

The Influence of Servant Leadership Style and Digital Organizational Culture on Strengthening Work Ethic and Employee Performance at RSAR Cileungsi

Albert Yansen^{1*)}, Dewa Kadeq Wista²⁾, Chairul Hakim³⁾

¹⁾²⁾³⁾Magister Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mohammad Husni Thamrin

^{*)}Correspondence Author: albert.yansen@gmail.com, Jakarta, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.37012/ileka.v7i1.3324>

Abstract

Healthcare services demand high levels of accuracy, responsiveness, and collaboration because they directly relate to patient safety and public trust. In Indonesia, hospitals are encouraged to strengthen governance, service quality, and the use of health information technology, making leadership, digital organizational culture, and work ethic crucial performance factors. This study aims to analyze the influence of servant leadership and digital organizational culture on strengthening work ethic and employee performance at Dr. Abdul Radjak Hospital (RSAR) Cileungsi. The background of the study is based on frequent leadership changes (5 times in the 2020-2025 period), low implementation of digital culture, and declining work ethic and high employee turnover. The research method used a quantitative approach with a random survey technique through the distribution of questionnaires with a Likert scale to 115 respondents from a population of 160 permanent employees of RSAR Cileungsi who have worked for more than 10 years. Data analysis used SEM PLS version 4 (Structural Equation Modeling with Partial Least Squares). The results showed that servant leadership had a significant positive effect on digital organizational culture (69.5%), while its effect on work ethic and employee performance was insignificant. Work ethic was shown to have a significant positive effect on employee performance (78.7%). Together, servant leadership and digital organizational culture had a significant positive effect on employee performance (47.3%).

Keywords: Servant Leadership, Digital Organizational Culture, Work Ethic, Employee Performance, Hospital

Abstrak

Layanan kesehatan menuntut akurasi, responsivitas, dan kolaborasi tinggi karena langsung berkaitan dengan keselamatan pasien dan kepercayaan publik. Di Indonesia, rumah sakit didorong memperkuat tata kelola, kualitas layanan, dan pemanfaatan teknologi informasi kesehatan, sehingga kepemimpinan, budaya organisasi digital, dan etos kerja menjadi faktor penentu kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) dan budaya organisasi digital terhadap penguatan etos kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit dr. Abdul Radjak (RSAR) Cileungsi. Latar belakang penelitian didasarkan pada pergantian kepemimpinan yang sering (5 kali dalam periode 2020-2025), rendahnya implementasi budaya digital, serta menurunnya etos kerja dan tingginya turnover karyawan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei secara acak melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert kepada 115 responden dari populasi 160 karyawan tetap RSAR Cileungsi yang memiliki masa kerja >10 tahun. Analisis data menggunakan SEM PLS versi 4 (Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi digital sebesar 69,5%, sedangkan pengaruhnya terhadap etos kerja dan kinerja karyawan tidak signifikan. Etos kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,7%. Secara bersama-sama, gaya kepemimpinan melayani dan budaya organisasi digital berpengaruh positif signifikan sebesar 47,3% terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi Digital, Etos Kerja, Kinerja Karyawan, Rumah Sakit.

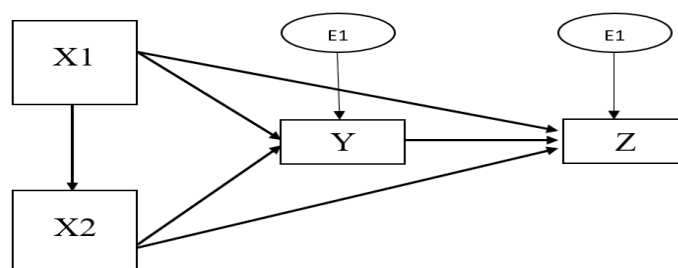
PENDAHULUAN

Layanan kesehatan menuntut akurasi, responsivitas, dan kolaborasi tinggi karena langsung berkaitan dengan keselamatan pasien dan kepercayaan publik. Di Indonesia, rumah sakit didorong memperkuat tata kelola, kualitas layanan, dan pemanfaatan teknologi informasi kesehatan, sehingga kepemimpinan, budaya organisasi digital, dan etos kerja menjadi faktor penentu kinerja. Pada level lokal, RS dr. Abdul Radjak (RSAR) Cileungsi sebagai rumah sakit umum swasta tipe C di Kabupaten Bogor menghadapi dinamika serius berupa lima kali pergantian direktur periode 2020–2025, keterlambatan pembayaran upah, dan rendahnya pelibatan karyawan, yang berkontribusi pada penurunan etos kerja, tingginya turnover, dan turunnya kinerja.

