

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan secara online menggunakan *Google Form* kepada responden. Kuesioner tersebut memuat sejumlah pertanyaan yang relevan dengan topik penelitian, yaitu pengaruh Kepemimpinan Digital, *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement (WE)* dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi pada RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. Pengumpulan data berlangsung selama tiga minggu, dengan jumlah responden yang melebihi target penelitian, yaitu sebanyak 202 orang. Jawaban responden diukur menggunakan skala Likert 1-5, dimana angka 1 menunjukkan "sangat tidak setuju," angka 2 "tidak setuju," angka 3 "netral," angka 4 "setuju," dan angka 5 "sangat setuju." Responden dalam penelitian ini memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yaitu perawat RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. Setelah data terkumpul, data diimpor dari *Google Form* ke *Microsoft Excel* untuk kemudian dianalisis menggunakan *SmartPLS*.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan dijelaskan pada penelitian ini adalah usia, jenis kelamin, ruangan, status kerja, pendidikan terakhir, status, masa kerja di RSUD Achmad Mochtar, dan masa kerja sebagai perawat. Kriteria responden bertujuan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan kelompok-kelompok tertentu. Tabel dibawah menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, posisi/jabatan, dan lama bekerja:

Tabel 4.1 Hasil Pengembalian Kuesioner

No	Jumlah Perawat (ni)	Proporsi Sampel (ni)	% (ni)	Responden Mengisi	% Responden
Ruang Bedah	22	12	6.42%	15	7.43%
ICU/ICCU Emergency	15	8	4.28%	12	5.94%
HCU	15	8	4.28%	10	4.95%
ICU/ICCU Lantai 3	22	12	6.42%	12	5.94%
Ambun Suri	53	28	14.97%	30	14.85%
IGD KB	11	6	3.21%	6	2.97%
VIP Cindua Mato	10	5	2.67%	9	4.46%
Perinatologi & Anak	15	8	4.28%	7	3.47%
Kelas Bedah	11	6	3.21%	6	2.97%
Kebidanan	12	6	3.21%	5	2.48%
Instalasi IGD	19	10	5.35%	9	4.46%
Hemodialisis	15	8	4.28%	7	3.47%
Rawat Inap THT/Mata/Bedah Mulut	9	5	2.67%	6	2.97%
Kamar Operasi	31	17	9.09%	16	7.92%
Ruang Anestesi	17	9	4.81%	8	3.96%
Ruang NICU	18	10	5.35%	10	4.95%
Ruang Jantung	11	6	3.21%	10	4.95%
Poliklinik Lantai 1	16	8	4.28%	8	3.96%
Poliklinik Lantai 2	18	10	5.35%	11	5.45%
Poliklinik Lantai 3	9	5	2.67%	5	2.48%
Total	349	187	100%	202	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikembalikan oleh responden sebesar 100% dan memenuhi syarat untuk dianalisis. Penelitian ini berhasil mengumpulkan 202 kuesioner yang valid selama 30 hari masa penyebaran. Dengan demikian, peneliti dapat menganalisis secara komprehensif seluruh data yang terkumpul, mencapai tingkat respons sebesar 100.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	20–25	7	3,5%
	25–30	18	8,9%
	30–35	37	18,3%
	35–40	44	21,8%
	40–45	39	19,3%
	50–55	41	20,3%
	>55	16	7,9%
	Total	202	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	21	10,4%
	Perempuan	181	89,6%
	Total	202	100%
Ruangan	Ruang Bedah	15	7,4%
	ICU/ICCU Emergency	12	5,9%

	Keterangan	Frekuensi	Persentase
	HCU	10	5%
	ICU/ICCU Lantai 3	12	5,9%
	Ambun Suri	30	14,9%
	IGD KB	6	3%
	VIP Cindua Mato	9	4%
	Perinatologi & Anak	7	3,5%
	Kelas Bedah	6	3%
	Kebidanan	5	2,5%
	Instalasi IGD	9	4,5%
	Hemodialisis	7	3,5%
	Rawat Inap THT/Mata/Bedah Mulut	6	3%
	Kamar Operasi	16	7,9%
	Ruang Anestesi	8	4%
	Ruang NICU	10	5%
	Ruang Jantung	10	5%
	Poliklinik Lantai 1	8	4%
	Poliklinik Lantai 2	11	5,4%
	Poliklinik Lantai 3	5	2,5%
	Total	202	100%
Status Kerja	PNS	155	76,7%
	Kontrak	16	7,9%
	P3K	29	14,4%
	P3K Paruh waktu	2	1%
	Total	202	100%
Pendidikan Terakhir	D3	91	45%
	D4	6	3%
	S1	13	6,4%
	S1 + Profesi	91	45%
	S2 + Profesi	1	0,5%
	Total	202	100%
Status Pernikahan	Belum Menikah	27	13,4%
	Menikah	171	84,7%
	Cerai	4	2%
	Total	202	100%
Masa Kerja di RSUD Achmad Mochtar	0-2	29	14,4%
	2-4	7	3,5%
	4-6	15	7,4%
	6-8	9	4,5%
	8-10	9	4,5%
	>10	133	65,8%
	Total	202	100%

	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja sebagai Perawat	0-2	12	5,9%
	2-4	6	3%
	4-6	9	4,5%
	6-8	13	6,4%
	8-10	16	7,9%
	>10	146	72,3%
	Total	202	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 data menunjukkan bahwa 21,8% usia perawat RSUD Achmad Mochtar berkisar 35 – 40 tahun yang menjadi mayoritas diikuti oleh 50 – 55 tahun sebanyak 20,3 %, 40 – 45 tahun sebanyak 19,3%, 30 – 35 tahun sebanyak 18,3%, 25 – 30 tahun sebanyak 8,9 %, lebih dari 55 tahun sebanyak 7,9 %, dan yang paling sedikit yaitu pada usia 20 – 25 tahun yaitu 3,5 %. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar responden berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif matang. Dengan kondisi tersebut mengindikasikan bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan pelayanan keperawatan maupun beradaptasi terhadap berbagai perubahan organisasi, termasuk implementasi kepemimpinan digital dan sistem pelayanan berbasis teknologi di RSUD Dr. Achmad Mochtar.

Berdasarkan jenis kelamin 89,6% responden adalah perempuan dan 10,4% adalah laki-laki. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah Perempuan. Komposisi ini menunjukkan bahwa profesi keperawatan di RSUD Dr. Achmad Mochtar masih didominasi perempuan yang dimana sejalan dengan kondisi keperawatan di Indonesia yang memiliki proporsi tenaga perawat lebih besardubanding laki laki , sehingga karakteristik ini mencerminkan kondisi nyata populasi

Berdasarkan kriteria ruangan, responden terbesar berasal dari ruangan Ambun Suri sebanyak 14,9%, diikuti oleh Kamar Operasi sebanyak 16 orang (7,9%), serta Ruang Bedah sebanyak 7,4%. Selanjutnya, beberapa ruangan lain seperti ICU/ICCU Emergency dan ICU/ICCU Lantai 3 masing-masing memiliki 12 orang (5,9%), Poliklinik Lantai 2 sebanyak 5,4%. Selain itu, ruangan seperti HCU, Ruang NICU, dan Ruang Jantung masing-masing memiliki jumlah responden sebanyak 10 orang (5%), sedangkan VIP Cindua Mato dan Instalasi IGD masing-

masing sebanyak 9 orang (4,5%). Ruang Anestesi dan Poliklinik Lantai 1 masing-masing berjumlah 8 orang (4%), kemudian Perinatologi & Anak dan Hemodialisis masing-masing sebanyak 7 orang (3,5%). Sementara itu, jumlah responden paling sedikit terdapat pada beberapa ruangan seperti Kebidanan dan Poliklinik Lantai 3 masing-masing sebanyak 5 orang (2,5%), serta IGD KB, Kelas Bedah, dan Rawat Inap THT/Mata/Bedah Mulut masing-masing sebanyak 6 orang (3%). Penyebaran responden yang berasal dari berbagai ruangan yang berbeda menunjukkan bahwa penelitian ini telah mewakili karakteristik pelayanan di rumah sakit, baik rawat inap maupun rawat jalan yang dapat menggambarkan kondisi lingkungan kerja di RSUD Dr. Achmad Mochtar.

