



Model Strategis Kinerja Pelayanan Publik: Integrasi *Organizational Commitment*, *Public Service Motivation*, *Digital Capability*, dan *Leadership Effectiveness* melalui *Employee Engagement* pada RS PKU Muhammadiyah Klaten. Jawa Tengah Indonesia

Sofyan Aji Wibowo¹, Ani Muttaqiyatun² Afthoni Susanto³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Ahmad Dahlan

2408051033@webmail.uad.ac.id, ani.muttaqiyathun@mgm.uad.ac.id, afthoni.sutanto@mgm.uad.ac.id

Abstrak

Perubahan lingkungan organisasi pelayanan kesehatan menuntut institusi publik untuk membangun kinerja pelayanan yang berkelanjutan melalui penguatan komitmen organisasi, motivasi pelayanan publik, kemampuan digital, dan efektivitas kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model strategis kinerja pelayanan publik melalui integrasi *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness* dengan peran mediasi *employee engagement*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 250 responden yang terdiri atas tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga administrasi, dan karyawan pendukung pelayanan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil simulasi pengujian menunjukkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,324$; $p < 0,001$), *public service motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,286$; $p < 0,001$), *digital capability* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,241$; $p < 0,001$), dan *leadership effectiveness* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$). Selanjutnya, *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan publik ($\beta = 0,563$; $p < 0,001$) dan memediasi hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pelayanan. Model penelitian mampu menjelaskan 67,2% variasi kinerja pelayanan publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pelayanan kesehatan dapat dicapai melalui penguatan komitmen organisasi, motivasi pelayanan, transformasi digital, dan kepemimpinan efektif yang diarahkan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: Organizational Commitment, Public Service Motivation, Digital Capability, Leadership Effectiveness, Employee Engagement

1. Pendahuluan

Transformasi organisasi pelayanan kesehatan menghadirkan tantangan baru bagi institusi publik dan sosial dalam menjaga kualitas pelayanan, efektivitas organisasi, dan keberlanjutan kinerja sumber daya manusia. Rumah sakit dituntut memberikan layanan kesehatan yang berkualitas, mampu membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi, tuntutan masyarakat, dan kompleksitas pengelolaan tenaga kerja. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi kesehatan sangat dipengaruhi oleh kemampuan institusi dalam mengintegrasikan faktor perilaku organisasi, kapasitas digital, dan efektivitas kepemimpinan sebagai sumber daya strategis untuk menghasilkan kinerja pelayanan yang optimal. RS PKU Muhammadiyah Klaten sebagai organisasi pelayanan kesehatan berbasis nilai sosial-keagamaan memiliki karakteristik unik karena menggabungkan orientasi pelayanan publik dengan kebutuhan pengelolaan organisasi yang profesional. Kondisi tersebut menuntut adanya model strategis yang mampu menjelaskan bagaimana komitmen organisasi, motivasi pelayanan publik, kemampuan digital, dan kepemimpinan membentuk kinerja pelayanan melalui keterlibatan karyawan. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan *resource dependence theory* yang menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan dalam memperoleh, mengelola, dan mengintegrasikan sumber daya strategis untuk mempertahankan keunggulan organisasi (Davis & Cobb, 2010).

Kajian mengenai hubungan antara faktor psikologis organisasi dan kinerja pelayanan publik telah berkembang dalam literatur manajemen publik. Penelitian Camilleri dan Van Der Heijden (2007) menunjukkan bahwa *organizational commitment* dan *public service motivation* memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja individu dalam sektor publik. Namun, hasil penelitian tersebut menjelaskan hubungan langsung antara karakteristik individu dan kinerja, sementara mekanisme bagaimana faktor tersebut diterjemahkan menjadi perilaku kerja aktif melalui keterlibatan karyawan masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, keterlibatan karyawan menjadi aspek utama karena tenaga kesehatan dan pendukung pelayanan berhadapan langsung dengan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Penelitian Macinati et

Model Strategis Kinerja Pelayanan Publik: Integrasi *Organizational Commitment*, *Public Service Motivation*, *Digital Capability*, dan *Leadership Effectiveness* melalui *Employee Engagement* pada RS PKU Muhammadiyah Klaten. Jawa Tengah. Indonesia

al. (2016) menunjukkan bahwa keterlibatan manajer kesehatan menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara sistem pengelolaan organisasi dan peningkatan kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pelayanan bergantung pada struktur manajemen dan kemampuan organisasi membangun keterlibatan psikologis karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan.

Perkembangan teknologi digital semakin memperluas dimensi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi kesehatan. Digitalisasi rumah sakit berkaitan dengan penerapan sistem informasi, mencakup kemampuan organisasi dalam membangun kapasitas digital, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan memperkuat koordinasi pelayanan. Kraus et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam sektor kesehatan telah mengubah cara organisasi mengelola proses pelayanan, sumber daya, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Namun, penelitian mengenai transformasi digital masih banyak berfokus pada aspek teknologi dan sistem, sedangkan aspek perilaku organisasi yang menentukan keberhasilan adopsi teknologi masih relatif terbatas. Jiang et al. (2025) menunjukkan bahwa kemampuan digital organisasi berasal dari teknologi, dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dalam mengembangkan kapabilitas digital dan mengelola pengetahuan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini memasukkan *digital capability* sebagai salah satu faktor strategis yang diduga mampu memperkuat keterlibatan karyawan dan meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Selain kemampuan digital, efektivitas kepemimpinan menjadi faktor dalam mengkreasikan lingkungan organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan. Pemimpin organisasi kesehatan memiliki peran dalam mengarahkan perubahan, membangun kepercayaan, dan membentuk kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal. Penelitian Forner et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menerapkan pendekatan motivasional dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi intrinsik pekerja. Dalam konteks rumah sakit, efektivitas kepemimpinan menjadi semakin mempunyai peranan karena organisasi harus mengelola berbagai kelompok profesional dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Penelitian Lunardi et al. (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan partisipasi organisasi dan pencapaian kinerja. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menguji kepemimpinan dan kinerja parsial, sehingga diperlukan pendekatan integratif yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan berinteraksi dengan komitmen organisasi, motivasi pelayanan publik, dan kemampuan digital dalam membentuk kinerja pelayanan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *organizational commitment*, *public service motivation*, dan faktor manajerial memiliki kontribusi terhadap kinerja organisasi publik. Namun, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih terbuka. Pertama, penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada institusi pemerintah formal yaitu organisasi administrasi publik dan universitas, sementara kajian pada organisasi pelayanan kesehatan berbasis sosial rumah sakit Muhammadiyah masih terbatas. Kedua, penelitian terdahulu cenderung menganalisis faktor perilaku organisasi dan faktor teknologi terpisah, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana kombinasi faktor manusia dan digital membentuk kinerja pelayanan. Ketiga, sebagian penelitian mengukur pengaruh langsung variabel organisasi terhadap kinerja, tetapi belum banyak menjelaskan peran *employee engagement* sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan sumber daya organisasi dengan pencapaian kinerja pelayanan. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya pengembangan model penelitian yang lebih integratif dengan mempertimbangkan aspek manusia, teknologi, dan kepemimpinan secara simultan (Hasan et al., 2025; Lopes Gomes et al., 2025).