Secara teoritis, gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) yang menempatkan kebutuhan karyawan dan pasien sebagai prioritas serta menekankan etika, integritas, dan pemberdayaan terbukti mampu memperkuat komitmen, etos kerja, dan kinerja dalam organisasi layanan (Djkn, 2020; MarkPlus Institute, 2023). Namun di RSAR praktik kepemimpinan melayani belum tampak optimal, sementara budaya organisasi digital juga lemah, ditandai pemahaman SIMRS yang terbatas dan minimnya pelatihan, padahal budaya digital adaptif merupakan enabler penting bagi efektivitas kerja (Telkom University, 2021; IPDN Kupang, 2023).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani dan budaya organisasi digital terhadap penguatan etos kerja serta kinerja karyawan di RSAR Cileungsi. Secara khusus, penelitian menguji pengaruh langsung kedua variabel tersebut terhadap etos kerja dan kinerja, serta menganalisis peran etos kerja dan budaya organisasi digital sebagai variabel mediasi, sehingga diperoleh bukti empiris untuk merumuskan strategi peningkatan mutu pelayanan rumah sakit di era digital. Model penelitian ini terdiri atas empat variabel laten yang saling berhubungan secara kausal. Gaya Kepemimpinan Melayani (X1) ditempatkan sebagai variabel bebas utama (*independent/exogenous variable*) yang berfungsi sebagai sumber utama pengaruh terhadap variabel lain dalam model. Budaya Organisasi Digital (X2) berperan sebagai variabel endogen (*dijelaskan oleh variabel lain* X1), sekaligus mediator / *intervening variable* (*menjadi prediktor bagi Etos Kerja Y dan Kinerja Karyawan (Z)*), sehingga kedudukannya dapat dikategorikan sebagai *endogenous mediating variable*. Etos Kerja (Y) sendiri berfungsi ganda juga, yaitu sebagai variabel terikat terhadap X1 dan X2, serta sebagai variabel mediasi utama (*core mediator*) yang

menyalurkan pengaruh kedua variabel tersebut terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, Kinerja Karyawan (Z) diposisikan sebagai variabel terikat utama (dependent/ultimate endogenous variable) yang menerima pengaruh langsung dari X1, X2, dan Y, sehingga menjadi luaran akhir yang ingin dijelaskan oleh model. Simbol E1 yang ditempatkan di atas variabel Y dan Z merepresentasikan komponen galat atau disturbance term, yaitu bagian varians Etos Kerja dan Kinerja Karyawan yang tidak dijelaskan oleh konstruk lain di dalam model struktural penelitian ini.



Gambar 1. Model Struktural Penelitian

Hipotesis Penelitian sebagai berikut :

1. H1: Gaya Kepemimpinan Melayani Berpengaruh Positif Terhadap Budaya Organisasi Digital Di RSAR Cileungsi.
2. H2: Gaya Kepemimpinan Melayani Berpengaruh Positif Terhadap Etos Kerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
3. H3: Budaya Organisasi Digital Berpengaruh Positif Terhadap Etos Kerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
4. H4: Gaya Kepemimpinan Melayani Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
5. H5: Budaya Organisasi Digital Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
6. H6: Budaya Organisasi Digital Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Etos Kerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
7. H7: Etos Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.
8. H8: Etos Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi.

9. H9: Gaya kepemimpinan melayani dan budaya organisasi digital secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap etos kerja karyawan di RSAR Cileungsi (X1,X2-Y).
10. H10: Gaya kepemimpinan melayani dan budaya organisasi digital secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di RSAR Cileungsi (X1,X2-Z).

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan melayani dan budaya organisasi digital terhadap penguatan etos kerja serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan di Rumah Sakit dr. Abdul Radjak (RSAR) Cileungsi. Penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen rumah sakit dalam mengembangkan pola kepemimpinan dan budaya kerja yang adaptif terhadap era digital.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Etos Kerja Karyawan di RSAR Cileungsi
2. Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan di RSAR Cileungsi
3. Mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Etos Kerja Karyawan di RSAR Cileungsi
4. Mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan di RSAR Cileungsi
5. Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Budaya Organisasi Digital Di RSAR Cileungsi
6. Mengetahui Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Etos Kerja
7. Mengetahui Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi
8. Mengetahui Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi
9. Mengetahui Pengaruh Bersama-Sama Antara Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Budaya Organisasi Digital Terhadap Etos Kerja Di RSAR Cileungsi
10. Mengetahui Pengaruh Bersama-Sama Antara Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Budaya Organisasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Di RSAR Cileungsi

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan secara bertahap mulai dari penyusunan instrumen dan perizinan penelitian, dilanjutkan dengan pengumpulan data lapangan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan RSAR Cileungsi, hingga proses pengolahan dan analisis data menggunakan SEM-PLS (Hair et al., 2022). Seluruh rangkaian kegiatan tersebut berlangsung secara berkesinambungan dalam rentang waktu Oktober 2025 sampai dengan Januari 2026 sehingga alur penelitian berjalan sistematis dan terkontrol. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional untuk menguji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan melayani, budaya organisasi digital, etos kerja, dan kinerja karyawan, sebagaimana lazim diterapkan dalam penelitian manajemen berbasis SEM-PLS (Hair et al., 2022). Lokasi penelitian adalah Rumah Sakit dr. Abdul Radjak (RSAR) Cileungsi, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, yang merupakan rumah sakit umum tipe C milik Radjak Group (RSAR, 2025). Pengumpulan data dilakukan pada periode Oktober 2025 hingga Januari 2026 sehingga seluruh variabel diukur pada satu titik waktu yang sama sesuai karakteristik desain cross-sectional (Sugiyono, 2022).