Berdasarkan status kerja, responden yang berstatus PNS memiliki jumlah terbanyak, yaitu 155 orang (76,7%), diikuti oleh responden yang berstatus P3K sebanyak 31 orang, dan terakhir responden dengan jumlah terkecil yaitu pegawai dengan status Kontrak yang berjumlah 16 orang. Dominasi responden berstatus PNS menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga keperawatan memiliki status kepegawaian yang relatif permanen. Kondisi tersebut memungkinkan responden memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya organisasi serta kebijakan yang diterapkan rumah sakit.

Berdasarkan pendidikan terakhir, D3 dan S1 + Profesi yang menjadi mayoritas dengan jumlah responden sebanyak 91 orang, diikuti oleh S1 yang berjumlah 13 orang, D4 sebanyak 6 orang, dan S2 + Profesi menjadi kelompok responden terkecil yaitu 1 orang atau 0,5 %. Kondisi tersebut menunjukkan sebagian besar perawat memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan standar profesi keperawatan dan memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan standar.

Berdasarkan status, Sebanyak 171 orang atau 84,7% yang berstatus Menikah, kelompok responden yang berstatus Belum Menikah sebanyak 13,4% , dan untuk kelompok terkecil yaitu responden yang berstatus cerai sebanyak 2%. Secara keseluruhan, total responden dalam penelitian ini adalah 202 orang. Dengan dominasi status responden yang telah menikah menunjukkan bahwa sebagian besar perawat memiliki tanggung jawab antara kehidupan bekerja dan juga kehidupan

dalam berkeluarga, yang menyangkut keseimbangan kehidupan antara kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan masa kerja perawat di RSUD Achmad Mochtar mayoritas kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 65,8 % diikuti dengan kelompok responden dengan masa kerja 0 – 2 tahun yaitu sebanyak 14,4 % , selanjutnya kelompok responden masa kerja 4 – 6 tahun dengan jumlah sebanyak 7,4% , kelompok responden masa kerja 6 – 8 tahun dan kelompok responden masa kerja 8 – 10 tahun dengan jumlah yang sama yaitu 4,5 % atau 9 orang, sedangkan untuk kelompok dengan jumlah terkecil pada kelompok responden dengan masa kerja 2 – 4 tahun 3,5% dari seluruh total responden yang berjumlah 202 orang. Dengan kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai yang telah lama bekerja sebagai perawat di RSUD Dr. Achmad Mochtar sehingga memiliki pengalaman yang memadai dalam memahami budaya organisasi, kebijakan, dan juga transformasi digital yang diterapkan oleh RSUD Dr. Achmad Mochtar.

Berdasarkan masa kerja responden sebagai perawat mayoritas pada kelompok responden dengan masa kerja 10 tahun lebih yaitu sebanyak 72,3 % atau 146 orang, diikuti oleh kelompok responden dengan masa kerja 8 – 10 tahun dengan jumlah sebanyak 7,9 % , kelompok responden 6 – 8 tahun dengan jumlah sebanyak 6,4% , kelompok responden 0 – 2 sebanyak 5,9 % tahun, 4 – 6 tahun dengan jumlah 4,5%, Sedangkan untuk kelompok terkecil dengan masa kerja 2 – 4 tahun sebanyak 3% dari seluruh total responden yang berjumlah 202 orang. Kondisi ini menunjukkan sebagian besar responden merupakan tenaga keperawatan yang telah memiliki pengalaman kerja profesional yang panjang dengan pengalaman tersebut responden memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika pelayanan rumah dan kebijakan di rumah sakit

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ditujukan untuk memberi gambaran secara rinci respons para responden terhadap pernyataan-pernyataan yang telah disajikan dalam kuesioner berbasis skala Likert. Proses pengolahan data dilakukan dengan

memanfaatkan Microsoft Excel. Setelah menghitung nilai rata-rata total dari 44 pertanyaan, peneliti mengelompokkan hasil pengukuran ke dalam kategori skala tertentu untuk menyimpulkan temuan yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian. Kategori skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Skala Likert

Skor	Pernyataan
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Sedang
3,41-4,20	Tinggi
4,21-5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2016)

Berikut adalah total rata-rata dari indikator masing-masing variabel:

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-Rata
Kepemimpinan Digital	4,082302
Work-Life Balance	4,069802
Budaya Organisasi	3,712871
Work Engagement	4,062706

Sumber: Data Primer yang Diolah(2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata skor untuk variabel- variabel yang diukur secara keseluruhan tergolong dalam kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas variabel-variabel tersebut umumnya berada pada level yang tinggi.

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Deskriptif mengenai *WE* melibatkan 9 item pernyataan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut adalah tabel yang menyajikan data tanggapan responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
WE 1	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi.	0	2	27	111	62	202	4,153	83,07%
		0%	1%	13,4%	55%	30,7%	100%		
WE 2	Saya merasa kuat dan bersemangat ketika bekerja	0	2	26	111	63	202	4,163	83,27%
		0%	1%	12,9%	55%	31,2%	100%		
WE 3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk berangkat kerja.	1	6	31	111	53	202	4,035	80,69%
		0,5%	3%	15,3%	55%	26,2%	100%		
WE 4	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	0	1	30	105	66	202	4,168	83,37%
		0	0,5%	14,9%	52%	32,7%	100%		
WE 5	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	2	3	32	109	56	202	4,059	81,19%
		1%	1,5%	15,8%	54%	27,7%	100%		
WE 6	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	0	1	12	99	89	202	4,356	87,13%
		0%	0,5%	5,9%	49%	44,1%	100%		

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
WE 7	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja secara intens.	0	8	38	99	57	202	4,015	80,3%
		0%	4%	18,8%	49%	28,2%	100%		
WE 8	Saya merasa benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya.	5	22	73	74	28	202	3,485	69,7%
		2,5%	10,9%	36,1%	36,6%	13,9%	100%		
WE 9	Waktu terasa cepat berlalu ketika saya sedang bekerja.	1	2	31	104	64	202	4,129	82,57%
		0,5%	1%	15,3%	51,5%	31,7%	100%		
Total Rata - Rata								4,081	81,2%

Sumber : Data Primer yang Diolah(2026)

Berdasarkan hasil analisis Tabel 4.5, pernyataan WE 6 “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,356, yang menunjukkan bahwa responden merasa sangat bangga terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat dedikasi dan keterikatan emosional perawat terhadap profesinya sudah sangat baik, dengan mayoritas responden memberikan tanggapan setuju (S) dan sangat setuju (SS) sebesar 93,1%.

Sebaliknya, pernyataan WE 8 “Saya merasa benar-benar tenggelam dalam pekerjaan saya” memiliki skor rata-rata terendah sebesar 3,485. Meskipun masih dalam kategori cukup baik, skor ini menunjukkan bahwa masih adanya ruang untuk meningkatkan tingkat absorpsi atau penyerapan yang penuh dalam pekerjaan. Responden yang menjawab netral (N) atau tidak setuju (TS dan STS) mencapai sekitar 49,5%, yang menunjukkan terdapat

persepsi yang beragam terkait kemampuan untuk benar-benar tenggelam dalam pekerjaan.

Selain itu, pernyataan lain seperti WE 2 “Saya merasa kuat dan bersemangat ketika bekerja” dengan rata-rata 4,163 dan WE 4 “Saya antusias dengan pekerjaan saya” dengan rata-rata 4,168 juga menunjukkan nilai yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat energi dan antusiasme yang baik dalam menjalankan tugasnya. Hal yang sama ditunjukkan dengan pernyataan WE 1, WE 3, WE 5, WE 7, dan WE 9 yang seluruhnya memiliki nilai rata-rata di atas 4, mengindikasikan bahwa responden secara umum memiliki semangat kerja, inspirasi, serta keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Secara keseluruhan, rata-rata skor dari semua pernyataan pada variabel Work Engagement (WE) berada dalam kategori tinggi, dengan nilai tertinggi pada WE 6 yang menguatkan bahwa rasa bangga terhadap pekerjaan menjadi aspek dominan dalam membentuk keterikatan kerja perawat di RSUD Achmad Mochtar Bukittinggi. Namun, nilai yang lebih rendah pada WE 8 menunjukkan bahwa meskipun keterikatan kerja sudah baik, aspek penyerapan penuh atau (*absorption*) dalam pekerjaan masih perlu ditingkatkan.

Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan penuh dari setiap individu perawat dalam pekerjaan, sehingga tidak hanya memiliki semangat dan dedikasi, tetapi juga mampu merasakan keterlibatan yang penuh dan penyerapan yang mendalam atau *absorption* dalam setiap aktivitas kerja.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital

Deskriptif mengenai KD melibatkan 8 item pernyataan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut adalah tabel yang menyajikan data tanggapan responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
KD 1	Pemimpin saya memiliki kemampuan teknologi digital yang memadai.	0	0	29	134	39	202	4,050	80,99%
		0%	0%	14,4%	66,3%	19,3%	100%		
KD 2	Pemimpin saya memahami cara menggunakan teknologi untuk meningkatkan kinerja tim	0	0	22	127	53	202	4,153	83,07%
		0%	0%	10,9%	62,9%	26,2%	202		
KD 3	Pemimpin saya memahami strategi transformasi digital organisasi.	0	1	35	127	39	202	4,010	80,20%
		0	0,5%	17,3%	62,9%	19,3%	100%		
KD 4	Pemimpin saya mampu mengarahkan tim dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi.	0	0	30	126	46	202	4,079	81,58%
		0%	0%	14,9%	62,4%	22,8%	100%		
KD 5	Pemimpin saya memanfaatkan teknologi digital untuk berkomunikasi secara efektif.	0	1	26	122	53	202	4,124	82,48%
		0%	0,5%	12,9%	60,4%	26,2%	100%		
KD 6	Pemimpin saya memberikan informasi kerja melalui platform	0	2	28	128	44	202	4,059	81,19%

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
	digital secara jelas dan tepat waktu.	0%	1%	14%	63%	22%	100%		
KD 7	Pemimpin saya mendorong budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi baru.	0	0	28	127	47	202	4,094	81,88%
		0%	0%	13,9%	62,9%	23,3%	100%		
KD 8	Pemimpin saya mendukung inovasi melalui penggunaan teknologi digital.	0	0	27	130	45	202	4,089	81,78%
		0	0%	13,4%	64,4%	22,3%	100%		
Total Rata - Rata								4.081	81.6%

Sumber : Data Primer yang Diolah(2026)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 pada variabel Kepemimpinan Digital, dapat dilihat pada seluruh indikator pernyataan memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu diatas 4, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan digital berada dalam kategori baik hingga sangat baik.

Pernyataan dengan skor rata-rata tertinggi terdapat pada KD 2 yaitu “Pemimpin saya memahami cara menggunakan teknologi untuk meningkatkan kinerja tim” dengan nilai sebesar 4,15. Berdasarkan hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai pemimpin memiliki kompetensi yang baik dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung peningkatan kinerja tim. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju 62,9% dan sangat setuju 26,2%, sehingga total mencapai 89,1%, yang mengindikasikan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan digital pemimpin dalam konteks peningkatan performa kerja.

Sebaliknya, indikator dengan rata-rata terendah terdapat pada KD 3 yaitu “Pemimpin saya memahami strategi transformasi digital organisasi” dengan skor total capaian responden sebesar 80,2%. Hal tersebut masih tergolong dalam kategori baik, nilai tersebut menunjukkan bahwa pemahaman pemimpin terhadap strategi transformasi digital relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Didukung oleh adanya responden yang memberikan jawaban netral sebesar 17,3% dan tidak setuju sebesar 0,5%, yang mengindikasikan masih adanya variasi persepsi terkait aspek strategis dalam transformasi digital.

Beberapa indikator lainnya juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, seperti KD 5 sebesar 4,12 yang dimana indikator tersebut terkait pemanfaatan teknologi digital untuk komunikasi efektif pada organisasi, KD 7 sebesar 4,09 mengenai dorongan terhadap budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi, serta KD 8 sebesar 4,09 terkait dukungan terhadap inovasi melalui teknologi digital. Hal hal tersebut mengindikasikan bahwa pemimpin tidak hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan digital.

Selain itu, indikator seperti KD 1, KD 4, dan KD 6 juga memiliki nilai rata-rata di atas 4, hal hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin dinilai memiliki kemampuan teknologi yang memadai, mampu mengarahkan tim dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi, serta mampu menyampaikan informasi kerja secara jelas dan tepat waktu melalui platform digital.

Secara keseluruhan, rata-rata skor seluruh pernyataan pada variabel Kepemimpinan Digital berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap kemampuan pemimpin dalam mengelola dan menerapkan teknologi digital pada organisasi. Nilai tertinggi pada KD 2 menegaskan bahwa aspek pemanfaatan teknologi untuk peningkatan kinerja tim menjadi kekuatan utama dalam kepemimpinan digital. Nilai yang relatif lebih rendah pada KD 3 menunjukkan bahwa

pemahaman strategis terkait transformasi digital masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, berdasarkan temuan ini organisasi disarankan untuk memperkuat dan meningkatkan kapasitas pemimpin pada aspek perencanaan dan implementasi strategi transformasi digital agar kepemimpinan digital dapat berjalan secara lebih optimal dan mendukung perkembangan organisasi.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

Deskriptif mengenai *WLB* melibatkan 10 item pernyataan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut adalah tabel yang menyajikan data tanggapan responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel *Work-Life Balance*

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
WLB 1	Saya tetap produktif bekerja meski sedang menghadapi masalah dalam kehidupan pribadi	1	5	18	130	48	202	4,084	81,68%
		0,5%	2,5%	8,9%	64,4%	23,8%	100%		
WLB 2	Saya bisa mengelola waktu secara efektif dalam menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi	1	0	19	127	55	202	4,163	83,27%
		0,5%	0%	9,4%	62,9%	27,2%	100%		
WLB 3	Kehidupan pribadi saya tidak mengganggu pekerjaan	1	0	11	125	65	202	4,252	85,05%
		0,5%	0%	5,4%	61,9%	32,2%	100%		

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
WLB 4	Saya dapat memenuhi kebutuhan pribadi walau banyaknya tanggung jawab pekerjaan	0	1	30	121	50	202	4,089	81,78%
		0%	0,5%	14,9%	59,9%	24,8%	100%		
WLB 5	Saya bisa mengatur prioritas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik	0	0	19	126	57	100%	4,188	83,76%
		0%	0%	9,4%	62,4%	28,2%	100%		
WLB 6	Pekerjaan saya tidak memburuk karena pengaruh dari kehidupan pribadi	2	2	20	121	57	202	4,134	82,67%
		1%	1%	9,9%	59,9%	28,2%	100%		
WLB 7	Pekerjaan saya memberikan energi untuk mengejar kegiatan penting di luar pekerjaan	5	7	60	101	29	202	3,703	74,06%
		2,5%	3,5%	29,7%	50%	14,4%	100%		
WLB 8	Pekerjaan saya memberikan kontribusi positif terhadap suasana hati saya di rumah	2	2	52	108	38	202	3,881	77,62%
		1%	1%	25,7%	53,5%	18,8%	100%		
WLB 9	Saya memiliki semangat tinggi di tempat kerja karena kehidupan pribadi yang bahagia	0	4	27	119	52	202	4,084	81,68%
		0%	2%	13,4%	58,9%	25,7%	100%		
WLB 10	Kehidupan pribadi saya memberikan energi dalam melakukan pekerjaan	0	2	22	128	50	202	4,119	82,38%

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata-Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
		0%	1%	10,9%	128%	24,8%	100%		
Total Rata - Rata								4.069	81.38%

Sumber : Data Primer yang Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.7, pernyataan WLB 3 “Kehidupan pribadi saya tidak mengganggu pekerjaan” memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,252, yang menunjukkan bahwa responden dapat membagi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, tanpa mengganggu pekerjaan dengan sangat baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar perawat mampu memisahkan urusan pribadi dari tanggung jawab pekerjaan, yang dimana mayoritas responden memberikan tanggapan setuju (S) dan sangat setuju (SS) sebesar 94,1%.

