dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan variasi. Berikut nilai  $R$ -Square dalam analisis ini dapat dilihat pada Tabel 17.

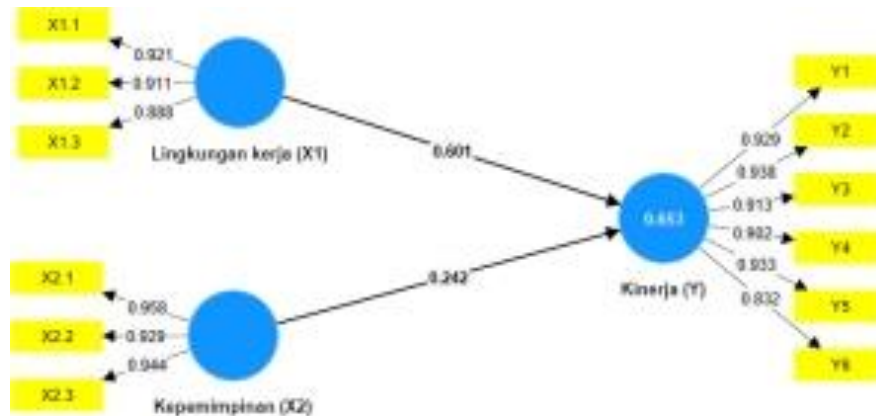
Tabel 17. Hasil Uji  $R$ -Square ( $R^2$ )

Variabel Dependen	$R$ -square adjusted
Kinerja (Y)	0.649

Nilai  $R$ -Square dari variabel dependen kinerja adalah 0,649, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 17.

Artinya, kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat menjelaskan variabilitas kinerja yang moderat sebesar 6,49%. Nilai  $R$ -Square di atas 0,50 tetapi di bawah 0,75 dianggap sebagai tanda bahwa variabel independen memiliki dampak sedang pada variabel dependen [25]. Variabel independen dalam contoh ini menjelaskan 64,9% dari variasi dalam variabel dependen, dengan 35,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel yang tidak mampu diukur dalam model ini, menurut nilai  $R$ -Square yang disesuaikan sebesar 0,649.

Output model *PLS SEM Alogorithm* dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Output model PLS SEM Alogorithm

Tabel 18. Hasil *Path Coefficients Bootstrapping* Uji Signifikansi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T-statistics	P-values	Keterangan
Kepemimpinan (X2) → Kinerja (Y)	0,242	0,237	0,105	2,307	0,011	Diterima
Lingkungan Kerja (X1) → Kinerja (Y)	0,601	0,599	0,112	5,356	0,000	Diterima

Dengan koefisien parameter 0,601, hasil analisis dari Tabel 18 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja. Nilai  $p$ -value yang signifikan sebesar 0,000, yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, dan nilai  $t$ -statistik sebesar 5,356, yang lebih besar dari nilai  $t$ -tabel sebesar 1,96, menunjukkan hal ini. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja berperan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja. Dengan koefisien parameter 0,242, kepemimpinan juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Nilai  $p$ -value yang signifikan sebesar 0,011, yang juga lebih kecil dari  $\alpha$  0,05, dan nilai  $t$ -statistik sebesar 2,307, yang lebih besar dari  $T$ -tabel sebesar 1,96, menunjukkan hal ini. Akibatnya, kinerja cenderung meningkat secara signifikan seiring dengan kualitas kepemimpinan yang diterapkan. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja akan semakin meningkat ketika mendapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja dan kepemimpinan.

*Effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk memahami seberapa besar kontribusi sebuah variabel independen dalam memprediksi variabel dependen. Metode yang digunakan adalah dengan mengamati perubahan nilai  $R^2$

ketika variabel independen tersebut dihapus dari model. Dengan nilai  $f^2$ , peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen kunci yang paling signifikan memengaruhi variabel dependen, sehingga memperdalam pemahaman tentang dinamika hubungan antar variabel laten. Interpretasi nilai  $f^2$  adalah: kecil (kurang dari 0,02), sedang (0,02 - 0,15), dan besar (lebih dari 0,35).