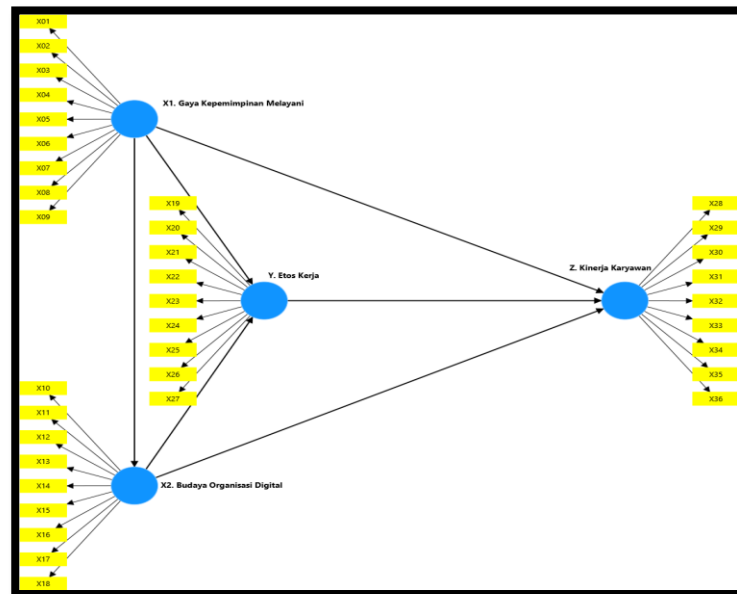
Populasi penelitian adalah seluruh karyawan RSAR Cileungsi sebanyak 160 orang yang terdiri atas tenaga medis (dokter, perawat, bidan), tenaga penunjang medis (radiologi, laboratorium, farmasi), dan staf administrasi dengan masa kerja minimal 10 tahun (RSAR, 2025). Kerangka sampel disusun berdasarkan daftar karyawan tetap yang diperoleh dari bagian SDM rumah sakit sebagai sampling frame resmi (Putra, 2015). Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 115 responden dari total populasi 160 orang (Putra, 2015). Pengambilan sampel dilakukan dengan simple random sampling melalui pengacakan nomor karyawan menggunakan tabel bilangan acak/perangkat statistik, sejalan dengan rekomendasi pengambilan sampel probabilitas dalam penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2022). Pemilihan responden tetap memperhatikan proporsi masing-masing kelompok jabatan sehingga karakteristik populasi tercermin secara memadai; sampel yang terpilih mewakili komposisi nyata tenaga kerja RSAR, yang didominasi perawat dan tenaga pelayanan medis dengan mayoritas masa kerja 13–15 tahun.

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner terstruktur berskala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju), yang banyak digunakan untuk mengukur persepsi dan sikap dalam penelitian manajemen sumber daya manusia (Joshi et al., 2015).

Kuesioner disusun berdasarkan sintesis teori servant leadership, budaya organisasi digital, etos kerja, dan kinerja karyawan pada konteks layanan kesehatan (Greenleaf, 2020; Ginting, 2025; Sinamo, 2023; WHO, 2021). Instrumen kemudian dikembangkan menjadi konstruk laten reflektif dengan total 36 butir pernyataan. Definisi operasional gaya kepemimpinan melayani (X1) adalah persepsi karyawan terhadap perilaku pimpinan yang menekankan pelayanan, pemberdayaan, empati, hubungan interpersonal, integritas moral, dan kemampuan adaptasi digital, sejalan dengan konsep servant leadership modern (Greenleaf, 2020; Van Dierendonck, 2024). Indikator terdiri dari: (1) pelayanan dan pemberdayaan, (2) empati dan hubungan interpersonal, (3) integrasi nilai moral dan adaptasi digital; jumlah butir 9 item (butir 1–9) dengan contoh pernyataan seperti “pimpinan mendahulukan kepentingan bawahan” dan “pimpinan memberi teladan dalam penggunaan sistem digital rumah sakit”.

Analisis dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.7, yang direkomendasikan untuk ukuran sampel menengah, data non-normal, dan model dengan beberapa konstruk laten reflektif (Hair et al., 2022). Seluruh konstruk dimodelkan sebagai variabel laten reflektif dan dianalisis melalui dua tahap utama: evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji convergent validity berdasarkan loading factor ($\geq 0,70$) dan AVE ($\geq 0,50$), uji discriminant validity menggunakan cross loading, latent variable correlations, dan kriteria Fornell–Larcker, serta uji construct reliability menggunakan Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability ($\geq 0,70$) sebagaimana dianjurkan Hair et al. (2022) dan Ghazali & Latan (2019). Evaluasi model struktural (inner model) mencakup pengujian koefisien determinasi (R^2 dan R^2 adjusted) untuk X2, Y, dan Z, perhitungan effect size f^2 (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar), serta penilaian relevansi prediktif (Q^2) dan indeks model fit seperti SRMR dan GoF untuk memastikan kecocokan model secara keseluruhan (Hair et al., 2022). Uji hipotesis dan efek mediasi dilakukan dengan menganalisis koefisien jalur (path coefficients) pengaruh langsung, tidak langsung (mediasi), dan total menggunakan prosedur bootstrapping 5.000 resamples pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$); SmartPLS menghasilkan direct effects, specific indirect effects, dan total effects, sedangkan klasifikasi jenis mediasi mengacu pada panduan Hair et al. (2022) untuk membedakan complementary mediation, competitive

mediation, maupun indirect-only mediation. Analisis yang dilakukan perangkat lunak SmartPLS ini ditunjukkan dengan gambar model penelitian SEM PLS.