Sebaliknya, pernyataan WLB 7 “Pekerjaan saya memberikan energi untuk mengejar kegiatan penting di luar pekerjaan” memiliki skor rata-rata terendah sebesar 3,703. Meskipun masih dalam kategori cukup baik, skor tersebut menunjukkan bahwa responden masih memiliki ruang untuk meningkatkan peran pekerjaan dalam memberikan energi positif bagi kegiatan di luar pekerjaan. Responden yang menjawab netral (N) atau tidak setuju (TS dan STS) mencapai sekitar 35,7%, yang menunjukkan adanya persepsi yang beragam mengenai sejauh mana pekerjaan dapat berdampak pada aktivitas di luar pekerjaan. Beberapa pernyataan lain juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, seperti WLB 5 “Saya bisa mengatur prioritas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik” dengan rata-rata 4,188, serta WLB 2 “Saya bisa mengelola waktu secara efektif” dengan rata-rata 4,163. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perawat memiliki kemampuan manajemen waktu dan pengaturan prioritas yang baik dalam menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Pernyataan lainnya seperti WLB 1, WLB 4, WLB 6, WLB 9, dan WLB 10 juga memiliki nilai rata-rata di atas 4, yang dimana dari pernyataan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden tetap produktif dalam bekerja meskipun menghadapi masalah pribadi, serta mampu memperoleh energi positif baik dari pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Sementara itu, WLB 8 memiliki nilai rata-rata 3,881, yang menunjukkan bahwa kontribusi pekerjaan terhadap suasana hati di rumah masih dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, rata-rata skor dari seluruh pernyataan pada variabel *Work-Life Balance* (WLB) berada dalam kategori tinggi, dengan skor tertinggi pada pernyataan WLB 3 yang menguatkan bahwa kemampuan menjaga batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi aspek dominan dalam keseimbangan hidup antara kehidupan pribadi dan pekerjaan perawat di RSUD Achmad Mochtar Bukittinggi. Namun, nilai yang lebih rendah pada WLB 7 menunjukkan bahwa meskipun keseimbangan kerja-kehidupan sudah baik, aspek dukungan energi dari pekerjaan terhadap kehidupan di luar pekerjaan masih perlu untuk ditingkatkan. Temuan tersebut memperkuat pentingnya menciptakan kondisi kerja yang tidak hanya menuntut produktivitas, tetapi juga mampu memberikan energi positif bagi kehidupan pribadi, sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat tercapai secara optimal.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Deskriptif mengenai WLB melibatkan 10 item pernyataan menggunakan skala Likert 1-5, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut adalah tabel yang menyajikan data tanggapan responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.8 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
BO1	Saya merasa bebas untuk mengusulkan perubahan yang dapat meningkatkan kinerja tim atau rumah sakit.	4	11	83	85	19	202	3,515	70,30%
		2%	5,4%	41,1%	42,1%	9,4%	100%		
BO2	Rumah sakit saya menghargai inisiatif dan keberanian dalam mengambil keputusan	4	13	85	81	19	202	3,485	69,70%
		2%	13%	42,1%	40,1%	9,4%	100%		
BO3	Organisasi saya menekankan pentingnya ketelitian dan akurasi dalam menyelesaikan tugas.	0	2	35	123	42	202	4,015	80,30%
		0%	1%	17,3%	60,9%	20,8%	100%		
BO 4	Standar kerja diorganisasi saya mengutamakan presisi dan kecermatan	0	0	46	114	42	202	3,980	79,60%
		0%	0%	22,8%	56,4%	25,2%	100%		
BO 5	Saya diharapkan untuk memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan saya	0	1	20	130	51	100%	4,144	82,87%
		0%	0,5%	9,9%	64,4%	25,2%	100%		
BO 6	Keberhasilan dalam organisasi ini lebih diukur dari hasil akhir dibandingkan	2	9	75	91	25	202	3,634	72,67%

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata	TCR (%)
		STS	TS	N	S	SS			
	dengan proses yang ditempuh	1%	4,5%	37,1%	45%	12,4%	100%		
BO 7	Saya merasa tekanan untuk mencapai target sangat tinggi dalam organisasi ini.	4	23	72	78	25	202	3,480	69,60%
		2%	11,4%	35,6%	38,6%	12,4%	100%		
BO 8	Manajemen lebih fokus pada <i>outcome</i> dibandingkan bagaimana cara mencapainya	4	14	89	74	21	202	3,465	69,31%
		2%	6,9%	44,1%	36,6%	10,4%	100%		
BO 9	Keputusan yang diambil oleh pimpinan mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan	4	17	74	81	26	202	3,535	70,69%
		2%	8,4%	36,6%	40,1%	12,9%	100%		
BO 10	Hubungan antara manajemen dan karyawan didasarkan pada saling menghormati dan peduli	1	13	62	97	27	202	3,653	73,07%
		0,5%	6,4%	30,7%	48%	13,4%	100%		
BO 11	Saya lebih sering bekerja dalam tim daripada secara individu	2	4	39	119	38	202	3,926	78,51%
		1%	2%	19,3%	58,9%	18,8%	100%		
BO 12	Saya merasa didorong untuk mendukung dan	0	0	38	121	43	202		

Variabel	Pernyataan	Jawaban					Jumlah	Rata - Rata 4,025	TCR (%) 80,50%
		STS	TS	N	S	SS			
	membantu rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama	0%	0%	18,8%	59,9%	21,3%	100%		
BO 13	Organisasi menghargai karyawan yang aktif dan proaktif dalam bekerja.	2	8	59	104	29	202	3,743	74,85%
		1%	4%	29,2%	51,5%	14,4%	100%		
BO 14	Saya didorong untuk bersikap kompetitif dalam mencapai tujuan organisasi	0	8	61	109	24	202	3,738	74,75%
		0%	4%	30,2%	54%	11,9%	100%		
BO 15	Saya merasa tantangan dalam pekerjaan mendorong saya untuk lebih berprestasi	0	6	56	116	27	202	3,812	76,24%
		0%	3%	26,2%	57,4%	13,4%	100%		
BO 16	Organisasi lebih memilih mempertahankan kebijakan yang ada daripada melakukan perubahan drastis	3	8	99	74	18	202	3,475	69,50%
		1,5%	4%	49%	36,6%	8,9%	100%		
BO 17	Keputusan yang diambil oleh manajemen lebih berfokus pada menjaga keseimbangan daripada mengambil risiko besar.	2	9	96	74	18	202	3,495	69,60%
		1%	4,5%	47,5%	38,1%	8,9%	100%		
Total Rata - Rata								3,712	74,2%

Sumber : Data Primer yang Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis Tabel 4.8, pernyataan BO 5 “Saya diharapkan untuk memperhatikan setiap detail dalam pekerjaan saya” memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,144, yang menunjukkan bahwa responden merasakan terdapat tuntutan tinggi terhadap ketelitian dan perhatian terhadap detail dalam pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di lingkungan rumah sakit sudah menekankan pentingnya akurasi dan kualitas kerja, dengan mayoritas responden memberikan tanggapan setuju (S) dan sangat setuju (SS) sebesar 89,6%.

Sebaliknya, pernyataan BO 8 “Manajemen lebih fokus pada outcome dibandingkan bagaimana cara mencapainya” memiliki skor rata-rata terendah sebesar 3,465. Meskipun masih pada kategori cukup baik, skor tersebut menunjukkan adanya persepsi yang beragam terkait orientasi manajemen terhadap hasil dibandingkan proses. Responden yang menjawab netral (N) atau tidak setuju (TS dan STS) mencapai sekitar 53%, hal tersebut mengindikasikan bahwa tidak semua perawat merasakan dominasi fokus pada hasil dibandingkan dengan proses pada organisasi.