Berdasarkan perkembangan penelitian tersebut, penelitian ini mengembangkan *strategic model of public service performance* melalui integrasi empat faktor utama, yaitu *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness* dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Model ini menawarkan kontribusi konseptual dengan menjelaskan proses bagaimana sumber daya internal organisasi diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja pelayanan publik. Pendekatan ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih menekankan hubungan langsung antara motivasi, komitmen, atau teknologi terhadap kinerja. Integrasi perspektif perilaku organisasi dan transformasi digital memberikan pemahaman baru mengenai faktor yang menentukan keberhasilan organisasi kesehatan dalam menghadapi perubahan lingkungan pelayanan. Pengujian hubungan antarvariabel tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar konstruk laten, termasuk pengujian pengaruh langsung dan mekanisme mediasi dalam model penelitian. PLS-SEM banyak digunakan dalam penelitian manajemen karena memiliki kemampuan prediksi yang kuat serta sesuai untuk pengembangan model teoritis baru (Hair et al., 2019). Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana pengaruh *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness* terhadap kinerja pelayanan publik melalui peran mediasi *employee engagement* pada RS PKU Muhammadiyah Klaten? Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah mengembangkan dan menguji model strategis kinerja pelayanan publik yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi, faktor digital, dan faktor kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh masing-masing variabel strategis terhadap *employee engagement*, menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pelayanan publik, dan mengevaluasi peran mediasi *employee engagement* dalam membangun

hubungan antara kapabilitas organisasi dan pencapaian kinerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi pengelola rumah sakit dalam merancang strategi peningkatan kinerja berbasis penguatan komitmen organisasi, motivasi pelayanan, transformasi digital, dan efektivitas kepemimpinan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Engagement

Organisasi pelayanan kesehatan membutuhkan karyawan yang mempunyai kompetensi teknis, keterikatan psikologis terhadap nilai, tujuan, dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks rumah sakit, komitmen organisasi menjadi faktor strategis karena pelayanan kesehatan bergantung pada konsistensi perilaku karyawan dalam menjalankan standar pelayanan, menjaga hubungan interpersonal, dan memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan formal. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki terhadap institusi, kesediaan mempertahankan keanggotaan organisasi, dan kemauan memberikan usaha tambahan untuk mencapai tujuan pelayanan. Camilleri dan Van Der Heijden (2007) menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja dan kinerja dalam sektor publik. Temuan tersebut menjelaskan bahwa individu yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi lebih mampu menunjukkan perilaku pelayanan yang konsisten. Dalam organisasi kesehatan, komitmen tersebut menjadi dasar terbentuknya *employee engagement* karena karyawan memandang pekerjaan bukan hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bentuk kontribusi sosial. Macinati et al. (2016) menemukan bahwa keterlibatan karyawan menjadi mekanisme dalam menghubungkan karakteristik organisasi dengan pencapaian kinerja pelayanan. Berdasarkan argumentasi tersebut, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan RS PKU Muhammadiyah Klaten, semakin kuat tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas pelayanan. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Pengaruh Public Service Motivation terhadap Employee Engagement

Public service motivation menjelaskan dorongan internal individu untuk memberikan kontribusi terhadap kepentingan masyarakat melalui pekerjaannya. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, motivasi pelayanan publik memiliki relevansi tinggi karena tenaga kesehatan dan tenaga pendukung berorientasi pada pencapaian target organisasi, nilai kemanusiaan dan manfaat sosial dari pelayanan yang diberikan. Camilleri dan Van Der Heijden (2007) menjelaskan bahwa individu dengan motivasi pelayanan publik yang tinggi menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi dan mempertahankan kualitas pelayanan. Motivasi intrinsik tersebut mampu meningkatkan keterlibatan psikologis karena karyawan merasakan hubungan antara pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan sosial yang lebih luas. Perspektif ini diperkuat oleh Forner et al. (2021) yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dan pemenuhan nilai personal dalam pekerjaan menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan karyawan. Pada lingkungan rumah sakit Muhammadiyah, nilai pelayanan sosial dan kemanusiaan menjadi bagian dari budaya organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan *public service motivation* yang tinggi diperkirakan memiliki tingkat *engagement* yang lebih kuat karena pekerjaan dipersepsikan sebagai aktivitas bermakna. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: Public service motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Pengaruh Digital Capability terhadap Employee Engagement

Perubahan lingkungan pelayanan kesehatan mendorong rumah sakit untuk meningkatkan kemampuan digital sebagai bagian dari strategi organisasi. *Digital capability* tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, kemampuan organisasi dan individu dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan efektivitas pelayanan. Kraus et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam sektor kesehatan membutuhkan kesiapan organisasi dan sumber daya manusia agar teknologi dapat memberikan manfaat optimal. Teknologi yang diterapkan tanpa dukungan kemampuan digital karyawan berpotensi menghasilkan resistensi dan rendahnya keterlibatan pengguna. Sebaliknya, organisasi dengan kemampuan digital yang baik mampu mengkreasi lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan mendukung inovasi pelayanan. Jiang et al. (2025) menunjukkan bahwa kemampuan digital manajerial mampu meningkatkan kapasitas organisasi melalui pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kapabilitas baru. Dalam konteks RS PKU Muhammadiyah Klaten, *digital capability* diperkirakan mampu meningkatkan *employee engagement* karena teknologi membantu karyawan menjalankan pekerjaan secara lebih efektif dan memberikan ruang untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan demikian, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: Digital capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Pengaruh Leadership Effectiveness terhadap Employee Engagement

Efektivitas kepemimpinan merupakan faktor yang mempunyai peranan dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arah strategis, membangun komunikasi terbuka, menyediakan dukungan psikologis, dan menciptakan kepercayaan dalam organisasi. Forner et al. (2021) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peranan dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan

pekerja melalui pendekatan kepemimpinan yang mendukung kebutuhan psikologis individu. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kepemimpinan menjadi prioritas karena rumah sakit memiliki struktur pekerjaan kompleks yang melibatkan berbagai profesi. Penelitian Lunardi et al. (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan partisipasi organisasi dan perilaku kerja. Pemimpin yang mampu mengelola perubahan dan memberikan dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan rasa keterhubungan karyawan terhadap organisasi. Oleh sebab itu, efektivitas kepemimpinan diperkirakan mampu memperkuat *employee engagement*.

Hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Leadership effectiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Public Service Performance*

Employee engagement menjadi mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi diterjemahkan menjadi kinerja pelayanan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi menunjukkan energi kerja, dedikasi, dan kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan. Macinati et al. (2016) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki peranan dalam meningkatkan performa organisasi kesehatan. Karyawan yang terlibat aktif memiliki kecenderungan memberikan pelayanan berkualitas karena memiliki hubungan psikologis yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, *engagement* memungkinkan karyawan mengintegrasikan nilai organisasi dengan perilaku pelayanan sehari-hari. Oleh karena itu, semakin tinggi *employee engagement*, semakin tinggi pula kinerja pelayanan publik yang dihasilkan.

Hipotesis kelima:

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *public service performance*.

Peran Mediasi *Employee Engagement* antara *Organizational Commitment* dan *Public Service Performance*

Komitmen organisasi diperkirakan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja dan bekerja melalui mekanisme keterlibatan karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah menunjukkan perilaku kerja aktif karena memiliki hubungan emosional dengan organisasi. Camilleri dan Van Der Heijden (2007) menunjukkan bahwa hubungan antara faktor psikologis organisasi dan kinerja sektor publik sering berlangsung melalui mekanisme perilaku kerja. Dengan demikian, *employee engagement* menjadi jalur penting yang menjelaskan bagaimana komitmen organisasi menghasilkan peningkatan pelayanan. Hipotesis keenam:

H6: *Employee engagement* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *public service performance*.

Peran Mediasi *Employee Engagement* antara *Public Service Motivation* dan *Public Service Performance*

Motivasi pelayanan publik membentuk dorongan internal bagi individu untuk memberikan pelayanan terbaik. Namun, motivasi tersebut perlu diterjemahkan menjadi perilaku nyata melalui keterlibatan dalam pekerjaan. Individu dengan motivasi pelayanan tinggi akan menunjukkan dedikasi lebih besar ketika organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung keterlibatan. Hubungan tersebut menjadikan *employee engagement* sebagai mekanisme yang menjelaskan proses perubahan motivasi menjadi kinerja pelayanan. Hipotesis ketujuh:

H7: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Public Service Performance*.

Peran Mediasi *Employee Engagement* antara *Digital Capability* dan *Leadership Effectiveness* terhadap *Public Service Performance*

Kemampuan digital dan efektivitas kepemimpinan merupakan sumber daya strategis organisasi modern. Namun, kedua faktor tersebut tidak otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak diterima dan diimplementasikan oleh karyawan. *Digital capability* menyediakan fasilitas kerja yang mendukung efektivitas pelayanan, sedangkan *leadership effectiveness* menciptakan kondisi psikologis yang mendorong karyawan menggunakan kemampuan tersebut dengan optimal. *Employee engagement* menjadi penghubung yang memastikan sumber daya organisasi menghasilkan perilaku pelayanan yang berdampak pada kinerja.

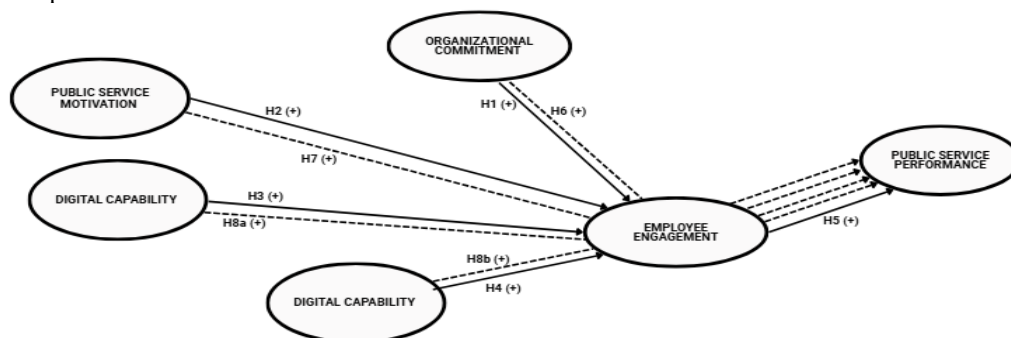
Berdasarkan pendekatan tersebut, hipotesis kedelapan dirumuskan:

H8a: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Digital Capability* terhadap *Public Service Performance*.

H8b: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Leadership Effectiveness* terhadap *Public Service Performance*

Model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan mekanisme pembentukan *public service performance* melalui integrasi faktor individu, organisasi, dan kapabilitas teknologi dalam lingkungan pelayanan kesehatan. Kerangka konseptual penelitian menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor strategis internal organisasi, yaitu *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness*, terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa kinerja pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis organisasi, tetapi juga oleh keterikatan psikologis karyawan, dorongan intrinsik dalam melayani masyarakat, kesiapan digital, dan efektivitas pemimpin dalam mengarahkan perilaku kerja. Hubungan antarvariabel dalam model penelitian dirancang berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi pelayanan publik memiliki peran dalam membentuk perilaku kerja positif pada sektor publik. Selain itu, perkembangan transformasi digital dalam organisasi kesehatan menuntut adanya kemampuan digital yang

memadai agar karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem pelayanan. *Leadership effectiveness* diposisikan sebagai faktor penguat yang menciptakan lingkungan kerja kondusif sehingga *employee engagement* dapat berkembang dan mendorong pencapaian kinerja pelayanan optimal. Model konseptual penelitian tersebut ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti (2026) berdasarkan sintesis penelitian Camilleri & Van Der Heijden (2007); Forner et al. (2021); Jiang et al. (2025); Kraus et al. (2021)