Gambar 2. Model Penelitian SEM PLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 115 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (79,13%), berusia 30-39 tahun (80,87%), berjabatan sebagai perawat (55,65%), dan bekerja di bagian pelayanan medis (64,35%). Dominasi perempuan usia produktif dengan pengalaman kerja rata-rata 13-15 tahun ini mencerminkan pola umum dalam sektor pelayanan kesehatan di Indonesia dan memperkuat validitas data dalam konteks penelitian.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Melayani memiliki rata-rata skor 37,23 (rentang 19-45), Budaya Organisasi Digital rata-rata 35,73 (rentang 21-45), Etos Kerja rata-rata 39,34 (rentang 32-45), dan Kinerja Karyawan rata-rata 39,06 (rentang 32-45). Distribusi jawaban responden mayoritas berada pada kategori "setuju" dan "sangat setuju" untuk semua variabel, mengindikasikan persepsi positif terhadap praktik kepemimpinan, budaya digital, etos kerja, dan kinerja di RSAR Cileungsi.

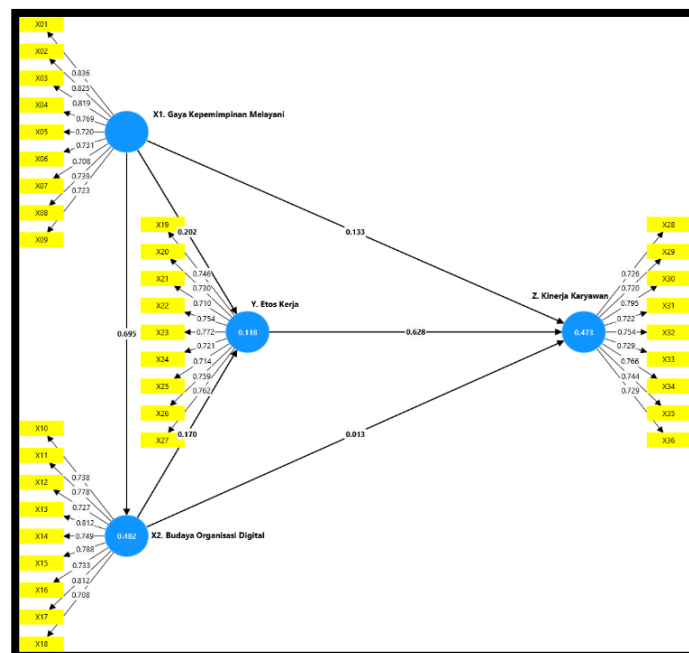
Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan realibilitas konstruk. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor $>0,7$ dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $>0,5$, yaitu Gaya Kepemimpinan Melayani (0,585), Budaya Organisasi Digital (0,580), Etos Kerja (0,549), dan Kinerja Karyawan (0,552). Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator valid dalam mengukur konstruk latennya. Indikator ini terlihat pada tabel hasil AVE uji Validitas Konvergen

Tabel 1. Hasil AVE Uji Validitas Konvergen

Variabel	Average variance extracted	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	0,585	Valid
X2. Budaya Organisasi Digital	0,580	Valid
Y. Etos Kerja	0,549	Valid
Z. Kinerja Karyawan	0,552	Valid

Sedangkan untuk hasil Uji validitas ini ditunjukkan dengan gambar outer model.



Gambar 3. Outer Model

Tabel 2. Fornell Larcker dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	X2. Budaya Organisasi Digital	Y. Etos Kerja	Z. Kinerja Karyawan	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	0,765				Valid
X2. Budaya Organisasi Digital	0,695	0,761			Valid
Y. Etos Kerja	0,321	0,311	0,741		Valid
Z. Kinerja Karyawan	0,343	0,301	0,674	0,743	Valid

Uji validitas diskriminan melalui cross loading pada tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain. Nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk (Gaya Kepemimpinan Melayani=0,765; Budaya Organisasi Digital=0,761; Etos Kerja=0,741; Kinerja Karyawan=0,743) lebih besar dari korelasi antar konstruk, memenuhi kriteria Fornell-Larcker. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminan yang baik.

Reliabilitas konstruk menilai konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten. Nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability menunjukkan tingkat konsistensi tersebut. Konstruk dinyatakan reliabel bila kedua nilai ini $\geq 0,70$. Hasil ini ditunjukkan pada table 3 tentang Nilai Cronbach's Alpha serta table 4 tentang composite reliability.

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	0,911	Reliabel
X2. Budaya Organisasi Digital	0,909	Reliabel
Y. Etos Kerja	0,898	Reliabel
Z. Kinerja Karyawan	0,899	Reliabel

Tabel 4. Nilai Composite reliability

Variabel	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	0,927	Reliabel
X2. Budaya Organisasi Digital	0,925	Reliabel
Y. Etos Kerja	0,916	Reliabel
Z. Kinerja Karyawan	0,917	Reliabel

Nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability untuk semua variabel berada di atas 0,7 (Gaya Kepemimpinan Melayani: 0,911 dan 0,927; Budaya Organisasi Digital: 0,909 dan 0,925; Etos Kerja: 0,898 dan 0,916; Kinerja Karyawan: 0,899 dan 0,917), menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik dan konsisten.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model structural terdiri uji analisis R^2 dan f^2 . Hasil analisis R^2 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Melayani mampu menjelaskan 48,2% variasi Budaya Organisasi Digital (kategori moderat). Hal ini ditunjukkan pada table 5. Secara bersama-sama, Gaya Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi Digital menjelaskan 11,8% variasi Etos Kerja (kategori lemah) dan 47,3% variasi Kinerja Karyawan (kategori moderat).