Selain itu, pernyataan BO 3 “Organisasi saya menekankan pentingnya ketelitian dan akurasi dalam menyelesaikan tugas” dengan rata-rata 4,015, serta BO 12 “Saya merasa didorong untuk mendukung dan membantu rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama” dengan rata-rata 4,025, yang menunjukkan nilai yang tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi telah memiliki standar kerja yang baik dan akurat serta mendukung kerja sama tim dalam pelaksanaan tugas.

Namun, terdapat beberapa pernyataan seperti BO 1, BO 2, BO 7, BO 16, dan BO 17 memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah (sekitar 3,4–3,5). Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa aspek seperti kebebasan dalam mengusulkan perubahan, keberanian mengambil keputusan, tingkat tekanan kerja, serta kecenderungan organisasi dalam mempertahankan kebijakan masih perlu ditingkatkan.

Secara keseluruhan, rata-rata skor dari seluruh pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (BO) berada dalam kategori cukup tinggi, akan tetapi

belum merata pada semua indikator. Nilai tertinggi pada BO 5 menguatkan bahwa budaya kerja yang menekankan ketelitian menjadi aspek dominan dalam organisasi, sedangkan nilai yang lebih rendah pada BO 8 menunjukkan bahwa persepsi terkait orientasi hasil dan proses masih bervariasi di kalangan responden.

Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi di RSUD Achmad Mochtar Bukittinggi sudah cukup baik dalam mendukung kualitas standar kerja dan kerja sama tim, namun masih perlu penguatan pada aspek inovasi, fleksibilitas, serta keberanian dalam pengambilan keputusan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan dinamis.

4.4 Analisis Data Variabel

Pada penelitian ini, data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.4.8 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), dimana mencakup pengujian model pengukuran, model struktural, dan analisis hipotesis. Sebelum pengolahan data dilakukan di SmartPLS, tahap awal pengolahan data dilakukan menggunakan Microsoft Excel sebagai alat bantu.

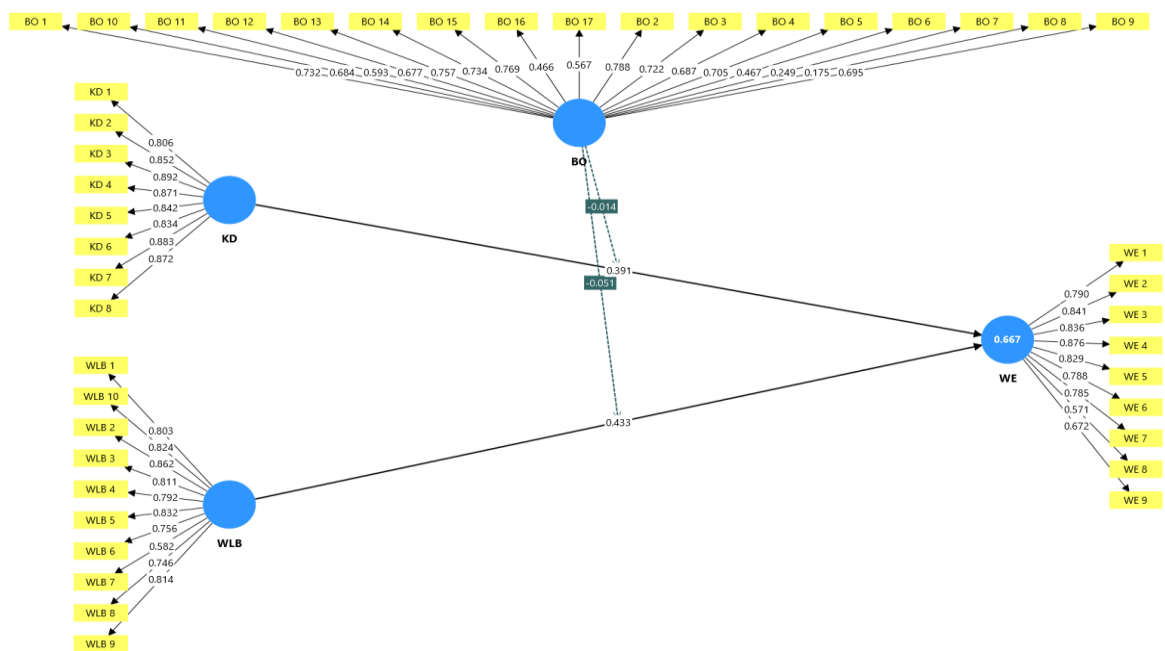
4.4.1 Outer Model

Outer model pada PLS (*Partial Least Squares*) merupakan tahapan pengujian model pengukuran dengan tujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Pengujian tersebut melibatkan analisis validitas konvergen, validitas diskriminan, dan juga reliabilitas melalui nilai *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability* (CR). Pada penelitian ini akan memperoleh data dari 202 responden, dengan memberikan tanggapan terkait variabel-variabel penelitian melalui kuesioner berbasis skala likert.

4.4.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk mampu menjelaskan variabel tersebut. Dalam penelitian ini, indikator dinyatakan valid jika memiliki

nilai outer loading lebih besar dari 0,7. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pendekatan ini sesuai dengan teori validitas konstruktif yang umum digunakan dalam analisis SEM-PLS.



Gambar 4.1 Model Outer Loading

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

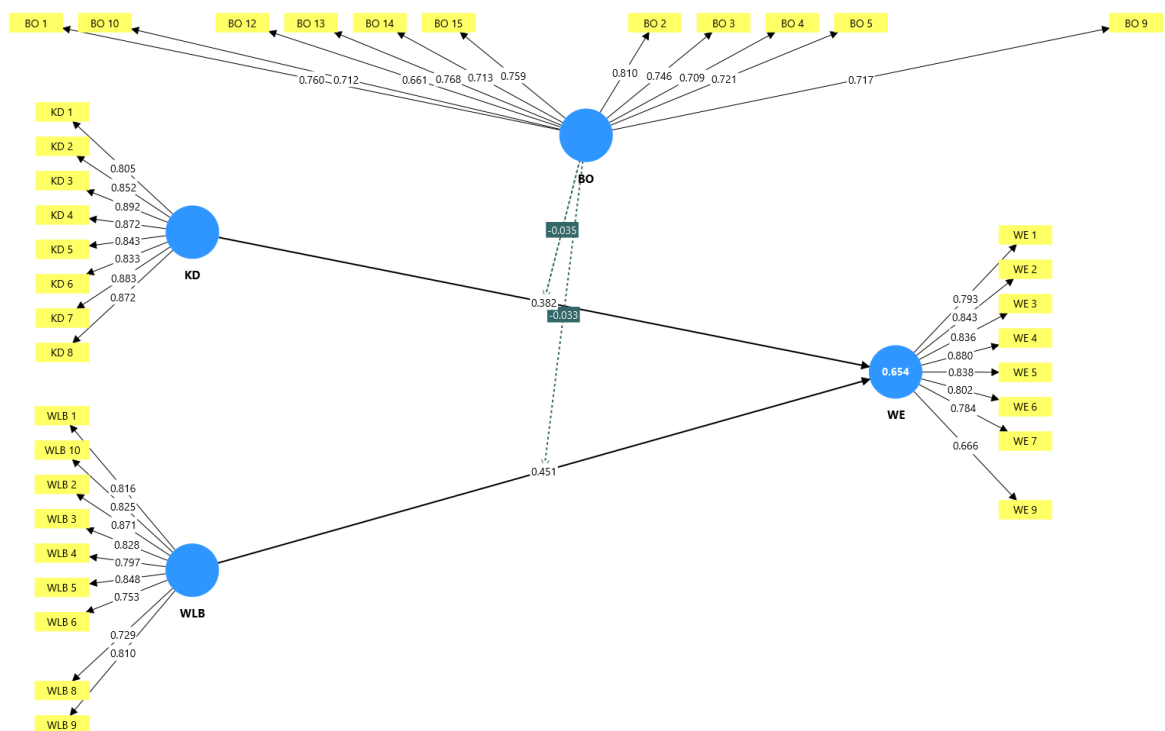
Gambar 4.1 menunjukkan model awal penelitian sebelum dilakukan eliminasi terhadap indikator-indikator masing-masing variabel yang belum memenuhi syarat validitas. Oleh karena itu, peneliti perlu melakukan langkah lanjutan dengan menghapus indikator-indikator yang dianggap tidak valid. Tabel berikut menyajikan nilai *outer loading* berdasarkan model awal penelitian ini :