Tabel 20. Hasil uji *effect size* ( $f^2$ )

	X1	X2	Y	Keterangan
Kepemimpinan (X2)		0.059		Efek sedang
Lingkungan kerja (X1)		0.366		Efek besar

Berdasarkan Tabel 20, nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,366 menunjukkan bahwa lingkungan kerja adalah prediktor yang sangat kuat terhadap kinerja. Nilai ini, yang melampaui kriteria efek besar ( $f^2 > 0,35$ ), menggarisbawahi betapa pentingnya lingkungan kerja dalam menentukan tingkat kinerja. Dengan demikian, temuan ini menekankan perlunya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang dicirikan oleh komunikasi efektif, hubungan yang harmonis dengan

pimpinan, dan sinergi tim yang kuat, sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, kepemimpinan menunjukkan *effect size* yang sedang terhadap kinerja, dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,059, yang terletak dalam rentang ambang batas 0,02 sampai 0,15. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki relevansi dalam teori, kontribusinya terhadap kinerja dalam konteks penelitian ini hanya memberikan efek sedang. Ada kemungkinan bahwa pengaruh kepemimpinan perlu dimediasi oleh variabel lain agar dapat memberikan dampak yang lebih substansial terhadap kinerja. Berikut Tabel 21 memuat hasil dari pengujian hipotesis dan semua hipotesis yang diajukan diterima.

Tabel 21. Hasil pengujian hipotesis keseluruhan

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Kinerja perawat dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh lingkungan kerja	Diterima
H2	Kinerja perawat dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan seorang pemimpin.	Diterima

Berdasarkan analisis statistik, hipotesis H1 yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat terkonfirmasi. Implikasinya, kualitas lingkungan kerja berbanding lurus dengan performa perawat. Temuan ini selaras dengan sejumlah studi terdahulu [6], [7], [8] yang menegaskan bahwa atmosfer kerja yang kondusif berkontribusi pada peningkatan efektivitas perawat dalam menjalankan tugasnya.

Relevansi temuan mengenai pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja perawat sangat terasa dalam konteks RS Immanuel. Di rumah sakit ini, implementasi nilai-nilai Kristiani dalam interaksi sehari-hari menciptakan fondasi yang kuat bagi kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Hal ini terwujud dalam bentuk perhatian timbal balik antar rekan kerja, yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan produktivitas perawat dan kualitas pelayanan yang diberikan. Atmosfer kerja yang suportif ini memberikan dampak positif bagi setiap individu sebagai bagian tak terpisahkan dari tim pelayanan.

Temuan ini memberikan kontribusi berharga bagi manajemen RS Immanuel dalam merumuskan pelatihan yang berfokus pada penguatan hubungan interpersonal antar karyawan. Manajemen dapat memanfaatkan informasi ini untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan dan efektivitas pelayanan kesehatan. Investasi dalam pengembangan tim dan komunikasi internal menjadi kunci untuk mewujudkan potensi penuh para perawat di RS Immanuel.

Hipotesis H2 yang menyatakan kinerja perawat dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh

kepemimpinan seorang pemimpin diterima secara statistik. Dampak positif menegaskan bahwa semakin baik seorang pemimpin memimpin bawahannya akan baik juga kinerja mereka. Dampak signifikan berarti kedua variabel menunjukkan hubungan yang baik. karena kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan dan motivasi anggota tim untuk mencapai kinerja yang optimal. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan mendorong bawahannya agar berkontribusi secara maksimal demi kemajuan organisasi serta bertanggung jawab. Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin akan memberikan dampak kepada kinerja karyawannya. Maka penting memerhatikan dampak yang akan terjadi bila seorang pemimpin tidak menunjukkan kepemimpinannya, terlebih dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian tertentu bahwa ada dampak positif dan signifikan kepemimpinan dengan kinerja [9]. Penelitian tertentu di rumah sakit juga menunjukkan kinerja perawat mendapat pengaruh bermakna dari gaya kepemimpinan kepala ruangnya [10]. Penelitian di rumah sakit itu juga didukung oleh penelitian berbeda yang menyatakan bahwa memang benar kepemimpinan transformasional memberi dampak kepada peningkatan kinerja perawat [11]. Penelitian berbeda juga memperlihatkan seorang perawat mengalami peningkatan kinerja karena pengaruh pemimpinnya [12]. Terakhir, penelitian tertentu menemukan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin sangat signifikan dan memberi dampak positif kepada kinerja perawat [13].

Temuan mengenai dampak kepemimpinan terhadap kinerja perawat juga memiliki relevansi tinggi, terutama dalam konteks dinamika perubahan kepemimpinan di RS Immanuel. Penerapan kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif diperlukan untuk mendorong motivasi serta keterlibatan perawat dalam mencapai tujuan organisasi. Pandangan perawat terhadap kepemimpinan pemimpin mereka sangat positif, tidak meragukan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, mengelola tim, dan menjalankan tanggung jawabnya. Diharapkan bahwa kepemimpinan yang baik ini berkontribusi dalam menjaga hubungan interpersonal sehingga pemimpin dapat lebih mudah memberikan motivasi, mengelola karyawan, dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap bawahan.