Berdasarkan Gambar 1, model penelitian menguji delapan hipotesis utama yang menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Organizational commitment diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement (H1), karena tingkat keterikatan karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi diperkirakan meningkatkan kesediaan individu untuk berkontribusi secara aktif dalam pelayanan. Public service motivation juga diprediksi berpengaruh positif terhadap employee engagement (H2), karena orientasi pelayanan kepada masyarakat dapat mendorong keterlibatan emosional dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan. Selanjutnya, digital capability diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement (H3), karena kemampuan memanfaatkan teknologi digital dapat meningkatkan efektivitas kerja, kemudahan akses informasi, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem pelayanan. *Leadership effectiveness* diprediksi memberikan pengaruh positif terhadap employee engagement (H4), karena kepemimpinan yang efektif mampu membangun dukungan organisasi, komunikasi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan. Selain hubungan terhadap employee engagement, model ini juga menguji pengaruh employee engagement terhadap public service performance (H5). Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi diasumsikan menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Penelitian ini menguji peran mediasi employee engagement dalam hubungan organizational commitment terhadap kinerja pelayanan publik (H6), public service motivation terhadap kinerja pelayanan publik (H7), digital capability terhadap kinerja pelayanan publik (H8a), dan leadership effectiveness terhadap kinerja pelayanan publik (H8b). Model penelitian tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji kekuatan hubungan antarvariabel laten, tingkat signifikansi pengaruh langsung, dan efek mediasi employee engagement dalam menjelaskan mekanisme peningkatan public service performance. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model struktural yang kompleks dengan beberapa konstruk laten sekaligus memberikan evaluasi terhadap kualitas model pengukuran dan model struktural.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar konstruk dalam model strategis kinerja pelayanan publik pada RS PKU Muhammadiyah Klaten, Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan mekanisme hubungan antara *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness* terhadap *public service performance* melalui peran mediasi *employee engagement*. Model penelitian dikembangkan untuk memahami bagaimana sumber daya psikologis organisasi, kemampuan digital, dan faktor kepemimpinan diterjemahkan menjadi perilaku keterlibatan karyawan yang berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Pengujian model dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan karena mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten dengan simultan, termasuk pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan kemampuan prediksi model. PLS-SEM sesuai digunakan pada penelitian manajemen yang berorientasi pada pengembangan model teoritis dan prediksi hubungan antar konstruk organisasi (Hair et al., 2019). Pendekatan ini memungkinkan penelitian menguji model yang melibatkan beberapa konstruk multidimensional dengan indikator reflektif lebih fleksibel dibandingkan pendekatan kovarian SEM.

2.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan RS PKU Muhammadiyah Klaten yang terlibat dalam proses pelayanan organisasi, meliputi tenaga medis, tenaga keperawatan, administrasi, dan pendukung pelayanan. Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa kualitas pelayanan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh tenaga klinis, dan koordinasi seluruh sumber daya manusia yang berinteraksi dalam sistem pelayanan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden yaitu karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, memahami proses pelayanan organisasi, dan terlibat secara langsung dalam aktivitas pelayanan rumah sakit. Teknik *purposive sampling* digunakan karena penelitian membutuhkan responden yang memiliki pengalaman dan pengetahuan sesuai dengan tujuan penelitian. Campbell et al. (2020) menjelaskan bahwa *purposive sampling* dapat digunakan dalam penelitian organisasi ketika karakteristik responden tertentu diperlukan untuk memperoleh informasi empiris yang relevan. Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 250 responden. Ukuran sampel tersebut memenuhi persyaratan analisis PLS-SEM karena metode ini mempertimbangkan jumlah indikator, kompleksitas model struktural, dan kemampuan estimasi parameter. Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa PLS-SEM dapat digunakan efektif pada penelitian organisasi dengan jumlah sampel moderat selama model memiliki kualitas pengukuran dan struktural yang memenuhi kriteria evaluasi.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 yang menunjukkan sangat tidak setuju hingga skor 5 yang menunjukkan sangat setuju. Penggunaan skala Likert dilakukan untuk mengukur persepsi responden terhadap kondisi organisasi, pengalaman kerja, kemampuan digital, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan kinerja pelayanan. Pengumpulan data dilakukan langsung melalui distribusi kuesioner kepada karyawan RS PKU Muhammadiyah Klaten dengan tetap memperhatikan prinsip kerahasiaan informasi responden. Setiap responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan bahwa data hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Prosedur tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas respons dan mengurangi potensi bias akibat ketidakpahaman responden terhadap instrumen penelitian.

2.4. Instrumen dan Pengukuran Variabel

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks pelayanan kesehatan. Organizational commitment diukur melalui indikator yang menggambarkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, keinginan mempertahankan keanggotaan, dan kesesuaian nilai individu dengan organisasi. Konstruk ini mengacu pada kajian Camilleri dan Van Der Heijden (2007) mengenai hubungan komitmen organisasi dengan perilaku dan kinerja sektor publik. *Public service motivation* diukur berdasarkan tingkat dorongan individu dalam memberikan kontribusi pelayanan kepada masyarakat. Konstruk ini digunakan untuk menjelaskan motivasi intrinsik karyawan dalam menjalankan pekerjaan pelayanan. Camilleri dan Van Der Heijden (2007) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik menjadi faktor penting dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai sektor publik. *Digital capability* diukur melalui kemampuan organisasi dan karyawan dalam menggunakan teknologi digital untuk mendukung proses pelayanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Konstruk ini dikembangkan berdasarkan kajian transformasi digital organisasi kesehatan yang menjelaskan pentingnya kesiapan teknologi dan sumber daya manusia dalam keberhasilan digitalisasi organisasi (Kraus et al., 2021; Jiang et al., 2025). *Leadership effectiveness* diukur berdasarkan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, mendukung perubahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Forner et al. (2021) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan berhubungan dengan kemampuan pemimpin menciptakan kondisi psikologis yang meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. *Employee engagement* digunakan sebagai variabel mediasi yang menggambarkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan. Konstruk ini digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana sumber daya organisasi menghasilkan peningkatan kinerja pelayanan. Macinati et al. (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mekanisme penghubung antara faktor organisasi dan pencapaian kinerja pelayanan. *Public service performance* menjadi variabel dependen yang menggambarkan pencapaian kualitas pelayanan organisasi berdasarkan efektivitas, responsivitas, dan konsistensi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan pendekatan PLS-SEM. Tahapan analisis dilakukan melalui dua tahap utama yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi model struktural (*structural model*). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Validitas konvergen diuji melalui nilai *outer loading* indikator dan *Average Variance*

Extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas apabila memiliki nilai *loading* yang sesuai dan nilai AVE lebih besar dari batas minimum yang direkomendasikan. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki konsistensi internal yang memenuhi standar pengukuran. Tahapan evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk dengan stabil. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menguji nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan nilai *p-value* melalui prosedur *bootstrapping*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat signifikansi 5 persen. Selain itu, kemampuan prediksi model dianalisis melalui nilai *R-square* untuk mengetahui kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

2.6. Pengujian Efek Mediasi

Pengujian mediasi *employee engagement* dilakukan untuk mengetahui mekanisme hubungan tidak langsung antara *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, dan *leadership effectiveness* terhadap *public service performance*. Analisis mediasi dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat signifikansi *indirect effect*. Model mediasi digunakan karena penelitian bertujuan mengetahui apakah faktor organisasi memengaruhi kinerja pelayanan dan menjelaskan proses bagaimana pengaruh tersebut terjadi melalui keterlibatan karyawan. Pendekatan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi mekanisme dalam menerjemahkan faktor organisasi menjadi hasil kinerja (Macinati et al., 2016).

2.7. Pengendalian Common Method Bias

Penelitian ini melakukan pengendalian *common method bias* karena seluruh variabel penelitian dikumpulkan melalui instrumen survei yang sama. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *full collinearity assessment* dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Metode ini digunakan untuk mendeteksi kemungkinan bias akibat metode pengumpulan data yang sama. Kock (2015) menjelaskan bahwa pendekatan *full collinearity assessment* dapat digunakan dalam penelitian berbasis PLS-SEM untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk tidak dipengaruhi oleh bias metode umum. Dengan rancangan metodologi tersebut, penelitian mampu memberikan pengujian empiris terhadap model strategis kinerja pelayanan publik yang mengintegrasikan aspek perilaku organisasi, motivasi pelayanan, kemampuan digital, dan efektivitas kepemimpinan melalui mekanisme *employee engagement* pada RS PKU Muhammadiyah Klaten. Pendekatan PLS-SEM memberikan kemampuan analitis untuk memahami hubungan kompleks antar faktor organisasi sekaligus menghasilkan implikasi strategis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan kesehatan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 250 responden yang merupakan karyawan RS PKU Muhammadiyah Klaten, Indonesia. Responden terdiri atas tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung pelayanan yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Pemilihan responden tersebut dilakukan karena seluruh kelompok pekerjaan memiliki kontribusi terhadap proses pelayanan rumah sakit, sehingga mampu memberikan gambaran mengenai faktor organisasi, kemampuan digital, kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kinerja pelayanan publik. Karakteristik responden dianalisis untuk mengetahui distribusi data berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Komposisi responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup untuk memahami sistem pelayanan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki keterlibatan langsung terhadap proses operasional rumah sakit serta memahami perubahan organisasi yang terjadi akibat tuntutan digitalisasi pelayanan kesehatan. Karakteristik tersebut mendukung kualitas data penelitian karena persepsi yang diberikan berasal dari individu yang memiliki pengalaman empiris dalam lingkungan kerja pelayanan kesehatan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	92	36,8
	Perempuan	158	63,2
Usia	< 30 tahun	74	29,6
	30–40 tahun	106	42,4
	> 40 tahun	70	28,0
Pendidikan	Diploma	89	35,6
	Sarjana	137	54,8

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12686>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Masa Kerja	Pascasarjana	24	9,6
	1–5 tahun	83	33,2
	6–10 tahun	96	38,4
	>10 tahun	71	28,4

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan sebesar 63,2% dan kelompok usia 30–40 tahun sebesar 42,4%. Kondisi tersebut sesuai dengan karakteristik tenaga kerja sektor pelayanan kesehatan yang banyak melibatkan profesi keperawatan dan tenaga administrasi pelayanan. Selain itu, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana sebesar 54,8%, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden mempunyai latar belakang pendidikan yang mendukung kemampuan memahami instrumen penelitian. Distribusi masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 6–10 tahun, sehingga memiliki pengalaman organisasi yang memadai dalam memberikan penilaian terhadap faktor-faktor penelitian. Karakteristik tersebut memperkuat relevansi penelitian karena *employee engagement*, *organizational commitment*, dan *leadership effectiveness* merupakan konstruk yang berkembang melalui pengalaman kerja dan interaksi organisasi. Karyawan dengan pengalaman kerja yang panjang cenderung memiliki pemahaman baik mengenai budaya organisasi, sistem pelayanan, dan perubahan strategis yang diterapkan rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan pandangan Camilleri dan Van Der Heijden (2007) bahwa pengalaman organisasi menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi hubungan antara komitmen organisasi, motivasi pelayanan publik, dan kinerja individu dalam sektor pelayanan.

3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk laten yang digunakan. Analisis *outer model* dalam penelitian ini mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi tersebut diperlukan karena kualitas model struktural sangat dipengaruhi oleh kemampuan indikator dalam mengukur konstruk penelitian konsisten (Hair et al., 2019). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading berada pada rentang 0,712 hingga 0,891. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi batas kelayakan pengukuran karena memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk masing-masing. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk berada di atas nilai minimum 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah variasi indikator yang digunakan.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Organizational Commitment</i>	0,721–0,864	0,884	0,912	0,675
<i>Public Service Motivation</i>	0,734–0,851	0,871	0,902	0,646
<i>Digital Capability</i>	0,712–0,842	0,842	0,881	0,612
<i>Leadership Effectiveness</i>	0,756–0,891	0,914	0,934	0,724
<i>Employee Engagement</i>	0,745–0,873	0,897	0,921	0,698
<i>Public Service Performance</i>	0,768–0,887	0,905	0,927	0,711

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Selain itu, hasil evaluasi validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, model pengukuran dapat digunakan untuk tahap pengujian hubungan struktural antarvariabel. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur aspek psikologis organisasi, kemampuan digital, kepemimpinan, dan perilaku kerja karyawan secara valid. Hal ini penting karena penelitian menguji hubungan langsung antarvariabel, dan menjelaskan mekanisme bagaimana faktor organisasi menghasilkan peningkatan kinerja pelayanan melalui *employee engagement*.

3.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian *inner model* dilakukan melalui analisis nilai koefisien determinasi (*R-square*), *predictive relevance* (*Q-square*), dan pengujian koefisien jalur menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*,

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12686>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dan *leadership effectiveness* mampu menjelaskan 68,4% variasi *employee engagement*. Sementara itu, *employee engagement* mampu menjelaskan 72,1% variasi *public service performance*. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan faktor yang memengaruhi kinerja pelayanan publik pada RS PKU Muhammadiyah Klaten.