Tabel 4.9 Outer Loading (Pertama)

	BO	KD	WE	WLB	BO x KD	BO x WLB
BO 1	0.732					
BO 10	0.684					
BO 11	0.593					
BO 12	0.677					
BO 13	0.757					
BO 14	0.734					
BO 15	0.769					
BO 16	0.466					
BO 17	0.567					
BO 2	0.788					
BO 3	0.722					
BO 4	0.687					
BO 5	0.705					
BO 6	0.467					
BO 7	0.249					
BO 8	0.175					
BO 9	0.695					
KD 1		0.806				
KD 2		0.852				
KD 3		0.892				
KD 4		0.871				
KD 5		0.842				
KD 6		0.834				
KD 7		0.883				
KD 8		0.872				
WE 1			0.790			
WE 2			0.841			
WE 3			0.836			
WE 4			0.876			
WE 5			0.829			
WE 6			0.788			
WE 7			0.785			
WE 8			0.571			
WE 9			0.672			
WLB 1				0.803		
WLB 10				0.824		
WLB 2				0.862		
WLB 3				0.811		
WLB 4				0.792		
WLB 5				0.832		
WLB 6				0.756		
WLB 7				0.582		
WLB 8				0.746		
WLB 9				0.814		
BO x KD					1.000	
BO x WLB						1.000

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Pada tabel 4.9 bahwa terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai outer loading lebih kecil dari 0,6 sehingga perlu untuk dieliminasi. Keadaan tersebut menjadikan indikator tersebut tidak mampu untuk mengukur variabel. Setelah mengeliminasi beberapa indikator, selanjutnya dilakukan pengujian ulang untuk mendapatkan nilai *outer loading*, dan diperoleh model sebagai berikut:



Gambar 4.2 Model Outer Loading Kedua

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

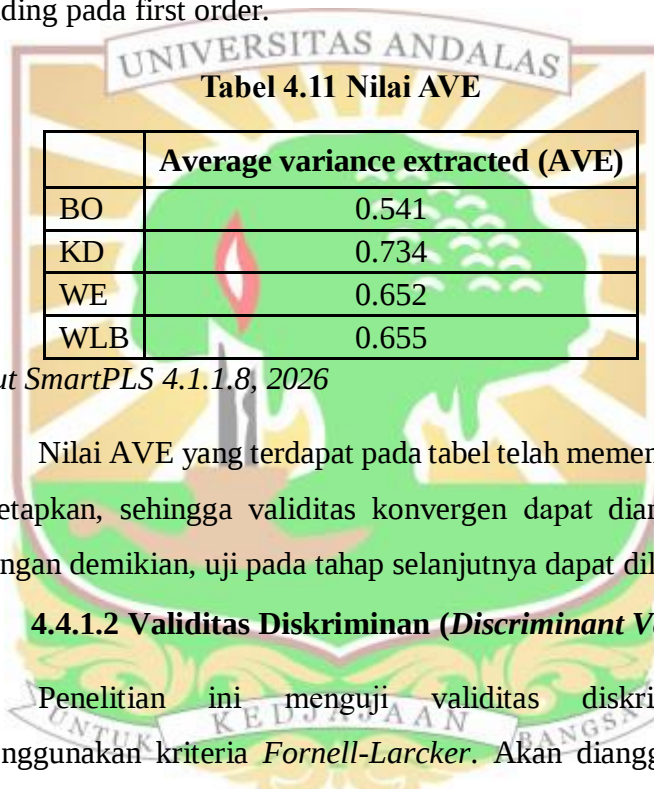
Gambar 4.2 menunjukkan model ketiga dalam penelitian ini setelah peneliti mengeliminasi beberapa indikator yang tidak valid, sehingga semua indikator yang tersisa memiliki nilai outer loading di atas 0,6, yang berarti seluruh indikator telah terbukti valid. Berikut adalah nilai outer loading berdasarkan model kedua penelitian ini:

Tabel 4.10 Outer Loading (Kedua)

	BO	KD	WE	WLB	BO x WLB	BO x KD
BO 1	0.760					
BO 10	0.712					
BO 12	0.661					
BO 13	0.768					
BO 14	0.713					
BO 15	0.759					
BO 2	0.810					
BO 3	0.746					
BO 4	0.709					
BO 5	0.721					
BO 9	0.717					
KD 1		0.805				
KD 2		0.852				
KD 3		0.892				
KD 4		0.872				
KD 5		0.843				
KD 6		0.833				
KD 7		0.883				
KD 8		0.872				
WE 1			0.793			
WE 2			0.843			
WE 3			0.836			
WE 4			0.880			
WE 5			0.838			
WE 6			0.802			
WE 7			0.784			
WE 9			0.666			
WLB 1				0.816		
WLB 10				0.825		
WLB 2				0.871		
WLB 3				0.828		
WLB 4				0.797		
WLB 5				0.848		
WLB 6				0.753		
WLB 8				0.729		
WLB 9				0.810		
BO x KD						1.000
BO x WLB					1.000	

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Berdasarkan gambar 4.2 dan tabel 4.10, hasil pada *outer loading* yang kedua menunjukkan bahwa semua indikator pada model ketiga memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,6, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut sudah memadai untuk mengukur variabel yang relevan. Selanjutnya, untuk mengevaluasi validitas konvergen, penting untuk memeriksa nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Berikut adalah nilai AVE yang diperoleh setelah melakukan dua pengujian *outer loading* pada first order.



Tabel 4.11 Nilai AVE

	Average variance extracted (AVE)
BO	0.541
KD	0.734
WE	0.652
WLB	0.655

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Nilai AVE yang terdapat pada tabel telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, sehingga validitas konvergen dapat dianggap terpenuhi. Dengan demikian, uji pada tahap selanjutnya dapat dilanjutkan.

4.4.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Penelitian ini menguji validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Akan dianggap baik apabila Validitas diskriminan pada garis diagonal menunjukkan korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12 Nilai Akar AVE pada Kriteria *Fornell-Larcker*

	BO	KD	WE	WLB
BO	0.735			
KD	0.720	0.857		
WE	0.633	0.714	0.808	
WLB	0.647	0.634	0.738	0.809

Sumber: Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Berdasarkan tabel 4.12, berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa validitas diskriminan pada penelitian ini sudah terpenuhi, karena kriteria pada Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai pada garis diagonal memiliki korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk yang lainnya. Untuk dapat memastikan validitas diskriminan dalam penelitian ini, selain menggunakan pendekatan Fornell-Larcker, selanjutnya peneliti akan melakukan uji HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio).

Tabel 4.13 Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

	BO	KD	WE	WLB	BO x WLB	BO x KD
BO						
KD	0.767					
WE	0.682	0.762				
WLB	0.689	0.670	0.789			
BO x WLB	0.137	0.126	0.050	0.056		
BO x KD	0.129	0.094	0.045	0.134	0.735	

Sumber: Output SmartPLS 4.1.4.8, 2026

Berdasarkan tabel 4.13, hasil uji menunjukkan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini telah terpenuhi berdasarkan nilai HTMT, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah diskriminasi antar konstruk. Nilai HTMT yang diperoleh menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk lebih rendah dibandingkan dengan hubungan dalam konstruk itu sendiri, sehingga mendukung validitas diskriminan dalam model penelitian ini.

4.4.1.3 Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Dalam uji reliabilitas, kuesioner dianggap reliabel jika nilai composite reliability lebih dari 0,70 dan nilai Cronbach's alpha lebih dari 0,6.