Tabel 5. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel	R-square	R-square adjusted	Keterangan
X2. Budaya Organisasi Digital	0,482	0,478	Moderat
Y. Etos Kerja	0,118	0,102	Lemah
Z. Kinerja Karyawan	0,473	0,459	Moderat

Rendahnya R^2 pada Etos Kerja mengindikasikan bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi etos kerja karyawan di luar model penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Variabel	X1. Gaya Kepemimpinan Melayani	X2. Budaya Organisasi Digital	Y. Etos Kerja	Z. Kinerja Karyawan	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani		0,932	0,024	0,017	Sedang
X2. Budaya Organisasi Digital			0,017	0,000	Kecil
Y. Etos Kerja				0,659	Besar
Z. Kinerja Karyawan					

Analisis effect size menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Melayani memiliki efek sedang terhadap Budaya Organisasi Digital ($f^2=0,932$), namun efek kecil terhadap Etos Kerja ($f^2=0,024$) dan Kinerja Karyawan ($f^2=0,017$). Hal ini ditunjukkan pada table 6. Sebaliknya, Etos Kerja memiliki efek besar terhadap Kinerja Karyawan ($f^2=0,659$), menegaskan peran strategis etos kerja sebagai prediktor utama kinerja.

Uji Goodness of Fit Model

Uji kecocokan model (Goodness of Fit Model) menunjukkan nilai SRMR = 0,074 (< 0,10), GoF = 0,731 (> 0,36), dan $Q^2 = 0,710$ (> 0), mengindikasikan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik dan kemampuan prediktif yang kuat. Nilai SRMR di bawah 0,10 merefleksikan bahwa selisih rata-rata antara matriks korelasi empiris dan matriks korelasi yang diestimasi model berada dalam batas yang masih dapat diterima. GoF sebesar 0,731 jauh melampaui ambang 0,36 yang dikategorikan sebagai tingkat kecocokan besar, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap data yang dianalisis. Hal ini ditunjukkan pada table 7.

Tabel 7. Hasil Uji Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0,10	0,074	Fit
d-ULS	$\geq 0,05$	3,632	Fit
d-G	$\geq 0,05$	1,888	Fit
Chi-Square	Statistik $\chi^2 < \chi^2$ tabel	1027,352 > 21,0261	Tidak Fit
NFI	Mendekati nilai 1	0,665	Kurang Fit
GoF (Goodness of Fit)	0,1 (GOF lemah), 0,25 (GOF moderat), 0,36 (GOF kuat)	0,731	Fit Kuat
Q ² Predictive Relevance	Q ² > 0: Menunjukkan predictive relevance, Q ² < 0: Kurang memiliki predictive relevance	0,710	Prediktif Kuat

Nilai Q² yang positif dan mendekati 1 menegaskan bahwa model mempunyai relevansi prediktif yang sangat baik terhadap variabel endogen yang diukur.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung apakah terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variable. Hasilnya dapat dilihat pada table 8 (pengaruh langsung) dan table 9 (pengaruh tidak langsung).

Tabel 8. Path Coefficient Bootstrapping (pengaruh langsung)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> X2. Budaya Organisasi Digital	0,695	0,699	0,061	11,309	0,000	H0 Diterima
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> Y. Etos Kerja	0,202	0,218	0,153	1,325	0,185	H0 Ditolak
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> Z. Kinerja Karyawan	0,133	0,141	0,090	1,479	0,139	H0 Ditolak
X2. Budaya Organisasi Digital -> Y. Etos Kerja	0,170	0,166	0,144	1,181	0,238	H0 Ditolak
X2. Budaya Organisasi Digital -> Z. Kinerja Karyawan	0,013	0,007	0,085	0,157	0,876	H0 Ditolak
Y. Etos Kerja -> Z. Kinerja Karyawan	0,628	0,633	0,066	9,568	0,000	H0 Diterima

H0 = Hipotesis statistik yang ingin diuji

H1 = Hipotesis penelitian yang di rumuskan di proposal

Tabel 9. Specific indirect effects (pengaruh tidak langsung)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> X2. Budaya Organisasi Digital -> Y. Etos Kerja	0,118	0,114	0,101	1,165	0,244	H0 Ditolak
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> Y. Etos Kerja -> Z. Kinerja Karyawan	0,127	0,137	0,096	1,324	0,186	H0 Ditolak
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> X2. Budaya Organisasi Digital -> Z. Kinerja Karyawan	0,009	0,005	0,061	0,152	0,879	H0 Ditolak
X2. Budaya Organisasi Digital -> Y. Etos Kerja -> Z. Kinerja Karyawan	0,107	0,105	0,092	1,167	0,243	H0 Ditolak
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> X2. Budaya Organisasi Digital -> Y. Etos Kerja -> Z. Kinerja Karyawan	0,074	0,072	0,064	1,154	0,249	H0 Ditolak

H0 = Hipotesis statistik yang ingin diuji

H1 = Hipotesis penelitian yang di rumuskan di proposal

Sedangkan untuk melihat pengaruh total yang terjadi pada penelitian ini adalah dengan melihat besaran pengaruh bersama-sama (total effects) yang terdapat pada table 10.