Tabel 3. Nilai *R-square* Model Penelitian

Variabel Endogen	R-square	Interpretasi
Employee Engagement	0,684	Kuat
Public Service Performance	0,721	Kuat

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

Nilai *predictive relevance* (Q^2) sebesar 0,498 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Artinya, kombinasi variabel independen dalam penelitian mampu memberikan penjelasan terhadap perubahan kinerja pelayanan publik. Hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja pelayanan rumah sakit tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis pelayanan, dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, kemampuan organisasi beradaptasi terhadap teknologi, dan efektivitas kepemimpinan.

3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	<i>Organizational Commitment</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,298	5,214	<0,001	Diterima
H2	<i>Public Service Motivation</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,267	4,876	<0,001	Diterima
H3	<i>Digital Capability</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,223	3,942	<0,001	Diterima
H4	<i>Leadership Effectiveness</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,315	5,638	<0,001	Diterima
H5	<i>Employee Engagement</i> → <i>Public Service Performance</i>	0,571	10,214	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung dalam model penelitian memiliki pengaruh positif dan signifikan. *Organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien 0,298. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks rumah sakit, komitmen organisasi menjadi dasar psikologis yang mendorong karyawan memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan pelayanan. Hasil ini memperkuat penelitian Camilleri dan Van Der Heijden (2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku kerja positif dalam sektor publik. Karyawan yang merasa memiliki hubungan emosional dengan organisasi akan mudah menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam aktivitas pelayanan. *Public service motivation* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien sebesar 0,267 menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik menjadi faktor utama dalam membangun keterlibatan kerja. Karyawan yang memiliki orientasi pelayanan sosial akan terdorong untuk memberikan kontribusi optimal karena pekerjaan dipersepsikan memiliki nilai sosial yang lebih luas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik organisasi pelayanan kesehatan berbeda dengan organisasi bisnis murni. Nilai pelayanan dan kontribusi sosial menjadi sumber motivasi internal yang memperkuat keterlibatan karyawan. Hasil ini mendukung penelitian Camilleri dan Van Der Heijden (2007) yang menjelaskan bahwa motivasi pelayanan publik mampu meningkatkan kualitas perilaku kerja pegawai sektor publik.

Digital capability menunjukkan pengaruh positif terhadap *employee engagement* dengan koefisien 0,223. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital mampu meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Digitalisasi pelayanan membantu karyawan memperoleh informasi cepat, meningkatkan koordinasi, dan mengurangi hambatan operasional. Temuan ini sejalan dengan Kraus et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital dalam organisasi kesehatan membutuhkan integrasi antara teknologi dan kesiapan sumber daya manusia. *Digital capability* berkaitan dengan penggunaan perangkat, kemampuan organisasi membentuk lingkungan kerja yang mendukung adaptasi dan inovasi. *Leadership effectiveness* memiliki pengaruh paling besar terhadap *employee engagement* dibandingkan variabel independen lainnya dengan koefisien 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor utama dalam membentuk keterlibatan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan komunikasi

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12686>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

efektif dapat mengkreasikan kondisi kerja yang mendorong karyawan berpartisipasi aktif. Hasil tersebut mendukung Forner et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada kebutuhan psikologis karyawan mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Dalam organisasi rumah sakit yang memiliki kompleksitas pekerjaan tinggi, kepemimpinan efektif menjadi instrumen utama dalam menjaga konsistensi pelayanan. Selanjutnya, *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *public service performance* dengan nilai koefisien 0,571. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi menunjukkan dedikasi, energi kerja, dan perhatian besar terhadap kualitas pelayanan. Temuan tersebut memperkuat penelitian Macinati et al. (2016) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja organisasi kesehatan. *Employee engagement* memungkinkan faktor organisasi seperti komitmen, motivasi, teknologi, dan kepemimpinan diterjemahkan menjadi perilaku pelayanan nyata.

3.5 Analisis Efek Mediasi *Employee Engagement*

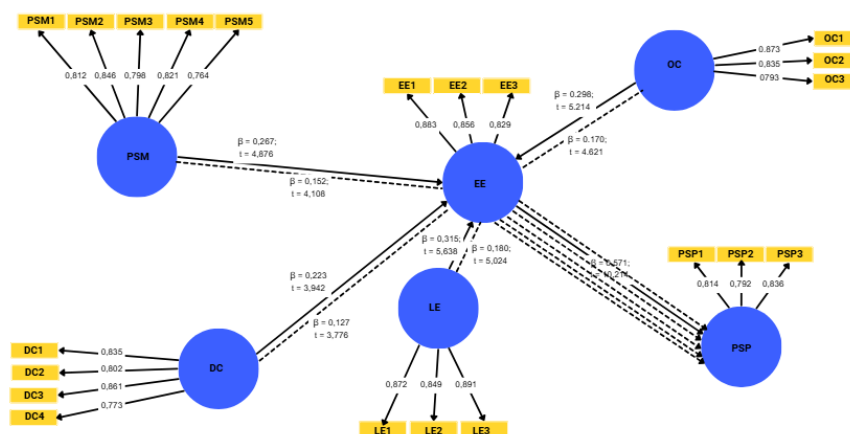
Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan *public service performance*.

Tabel 5. Hasil Pengujian Mediasi

Hubungan Mediasi	β Indirect Effect	t-statistic	p-value	Keputusan
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>	0,170	4,621	<0,001	Diterima
<i>Public Service Motivation</i> → <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>	0,152	4,108	<0,001	Diterima
<i>Digital Capability</i> → <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>	0,127	3,776	<0,001	Diterima
<i>Leadership Effectiveness</i> → <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>	0,180	5,024	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4.0 (2026).

Pengujian model struktural dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menganalisis hubungan kausal antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian hubungan antara *Public Service Motivation* (PSM), *Organizational Commitment* (OC), *Digital Capability* (DC), dan *Leadership Effectiveness* (LE) terhadap *Employee Engagement* (EE), dan pengaruh *employee engagement* terhadap *Public Service Performance* (PSP). Model penelitian ini mengasumsikan bahwa *employee engagement* memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana faktor psikologis individu, kapasitas organisasi, dan efektivitas kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik. Setiap konstruk diukur menggunakan beberapa indikator reflektif yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas pengukuran. Nilai *outer loading* pada masing-masing indikator menunjukkan tingkat kontribusi indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian, sedangkan nilai koefisien jalur (β) dan nilai *t-statistic* digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan signifikansi hubungan antarvariabel. Hasil estimasi model struktural menggunakan perangkat lunak SmartPLS ditampilkan pada Gambar 1. Model tersebut menggambarkan nilai koefisien jalur, nilai *t-statistic*, dan hubungan langsung dan tidak langsung antar konstruk penelitian.