Tabel 4.14 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
BO	0.915	0.917	0.928
KD	0.948	0.948	0.957
WE	0.923	0.925	0.937
WLB	0.934	0.936	0.945

Sumber : Output SmartPLS 4.1.4.8,2026

Berdasarkan tabel 4.14, hasil uji reliabilitas menunjukkan kinerja yang memuaskan, yang mengindikasikan bahwa kuesioner dalam penelitian ini dapat diandalkan dan konsisten, terlihat dari nilai *composite reliability* yang melebihi 0,70 dan nilai *Cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,60.

4.4.2 Inner Model (Uji Model Struktural)

Model struktural diuji dengan memperhatikan nilai R-Square untuk masing-masing variabel laten dependen. Nilai R-Square menggambarkan sejauh mana model dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen, serta mengindikasikan kekuatan prediktif model struktural dalam mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. F-Square merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai efek ukuran perubahan pada R-Square akibat adanya variabel independen pada model struktural. Nilai F-Square menggambarkan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai F-Square yang lebih besar dari 0,35 dianggap memiliki pengaruh besar, antara 0,15 hingga 0,35 dianggap pengaruh moderat, dan di bawah 0,02 dianggap pengaruh kecil.

Tabel 4.15 Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
WE	0.654	0.645

Sumber : Output SmartPLS 4.1.1.8,2026

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat nilai *R-square* yang tercatat pada tabel menunjukkan bahwa variabel WE memiliki nilai *R-square* sebesar 0.654. Hal ini mengindikasikan bahwa 65.4% variasi pada variabel WE dapat dijelaskan oleh model yang digunakan dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R-square adjusted* sebesar 0.645 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah variabel dalam model, kontribusi yang mampu dijelaskan oleh model menjadi sedikit lebih rendah, yaitu sekitar 64.5%. Meskipun ada sedikit penurunan dari *R-square* ke *R-square adjusted*, keduanya masih menunjukkan bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan variasi pada WE, dan memberikan gambaran bahwa model yang diterapkan memiliki kekuatan prediktif yang solid meskipun ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.16 Nilai F-Square

	f-square
BO x KD -> WE	0.002
BO x WLB -> WE	0.002
KD -> WE	0.179
WLB -> WE	0.288

Sumber : Output SmartPLS 4.1.1.8,2026

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai *F-Square* menunjukkan tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *F-Square* > 0,15 menandakan pengaruh yang besar, sedangkan nilai < 0,02 menunjukkan pengaruh yang sangat kecil atau tidak signifikan.

Pada tabel 4.16, nilai *F-Square* untuk hubungan KD terhadap WE adalah 0,179, menunjukkan pengaruh yang besar. WLB terhadap WE juga mencerminkan pengaruh yang sangat kuat. Sebaliknya, nilai *F-Square* untuk hubungan moderasi seperti KD terhadap WE yang dimoderasi BO sebesar 0,002 dan BO x WLB terhadap WE menunjukkan nilai sama kecilnya yaitu 0,002, sehingga pengaruhnya tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa beberapa hubungan antarvariabel memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen, sedangkan hubungan lainnya cenderung tidak memberikan pengaruh yang berarti.

4.4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas selesai dilakukan, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis untuk mengetahui hubungan antara variabel dalam model penelitian, dengan melihat nilai signifikansi, koefisien jalur (*path coefficients*), dan nilai t- statistik. Hasil pengujian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi apakah hubungan antara variabel independen, variabel moderasi, dan variabel dependen yang diajukan dalam model dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang diperoleh. Langkah pertama yaitu pengujian hipotesis pengaruh langsung :

Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KD -> WE	0.382	0.378	0.088	4.345	0.000
WLB -> WE	0.451	0.451	0.058	7.812	0.000

Sumber : Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Dari tabel 4.17 dapat dilihat hasil analisis statistik menggunakan PLS, dapat disimpulkan bahwa ada hipotesis diterima karena nilai T- statistic-nya lebih besar dari 1,96 dan memiliki signifikansi yang kuat dengan nilai P-value di bawah 0,05

Lalu selanjutnya, pengujian hipotesis moderasi dengan melihat nilai T- statistic, di mana nilai lebih besar dari 1,96 menunjukkan signifikansi pada tingkat 5%. Jika nilai T-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, hipotesis mengenai pengaruh moderasi dianggap didukung atau diterima. Berikut tabel hasil pengujian moderasi :

Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
BO x KD -> WE	-0.035	-0.036	0.050	0.702	0.241
BO x WLB -> WE	-0.033	-0.028	0.049	0.673	0.250

Sumber : Output SmartPLS 4.1.1.8, 2026

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Nilai Signifikansi	Kesimpulan
H1 : Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement	Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement	Didukung
H2 : Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement	Work-Life Balance berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement	Didukung
H3 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap work engagement.	Budaya organisasi tidak secara signifikan memoderasi hubungan kepemimpinan digital terhadap work engagement	Tidak Didukung
H4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh work-life balance terhadap work engagement	Budaya organisasi tidak secara signifikan memoderasi hubungan work-life balance terhadap work engagement	Tidak Didukung

Sumber : Output SmartPLS 4.1.4.8, 2026

4.4.4 Pengaruh kepemimpinan Digital terhadap Work Engagement

Hasil pengujian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Digital dengan *Work Engagement*, hipotesis ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan digital yang dirasakan oleh perawat, semakin tinggi pula *work engagement* yang ditunjukkan dalam pekerjaan. Kepemimpinan digital memiliki peran penting

dalam peningkatan *work engagement*. Pimpinan dengan kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam proses kerja tidak hanya mempermudah pelaksanaan tugas, tetapi juga meningkatkan efisiensi, transparansi, serta komunikasi dan kolaborasi antar tenaga kesehatan termasuk perawat.

Salah satu alasan yang menyebabkan kepemimpinan digital memiliki pengaruh yang kuat terhadap *work engagement* adalah kemampuan pimpinan dalam memberikan dukungan dan penerapan berbasis teknologi serta menciptakan sistem kerja yang lebih memudahkan karyawan dan efisien yang dimana hal tersebut berkenaan dengan *digital competence*, *digital transformation* serta *digital culture and innovation* yang merupakan dimensi pada kepemimpinan digital dengan hasil yang cukup tinggi pada RSUD Dr. Achmad Mochtar. Pimpinan yang memiliki kemampuan dalam memanfaatkan penerapan teknologi dengan baik akan dapat meningkatkan semangat dan dedikasi kerja perawat, sehingga mereka lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan.

Selain itu, kepemimpinan digital juga mampu meningkatkan kemudahan dalam komunikasi antara pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan yang dimana merupakan dimensi dari kepemimpinan digital yaitu *digital communication*. Komunikasi yang mudah diakses dengan berbasis teknologi memungkinkan perawat untuk lebih mudah menyampaikan pendapat, menerima umpan balik, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan keterikatan kerja.

Perawat yang bekerja di bawah kepemimpinan digital yang baik akan merasa lebih terbantu dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam hal akses pelayanan, perekapan atau pencatatan medis, akses informasi, koordinasi tim, absensi, serta proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Hal ini mendorong munculnya rasa semangat, dedikasi, dan penyerapan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Yang dimana hal tersebut sejalan karakteristik responden yang memiliki usia produktif, sudah memiliki masa kerja sebagai perawat dan masa kerja sebagai perawat di RSUD Dr. Achmad

Mochtar dengan pengalaman kerja yang relatif panjang, sehingga sudah cukup lama berada dalam lingkungan organisasi dan mengamati perkembangan dan sistem kerja yang melibatkan penggunaan teknologi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2024), digital leadership atau kepemimpinan digital secara langsung meningkatkan pemberdayaan dan keterikatan kerja karyawan dengan kompetensi digital dan lingkungan yang organisasi yang menerapkan inovasi digital. Khan et al. (2025) juga menemukan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi secara signifikan terhadap *work engagement* dan kinerja berkelanjutan. Lebih lanjut Batubara & Tyas (2025) membuktikan bahwa digital leadership secara signifikan memengaruhi *work engagement* yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital adalah faktor penting dalam peningkatan *work engagement* perawat di RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. Kepemimpinan yang diterapkan RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi yang dapat memanfaatkan teknologi dapat memberikan kemudahan, dukungan, sistem kerja serta menciptakan komunikasi yang efektif akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara kognitif, emosional, dan juga fisik dalam pekerjaan mereka. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja individu dan juga terhadap kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