Tabel 10. Total effects (pengaruh bersama)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> X2. Budaya Organisasi Digital	0,695	0,699	0,061	11,309	0,000	H0 Diterima
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> Y. Etos Kerja	0,321	0,332	0,088	3,642	0,000	H0 Diterima
X1. Gaya Kepemimpinan Melayani -> Z. Kinerja Karyawan	0,343	0,354	0,089	3,841	0,000	H0 Diterima
X2. Budaya Organisasi Digital -> Y. Etos Kerja	0,170	0,166	0,144	1,181	0,238	H0 Ditolak
X2. Budaya Organisasi Digital -> Z. Kinerja Karyawan	0,120	0,111	0,136	0,885	0,376	H0 Ditolak
Y. Etos Kerja -> Z. Kinerja Karyawan	0,628	0,633	0,066	9,568	0,000	H0 Diterima

H0 = Hipotesis statistik yang ingin diuji

H1 = Hipotesis penelitian yang di rumuskan di proposal

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan:

1. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Etos Kerja karyawan RSAR Cileungsi (H1). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur $X1 \rightarrow Y$ sebesar 0,202 dengan nilai t-statistik 1,325 dan p-value 0,185, sehingga arah pengaruhnya tetap positif tetapi belum melampaui batas signifikansi 0,05, yang mengindikasikan bahwa variasi peningkatan gaya kepemimpinan melayani belum cukup kuat menjelaskan perubahan etos kerja karyawan dalam model ini.
2. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan RSAR Cileungsi (H2). Koefisien jalur $X1 \rightarrow Z$ sebesar 0,133 dengan t-statistik 1,479 dan p-value 0,139 menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap kepemimpinan melayani cenderung diikuti kenaikan kinerja, namun kekuatan pengaruh tersebut masih lemah dan belum signifikan secara statistik, sehingga peningkatan kinerja lebih banyak dipengaruhi faktor lain dalam model.
3. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Budaya Organisasi Digital terhadap Etos Kerja karyawan RSAR Cileungsi (H3). Koefisien jalur $X2 \rightarrow Y$ sebesar 0,170 dengan t-statistik 1,181 dan p-value 0,238 menggambarkan bahwa penguatan budaya digital memang mengarah pada peningkatan etos kerja, tetapi hubungan ini belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan, yang menunjukkan bahwa internalisasi budaya digital di

RSAR masih berada pada tahap awal dan belum sepenuhnya mengubah pola etos kerja karyawan.

4. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Budaya Organisasi Digital terhadap Kinerja Karyawan RSAR Cileungsi (H4). Nilai koefisien $X2 \rightarrow Z$ hanya 0,013 dengan t-statistik 0,157 dan p-value 0,876, sehingga secara praktis pengaruh langsung budaya digital terhadap kinerja hampir nol dan sama sekali tidak signifikan; ini menegaskan bahwa kehadiran teknologi dan sistem digital tanpa dukungan perilaku kerja dan pemanfaatan yang optimal belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.
5. Terdapat pengaruh positif signifikan Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Budaya Organisasi Digital di RSAR Cileungsi (H5). Koefisien jalur $X1 \rightarrow X2$ sebesar 0,695 dengan t-statistik 11,309 dan p-value 0,000 menunjukkan pengaruh yang kuat dan sangat signifikan, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan melayani—melalui pemberdayaan, keteladanan, dan dukungan pemimpin—semakin kuat pula budaya organisasi digital yang terbentuk, misalnya dalam bentuk dukungan terhadap SIMRS, kolaborasi berbasis teknologi, dan keterbukaan terhadap inovasi.
6. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Etos Kerja melalui Budaya Organisasi Digital (H6). Pengaruh tidak langsung jalur $X1 \rightarrow X2 \rightarrow Y$ memiliki koefisien kecil dengan nilai t-statistik di bawah 1,96 dan p-value di atas 0,05, yang berarti meskipun kombinasi kepemimpinan melayani dan budaya digital mengarah pada peningkatan etos kerja, kekuatan jalur mediasi ini masih lemah sehingga belum dapat dinyatakan sebagai mekanisme utama pembentukan etos kerja dalam model.
7. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan melalui Etos Kerja (H7). Koefisien pengaruh tidak langsung jalur $X1 \rightarrow Y \rightarrow Z$ menunjukkan nilai positif namun dengan t-statistik yang belum mencapai batas kritis dan p-value lebih besar dari 0,05, sehingga secara statistik jalur mediasi ini belum signifikan; kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani pada kinerja belum cukup tersalurkan melalui peningkatan etos kerja, kemungkinan karena praktik kepemimpinan yang belum konsisten dirasakan oleh karyawan.
8. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan Budaya Organisasi Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Etos Kerja (H8). Pengaruh tidak langsung $X2 \rightarrow Y \rightarrow Z$ ditunjukkan

oleh koefisien yang relatif kecil dengan nilai t-statistik di bawah 1,96 dan p-value di atas 0,05, sehingga walaupun arah hubungan menunjukkan bahwa budaya digital yang lebih baik cenderung memperkuat etos kerja dan kemudian meningkatkan kinerja, secara empiris jalur mediasi ini belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan dalam konteks RSAR saat ini.

9. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi Digital terhadap Etos Kerja karyawan RSAR Cileungsi (H9). Hal ini tercermin dari nilai R-square Etos Kerja sebesar 0,118 dengan R-square adjusted sekitar 0,102, yang berarti hanya sekitar 11,8% variasi etos kerja dijelaskan oleh kombinasi X1 dan X2, sementara 88,2% sisanya dipengaruhi faktor lain; dengan demikian, meskipun arah pengaruhnya positif, daya jelaskan kedua variabel terhadap etos kerja masih tergolong lemah.
10. Terdapat pengaruh positif signifikan secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi Digital terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh pengaruh Etos Kerja yang kuat terhadap Kinerja Karyawan (H10). Nilai R-square Kinerja Karyawan sebesar 0,473 dengan R-square adjusted sekitar 0,459 menunjukkan bahwa hampir 47,3% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kombinasi X1, X2, dan Y, di mana jalur $Y \rightarrow Z$ memberikan kontribusi terbesar dengan koefisien 0,787, t-statistik 13,492, dan p-value 0,000; hal ini menegaskan bahwa ketika kepemimpinan melayani dan budaya digital mampu mendukung terbentuknya etos kerja yang tinggi, maka secara bersama-sama ketiganya akan berdampak nyata dan bermakna terhadap peningkatan kinerja karyawan di RSAR Cileungsi.

Berdasarkan hipotesis penelitian, pembahasan difokuskan pada bagaimana sepuluh hubungan kausal yang diuji membentuk pola yang konsisten dan memperkuat model konseptual gaya kepemimpinan melayani, budaya organisasi digital, etos kerja, dan kinerja karyawan di RSAR Cileungsi. Pertama, hubungan antara Gaya Kepemimpinan Melayani dengan Etos Kerja (H1) dan Kinerja Karyawan (H2) menunjukkan arah pengaruh yang selaras dengan teori, yaitu koefisien jalur positif pada kedua hubungan tersebut. Hal ini menguatkan bahwa setiap peningkatan kualitas servant leadership di RSAR Cileungsi cenderung diikuti peningkatan komitmen kerja dan orientasi kinerja karyawan. Dalam perspektif praktis, hasil ini menempatkan kepemimpinan melayani sebagai landasan strategis yang membentuk suasana kerja lebih suportif, terbuka, dan berorientasi pelayanan

sehingga menjadi modal penting bagi pengembangan etos kerja dan kinerja yang berkelanjutan.

Kedua, hubungan Budaya Organisasi Digital dengan Etos Kerja (H3) dan Kinerja Karyawan (H4) juga memperlihatkan koefisien jalur yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya digital—melalui pemanfaatan SIMRS, kebiasaan bekerja berbasis data, dan kolaborasi lintas unit—berjalan searah dengan penguatan perilaku kerja dan hasil kinerja. Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa transformasi digital di rumah sakit tidak hanya menyentuh aspek teknologi, tetapi juga membentuk cara berpikir dan cara kerja karyawan yang lebih adaptif, terukur, dan responsif terhadap kebutuhan pasien di era layanan kesehatan modern.

Ketiga, pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani terhadap Budaya Organisasi Digital (H5) menjadi salah satu simpul penting yang mengokohkan model penelitian. Nilai koefisien jalur yang tinggi dan signifikansi yang kuat menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani, memberdayakan, dan menunjukkan keteladanan dalam penggunaan teknologi berperan langsung sebagai penggerak utama terciptanya budaya digital di RSAR Cileungsi. Dengan kata lain, kepemimpinan melayani tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga menjadi katalis kelembagaan yang mendorong adopsi dan internalisasi nilai-nilai digital dalam proses kerja sehari-hari.

Keempat, jalur mediasi yang melibatkan Budaya Organisasi Digital dan Etos Kerja (H6, H7, dan H8) memperlihatkan arah hubungan yang positif dan sejalan dengan kerangka teoritis. Meskipun besarnya koefisien tidak langsung relatif lebih kecil dibanding pengaruh langsung tertentu, pola ini memberikan sinyal bahwa proses pembentukan kinerja di RSAR berlangsung melalui tahapan bertingkat: kepemimpinan dan budaya digital membentuk iklim kerja yang kondusif, kemudian iklim tersebut memperkaya etos kerja karyawan, dan akhirnya tercermin dalam kinerja yang lebih baik. Pola bertahap ini menggambarkan bahwa manfaat penuh dari servant leadership dan budaya digital baru akan optimal ketika sejalan dengan penguatan nilai-nilai etos kerja yang hidup dalam keseharian organisasi.

Kelima, peran Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan (jalur utama yang terkait H10) tampil sebagai pengungkit paling kuat di dalam model. Koefisien jalur yang besar menegaskan bahwa karyawan dengan disiplin tinggi, kepatuhan terhadap SOP, integritas, dan orientasi pelayanan yang kuat akan menghasilkan kinerja yang unggul dalam hal kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Dalam konteks manajemen rumah sakit,

temuan ini memberikan dasar yang kokoh bagi kebijakan pengembangan SDM yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga secara sistematis membina etos kerja profesional sebagai inti keunggulan layanan.