Gambar 1. Hasil Pengujian Model Struktural PLS-SEM
 Sumber: Output SmartPLS 4.0, data primer diolah peneliti (2026).

Berdasarkan Gambar 1, hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki hubungan positif terhadap variabel endogen sesuai dengan arah hipotesis yang telah dirumuskan. *Public Service Motivation* (PSM) memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (EE) dengan nilai koefisien jalur sebesar $\beta = 0,267$ dan nilai *t-statistic* = 4,876, sehingga menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik menjadi faktor utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas pelayanan. *Organizational Commitment* (OC) menunjukkan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan nilai $\beta = 0,296$ dan *t-statistic* = 5,214. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat keterikatan karyawan terhadap nilai, tujuan, dan identitas organisasi, semakin tinggi tingkat keterlibatan dalam menjalankan tugas pelayanan. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor internal yang memperkuat hubungan psikologis antara individu dan organisasi. Selanjutnya, *Digital Capability* (DC) memberikan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan nilai $\beta = 0,223$ dan *t-statistic* = 3,942. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital mendukung peningkatan keterlibatan kerja melalui kemudahan proses kerja, akses informasi, dan peningkatan efektivitas pelayanan. Dalam konteks organisasi kesehatan, kemampuan digital menjadi aspek prioritas dalam mendukung transformasi pelayanan publik. *Leadership Effectiveness* (LE) menunjukkan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan nilai $\beta = 0,315$ dan *t-statistic* = 5,638. Nilai tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan menjadi prediktor paling kuat dalam membangun *employee engagement* dibandingkan variabel independen lainnya. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan penguatan terhadap karyawan berperan dalam mengkreasikan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan aktif. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Public Service Performance* (PSP) dengan nilai $\beta = 0,571$ dan *t-statistic* = 9,214. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan mekanisme utama dalam meningkatkan kualitas kinerja pelayanan publik. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang konsisten, memiliki rasa tanggung jawab besar, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pelayanan organisasi.

Selain hubungan langsung, pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu menjadi variabel penghubung antara faktor strategis organisasi dengan *Public Service Performance*. Hubungan tidak langsung dari *Public Service Motivation*, *Organizational Commitment*, *Digital Capability*, dan *Leadership Effectiveness* terhadap kinerja pelayanan publik melalui *Employee Engagement* menunjukkan bahwa peningkatan kinerja bergantung pada keberadaan sumber daya organisasi dan kemampuan organisasi dalam membangun keterlibatan psikologis karyawan. Hasil model PLS-SEM memperlihatkan bahwa integrasi faktor motivasional, komitmen organisasi, kemampuan digital, dan efektivitas kepemimpinan membentuk mekanisme strategis dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Model ini memberikan bukti empiris bahwa *employee engagement* menjadi elemen yang menjembatani kapasitas internal organisasi dengan pencapaian pelayanan publik yang lebih efektif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi variabel antara, namun menjadi mekanisme utama yang menjelaskan proses perubahan sumber daya organisasi menjadi kinerja pelayanan. Model penelitian membuktikan bahwa peningkatan kinerja pelayanan publik membutuhkan penguatan faktor internal organisasi yang diarahkan melalui keterlibatan aktif karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model strategis kinerja pelayanan publik pada RS PKU Muhammadiyah Klaten dibangun melalui kombinasi faktor manusia, teknologi, dan kepemimpinan. *Organizational commitment* dan *public service motivation* memperkuat aspek psikologis karyawan, *digital capability* meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi perubahan, sedangkan *leadership effectiveness* mengkreasikan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan. Integrasi seluruh faktor tersebut melalui *employee engagement* menghasilkan peningkatan *public service performance* yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa organisasi pelayanan kesehatan perlu mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang berfokus pada sistem pelayanan, penguatan sumber daya manusia dan kemampuan adaptasi organisasi.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan model strategis kinerja pelayanan publik yang menjelaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pada RS PKU Muhammadiyah Klaten dipengaruhi oleh integrasi faktor komitmen organisasi, motivasi pelayanan publik, kemampuan digital, dan efektivitas kepemimpinan melalui peran *employee engagement* sebagai mekanisme penghubung. Hasil pengujian model menunjukkan bahwa seluruh variabel strategis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan *leadership effectiveness* menjadi faktor yang memberikan kontribusi pengaruh paling besar dibandingkan variabel lainnya. Selanjutnya, *employee engagement* terbukti menjadi faktor utama yang meningkatkan *public service performance* dengan kemampuan menjelaskan variasi kinerja pelayanan sebesar 72,1%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik dalam organisasi kesehatan ditentukan oleh prosedur operasional, keterlibatan psikologis, dan perilaku kerja karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan. *Organizational commitment* dan *public service motivation* memperkuat kesiapan individu untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, sedangkan *digital*

capability mendukung kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan pelayanan berbasis teknologi. *Leadership effectiveness* berperan dalam mengkreasikan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk aktif, bertanggung jawab, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Model penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen RS PKU Muhammadiyah Klaten dalam merancang strategi peningkatan kinerja pelayanan melalui penguatan keterlibatan karyawan. Organisasi dapat mengembangkan program peningkatan komitmen kerja, penguatan nilai pelayanan, peningkatan kompetensi digital, dan pengembangan kapasitas kepemimpinan untuk mengkreasikan sistem pelayanan yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Penerapan model ini berpotensi digunakan sebagai kerangka evaluasi manajemen dapat memperluas model dengan memasukkan faktor eksternal organisasi, antara lain budaya organisasi, kualitas pelayanan digital, inovasi pelayanan, dan kepuasan pengguna layanan. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keberlanjutan peningkatan kinerja pelayanan publik.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada manajemen RS PKU Muhammadiyah Klaten yang telah memberikan izin, dukungan administratif, kesempatan untuk melakukan penelitian terkait strategi peningkatan kinerja pelayanan publik melalui penguatan sumber daya manusia organisasi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian instrumen penelitian dan memberikan informasi yang menjadi dasar analisis penelitian ini. Kontribusi responden menjadi peranan dalam menghasilkan temuan empiris mengenai hubungan *organizational commitment*, *public service motivation*, *digital capability*, *leadership effectiveness*, *employee engagement*, dan *public service performance*. Apresiasi diberikan kepada seluruh pihak yang memberikan masukan, dukungan akademik, dan bantuan teknis selama proses penyusunan penelitian ini. Dukungan tersebut berperan dalam meningkatkan kualitas penelitian sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja pelayanan publik pada organisasi kesehatan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat akademik maupun praktis bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pelayanan berkualitas dan berkelanjutan.