#### 4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang harmonis antar perawat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang efektif juga berpengaruh positif terhadap kinerja perawat, meskipun penguatan fungsi-fungsi kepemimpinan masih diperlukan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mempertimbangkan variabel lain untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, menggunakan metode campuran (kuantitatif dan wawancara) untuk data yang lebih



komprehensif, melibatkan seluruh perawat dan karyawan RS Immanuel untuk gambaran yang lebih holistik, serta mempertimbangkan program intervensi seperti pelatihan kepemimpinan dan peningkatan hubungan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

## Daftar Rujukan

- [1] Masram, H. (2017). *Manajemen sumber daya manusia profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- [2] Khaeruman, ST., MM., CHRA., & dkk. (2021). *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia: Konsep & studi kasus* (Cetakan pertama). Serang: CV. AA Rizky
- [3] Muntatsiroh, A., & Hendriani, S. (2024). Tipe-tipe kepemimpinan dan teori kepemimpinan dalam suatu organisasi. *Jurnal Inovasi Manajemen*, 4(2), 1-10. <https://dx.doi.org/10.36085/jee.v4i2.5917>
- [4] Suarli, S., Bahtiar, Yanyan. (2012). *MANAJEMEN KEPERAWATAN dengan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Erlangga.
- [5] Sunarso, B. (2023). *Teori kepemimpinan*. Sleman: Madani Berkah Abadi.
- [6] Alfida, R., & Widodo, S. (2022). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat ruang isolasi RSAU dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.35968/jimspc.v11i1.873>
- [7] Nurlaela, A., & Trianasari, T. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Karangasem. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.29308>
- [8] Ghofar, A., & Azzuhri, M. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada perawat ruangan instalasi rawat inap kelas I, II, III-A, dan III-B Rumah Sakit Islam Unisma Malang). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 1-12.
- [9] Mose, R. E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perawat di Ruang Perawatan Kelas III RS Husada Jakarta. *Jurnal Kesehatan Holistic*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.33377/jkh.v4i1.58>
- [10] Ahmad, S. N. A., Haryanto, F., & Habibi, A. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan kepala ruangan dengan kinerja perawat pelaksana di rumah sakit swasta. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*, 1(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.31000/sinamu.v3i0.5959>
- [11] Solehudin, S., Hadi, M., Sulaeman, S., Kurniati, T., & Nursalam, N. (2022). Efek kepemimpinan transformasional pada kinerja perawat. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, 5(1), 1-7. <https://doi.org/10.32584/jkkm.v5i1.1183>
- [12] Sebastian, R., Komara, E., Widjaja, Y. R., & Noor, C. M. (2023). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Ridogalih Sukabumi. *Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1, 128-137.
- [13] Efkelin, R., Utami, R. A., & Mailintina, Y. (2023). Hubungan kepemimpinan dengan kinerja perawat di ruang Anggrek dan Gladiola Rumah Sakit Husada Jakarta. *Jurnal Kesehatan Holistic*, 7(1), 1-7. <https://doi.org/10.33377/jkh.v7i1.131>
- [14] Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), 963-972. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.38527>
- [15] Apriliana, P. S., & Febriyantor, M. T. (2023). The Influence Of Leadership And Work Environment On Employee Performance Atma Jaya University. *PERFECT EDUCATION FAIRY*, 1(2), 80-88. <https://doi.org/10.56442/pef.v1i2.309>
- [16] Prawira, Y., Putra, J., & Marisa, R. (2024). Leadership and work environment influence on employee performance of PT Pegadaian Syariah CPS Meulaboh. *Economic: Journal Economic and Business*, 3(1), 9-18. <https://doi.org/10.56495/ejeb.v3i1.501>
- [17] Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu?* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [18] Bangun, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- [19] Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Publishing Associates.
- [20] Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- [21] Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawartini, Iswari, H. R., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., Sihombing, P. R., Kismawadi, E. R., Pujiyanto, A., Mulyati, A., Astuti, Y., Adinugroho, W. C., Imanuddin, R., Kristia, Nuraini, A., & Siregar, M. T. (2021). *Statistik Multivariat dalam Riset*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- [22] Sholihin, M. (2021). *(Partial Least Squares) Structural Equation Modeling*. Simposium Nasional Akuntansi XXIV, Universitas Jambi.
- [23] Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- [24] Rosdiani, N., & Hidayat, A. (2020). Pengaruh Derivatif Keuangan, Konservatisme Akuntansi dan Intensitas Aset Tetap terhadap Penghindaran Pajak. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, 1(2), 131-143. <https://doi.org/10.37195/jtebr.v1i2.43>
- [25] Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., Ray, S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. In: *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)