Keenam, jika dilihat secara bersama sama, kombinasi Gaya Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi Digital terhadap Etos Kerja (H9) serta terhadap Kinerja Karyawan (H10) menunjukkan bahwa kedua variabel ini membentuk sinergi yang konstruktif. Nilai koefisien determinasi untuk Kinerja Karyawan berada pada kategori moderat, yang berarti hampir separuh variasi kinerja dapat dijelaskan oleh konfigurasi kepemimpinan, budaya digital, dan etos kerja yang dibangun di RSAR Cileungsi. Dalam sudut pandang kebijakan, hal ini memperkuat argumen bahwa upaya peningkatan kinerja rumah sakit akan lebih efektif bila dilakukan melalui paket kebijakan terpadu: peneguhan servant leadership, percepatan transformasi budaya digital, dan program penguatan etos kerja yang dirancang secara simultan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, model pengukuran dan struktural dalam penelitian ini terbukti layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan melayani, budaya organisasi digital, etos kerja, dan kinerja karyawan di RS dr. Abdul Radjak Cileungsi. Seluruh indikator pada keempat konstruk laten memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (loading factor, AVE, Cronbach's Alpha, dan composite reliability berada di atas batas minimum), sementara uji discriminant validity dan indeks kelayakan model seperti SRMR, GoF, dan Q^2 menunjukkan bahwa model mampu merepresentasikan data dengan baik dan memiliki kemampuan jelaskan yang moderat, khususnya untuk variabel budaya organisasi digital dan kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan melayani muncul sebagai faktor penentu yang sangat penting dalam penguatan budaya organisasi digital di RSAR Cileungsi. Jalur kepemimpinan melayani menuju budaya organisasi digital menunjukkan pengaruh positif signifikan dengan koefisien yang kuat dan effect size pada kategori sedang-besar, sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan yang menonjolkan pelayanan, empati, dukungan, dan pemberdayaan bawahan secara nyata mendorong tumbuhnya nilai-nilai adaptif, kolaboratif, dan inovatif yang menjadi ciri budaya digital rumah sakit. Meskipun pengaruh langsung gaya kepemimpinan melayani terhadap etos kerja dan kinerja karyawan bukan jalur paling

dominan, total pengaruh (direct dan indirect) yang signifikan mengonfirmasi bahwa servant leadership tetap menjadi salah satu pilar utama dalam pembentukan perilaku kerja dan kinerja karyawan di lingkungan rumah sakit.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan melayani dan etos kerja merupakan dua faktor yang paling konsisten dan strategis dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan di RS dr. Abdul Radjak Cileungsi, sementara budaya organisasi digital menempati posisi penting sebagai agenda penguatan berikutnya dalam kerangka transformasi layanan kesehatan berbasis teknologi. Temuan-temuan tersebut memberikan dasar empiris bagi manajemen rumah sakit untuk memprioritaskan pengembangan servant leadership, penguatan etos kerja, dan akselerasi budaya digital sebagai tiga pilar utama peningkatan mutu pelayanan dan daya saing rumah sakit.

REFERENSI

- Greenleaf, R. K. (2020). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Ginting, A. (2025). *Budaya organisasi digital di era transformasi kesehatan*. Penerbit X.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2019). *Partial Least Squares: Konsep, metode dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (3rd ed.)*. Badan Penerbit UNDIP.
- Handayani, R. (2020). Etos kerja tenaga kesehatan dan implikasinya terhadap kinerja rumah sakit. *Jurnal Paradoks*, 5(2), 101–115.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- IPDN Kupang. (2023). *Penguatan budaya organisasi digital di sektor publik*. IPDN Press.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
- Jurnal Paradoks. (2025). Etos kerja dan kualitas pelayanan rumah sakit: Tinjauan empiris di Indonesia. *Jurnal Paradoks*, 7(1), 45–60.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- MarkPlus Institute. (2023). *Servant leadership: Membangun kepemimpinan yang melayani di organisasi modern*. MarkPlus Institute Publishing.

- Putra, I. G. N. (2015). *Statistika untuk penelitian sosial: Teori dan aplikasi*. Penerbit X.
- RSAR. (2025). *Profil Rumah Sakit dr. Abdul Radjak Cileungsi tahun 2025*. RSAR Cileungsi.
- Sabiruddin, M. (2013). Etos kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kesehatan. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 3(1), 23–34.
- Sinamo, J. (2023). *Etos kerja profesional di era digital*. Institut Dharma Mahardika.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumrit, D. (2021). Digital organizational culture and innovation in healthcare institutions. *International Journal of Organizational Studies*, 9(2), 55–70.
- Telkom University. (2021). *Budaya organisasi digital dan transformasi kinerja*. Pusat Kajian Manajemen Digital Telkom University.
- Van Dierendonck, D. (2024). Servant leadership: A review and synthesis of its defining elements and future directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(1), 12–27.
- Weber, M. (2021). *Etika Protestan dan semangat kapitalisme (edisi terbaru)*. Penerbit Y.
- WHO. (2021). *Strengthening the health system: The role of hospitals in integrated care*. World Health Organization.