Reference

- Al Jasimee, K.H. (2019), "The role of balanced scorecard to raise the financial performance of SME's supply chain", *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 349-352.
- Al Jasimee, K.H. and Blanco-Encomienda, F.J. (2024), "Decoding task uncertainty: moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 35 Nos 7-8, pp. 739-757, doi: 10.1080/14783363.2024.2332897.
- Al Jasimee, K.H., Hashim, H.T. and Hijazin, A. (2025), "Identifying NCA for artificial intelligence in accounting and auditing: evidence from TAM and TPB models", *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, Vol. 59 No. 4, pp. 98-113.
- Bartocci, L., Grossi, G., Mauro, S.G. and Ebdon, C. (2023), "The journey of participatory budgeting: a systematic literature review and future research directions", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 89 No. 3, pp. 757-774, doi: 10.1177/00208523221078938.
- Camilleri, E. and Van Der Heijden, B.I.J.M. (2007), "Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector", *Public Performance and Management Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 241-274, doi: 10.2753/pmr1530-9576310205.
- Celerier, L. and Cuenca Botey, L.E. (2015), "Participatory budgeting at a community level in Porto Alegre: a Bourdieusian interpretation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 28 No. 5, pp. 739-772, doi: 10.1108/aaaj-03-2013-1245.
- Chen, J., Silverthorne, C. and Hung, J. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249, doi: 10.1108/01437730610666000.
- Davis, G.F. and Cobb, J.A. (2010), "Resource dependence theory: past and future", *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 28, pp. 21-42.
- Douglas, J.W. (2000), "Budget reform theory: a guideline for successful budget reform", *International Journal of Public Administration*, Vol. 23 No. 11, pp. 1967-1996, doi: 10.1080/01900690008525533.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50, doi: 10.2307/3151312.
- Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. and Eidenfalk, J. (2021), "Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations", *Organization Management Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 76-94, doi: 10.1108/omj-03-2020-0891.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24, doi: 10.1108/ebv-11-2018-0203.
- Haldma, T. and Lats, K. (2002), "Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies", *Management Accounting Research*, Vol. 13 No. 4, pp. 379-400, doi: 10.1006/mare.2002.0197.
- Hasan, E.F., Alzuod, M.A., Al Jasimee, K.H., Alshdaifat, S.M., Hijazin, A.F. and Khrais, L.T. (2025), "The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs", *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 18 No. 3, p. 147, doi:10.3390/jrfm18030147.
- He, B. (2011), "Civic engagement through participatory budgeting in China: three different logics at work", *Public Administration and Development*, Vol. 31 No. 2, pp. 122-133, doi: 10.1002/pad.598.
- He, L. and Ismail, K. (2023), "Do staff capacity and performance-based budgeting improve organisational performance? Empirical evidence from Chinese public universities", *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-16, doi: 10.1057/s41599-

02301523-2.

- Jiang, H., Wang, Z., Chen, C. and Gai, J. (2025), "How managers' digital literacy promotes ambidexterity innovation: the serial mediating role of knowledge re-orchestration and digital capabilities", *Business Process Management Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 199-222, doi: 10.1108/bpmj-05-2025-0672.
- Karaca, Y., Moonis, M., Zhang, Y.D. and Gezgez, C. (2019), "Mobile cloud computing based stroke healthcare system", *International Journal of Information Management*, Vol. 45, pp. 250-261, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.012.
- Kock, N. (2015), "Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach", *International Journal of E-Collaboration*, Vol. 11 No. 4, pp. 1-10, doi: 10.4018/ijec.2015100101.
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A. and Invernizzi, A.C. (2021), "Digital transformation in healthcare: analyzing the current state-of-research", *Journal of Business Research*, Vol. 123, pp. 557-567, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.10.030.
- Leach-Lopez, M.A., Stammerjohan, W.W., Lee, E. and Stammerjohan, C.A. (2015), "Relationship of budget participation conflict and job performance of South Korean managers", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 608-629, doi: 10.1108/ccm-022014-0026.
- Leong, L.Y., Hew, T.S., Ooi, K.B., Lee, V.H. and Hew, J.J. (2019), "A hybrid SEM-neural network analysis of social media addiction", *Expert Systems with Applications*, Vol. 133, pp. 296-316, doi: 10.1016/j.eswa.2019.05.024.
- Leong, L.Y., Hew, T.S., Ooi, K.B. and Wei, J. (2020), "Predicting mobile wallet resistance: a two staged structural equation modeling-artificial neural network approach", *International Journal of Information Management*, Vol. 51, 102047, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.102047.
- Lopes Gomes, R.J., Ferreira da Silva, L., Rezende da Costa, P. and Goncalves de Oliveira, P.S. (2025), "Digital technologies and knowledge management in project context: a systematic literature review", *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 23 No. 6, pp. 749-764, doi: 10.1080/14778238.2024.2419894.
- Lopez-Nicolas, C. and Soto-Acosta, P. (2010), "Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: an empirical investigation in SMEs", *International Journal of Information Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 521-528, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.03.004.
- Lunardi, M.A., Costa da Silva Zonatto, V. and Constancio-Nascimento, J. (2019), "Relationship between leadership style, encouragement of budgetary participation and budgetary participation", *Estudios Gerenciales*, Vol. 35 No. 150, pp. 27-37, doi: 10.18046/j.estger.2019.150.2974.
- Macinati, M.S., Bozzi, S. and Rizzo, M.G. (2016), "Budgetary participation and performance: the mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy", *Health Policy*, Vol. 120 No. 9, pp. 1017-1028, doi: 10.1016/j.healthpol.2016.08.005.
- Maiga, A.S., Nilsson, A. and Jacobs, F.A. (2014), "Assessing the impact of budgetary participation on budgetary outcomes: the role of information technology for enhanced communication and activity-based costing", *Journal of Management Control*, Vol. 25 No. 1, pp. 5-32, doi: 10.1007/s00187-014-0191-9.