4.4.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *work-life balance* terhadap *work engagement*, sehingga hipotesis ini diterima. *Work-life balance* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, menjelaskan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi yang ada pada karyawan, maka berbanding lurus dengan tingkat *work engagement* pada karyawan. Pada konteks RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi, *work-life balance* mencerminkan kemampuan perawat pada setiap ruangan dalam

mengelola dan juga menyeimbangkan anatara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Work-life balance berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* karena keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi tingkat hambatan aktivitas individu, tingkat stres, serta tekanan kerja yang dirasakan perawat terutama pada perawat ruang inap dan berstatus menikah atau berkeluarga yang menjadi mayoritas responden dalam penelitian ini. Pada perawat rawat inap pada RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi jam kerja dibagi menjadi tiga shift, yaitu shift pagi, sore, dan malam dengan pembagian jam kerja yang merata pada tiap shiftnya dan juga terdapat rotasi pergantian shift sehingga perawat dapat membagi waktu dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan keluarga dengan kehidupan pekerjaan. Perawat dengan kemampuan yang baik dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi yang lebih stabil pada psikologisnya dan memiliki semangat yang tinggi, sehingga mereka dapat bekerja dengan konsentrasi lebih, penuh energi, dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal tersebut pada akhirnya mendorong munculnya *work engagement* yang tinggi pada pekerjaannya.

Work-life balance memiliki pengaruh yang kuat terhadap *work engagement* pada perawat dikarenakan karakteristik dari pekerjaan perawat yang memiliki beban kerja yang cukup tinggi, tuntutan pelayanan yang intensif dan jam kerja yang cukup padat. Pada kondisi tersebut, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor penting dalam menjaga keterikatan kerja perawat. Perawat dengan kemampuan mengelola waktu dengan baik, aktivitas yang seimbang, serta dukungan keluarga akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, sehingga tetap memiliki semangat dan keterikatan yang tinggi dalam pekerjaan.

Selain itu, *work-life balance* juga dapat meningkatkan penyerapan dan dedikasi kerja karyawan terhadap organisasi. Ketika organisasi dapat memberikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan

pribadi, seperti pengaturan jadwal jam kerja yang jelas dan seimbang serta bobot kerja yang sesuai dengan kapasitas, maka karyawan akan meningkatkan *sense of belonging* atau rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sari & Nasution (2025) menemukan bahwa WLB berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada tenaga kerja Rumah Sakit Umum Daerah, *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan rumah sakit yang dimana perawat termasuk kedalamnya. *Work-life balance* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat memberikan energi, motivasi, serta sikap positif yang mendorong keterlibatan karyawan pada pekerjaannya (Wood et al., 2020). Selanjutnya penelitian Rahmayati et al. (2022) dengan temuan bahwa *work-life balance* secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja atau *work engagement* dan menurunkan stres pada suatu instansi. *work-life balance* berperan untuk menyediakan sumber daya psikologis bagi perawat. Kondisi tersebut secara langsung mendorong munculnya semangat kerja, dedikasi, dan penyerapan yang lebih tinggi, yang dimana hal tersebut merupakan dimensi *work engagement*.

Dengan demikian, *work-life balance* merupakan faktor penting dibalik peningkatan *work engagement* pada perawat di RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. Keseimbangan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi yang baik dapat membantu perawat dalam menjaga kondisi psikologis dan fisik, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu yang juga berdampak pada kualitas pelayanan sebagai garda terdepan pelayanan terhadap pasien di rumah sakit.

4.4.6 Budaya Organisasi sebagai Moderator pada Hubungan

Kepemimpinan Digital terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak

memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan *work engagement*, dibuktikan dengan nilai original sample sebesar -0,035 nilai koefisien interaksi yang bernilai negatif mengindikasikan bahwa secara arah, peningkatan budaya organisasi cenderung memperlemah hubungan antara kepemimpinan digital dan *work engagement* namun pengaruh tersebut tidak signifikan, serta nilai t-statistic sebesar 0,702 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,241 yang lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasi tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan digital terhadap *work engagement* secara signifikan. Dengan kata lain berdasarkan hal ini, pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja perawat bersifat langsung dan tidak bergantung pada kondisi budaya organisasi yang ada. Hubungan yang lemah dan tidak signifikan ini mengindikasikan bahwa terdapat kemungkinan bahwa budaya organisasi akan memengaruhi *work engagement* melalui variabel perantara atau mediasi.

Pada RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi, kepemimpinan digital tetap mampu *meningkatkan work engagement* meskipun tanpa adanya peran moderasi dari budaya organisasi. Hal tersebut dapat dikarenakan oleh karakteristik organisasi rumah sakit yang memiliki sistem kerja yang relatif terstandarisasi dan prosedural sesuai dengan regulasi. Budaya organisasi yang ada cenderung berbasis standar operasional dan telah melekat pada sistem kerja, selain itu RSUD Dr Achmad Mochtar menerapkan ASN BerAKHLAK yang dimana diterapkan juga pada RSUD dan Instansi dibawah pemerintah lainnya, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang dimana hal tersebut bersifat nasional dan seragam pada seluruh instansi pemerintah yang dimana internalisasi dan implementasinya belum tentu dirasakan langsung pada RSUD Dr Achmad Mochtar terkhusus pada perawat yang dimana lebih berfokus pada standar operasional, sehingga tidak memberikan variasi yang cukup untuk berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan digital dan *work engagement* secara signifikan. Selain itu,

kepemimpinan digital yang merupakan *job resources* memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap *work engagement*. Pimpinan yang memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi, lalu diimplementasikan dengan memberikan arahan sistem kerja yang jelas, menciptakan komunikasi yang efektif akan tetap mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan tanpa dipengaruhi oleh kondisi budaya organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran kepemimpinan digital memiliki pengaruh langsung tanpa adanya peran budaya organisasi sebagai moderator.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Bakker et al. (2014) yang menyatakan *job resources* merupakan pendorong utama *work engagement*, yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan hasil organisasi yang positif, yang dimana kepemimpinan termasuk kedalam *job resource*. Selain itu, penelitian oleh Zeike et al. (2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh langsung terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, tidak signifikkannya peran budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan digital terhadap *work engagement* bersifat langsung.

4.4.7 Budaya Organisasi sebagai Moderator pada Hubungan Work-Life

Balance terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil analisis pengujian, hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan *antara work-life balance dan work engagement*, dibuktikan dengan nilai original sample sebesar -0,033 interaksi yang bernilai negatif mengindikasikan bahwa secara arah, peningkatan budaya organisasi cenderung memperlemah hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* namun pengaruh tersebut tidak signifikan, nilai t-statistic sebesar 0,673 ($<1,96$), dan p-value sebesar 0,250 ($>0,05$), yang menunjukkan bahwa efek moderasi tidak signifikan, sehingga hipotesis ini ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki peran dalam memperkuat maupun memperlemah pengaruh *work-life balance* terhadap keterikatan kerja karyawan. Dengan demikian, hubungan antara *work-life*

balance dan *work engagement* bersifat langsung tanpa dipengaruhi oleh variabel moderasi.

Dalam konteks RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi, *work-life balance* menjadi faktor penting yang secara langsung memengaruhi kondisi psikologis dan keterikatan kerja perawat. Perawat dengan kemampuan menyeimbangkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang baik akan memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi, dedikasi terhadap organisasi lebih tinggi dan memiliki *absorption* terhadap pekerjaan. Hal tersebut mendorong peningkatan *work engagement* tanpa bergantung pada kondisi budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai moderator tidak signifikan dapat disebabkan oleh karakteristik budaya organisasi yang relatif seragam dan telah menjadi bagian dari sistem kerja pada RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi. Budaya organisasi dalam lingkungan rumah sakit cenderung bersifat homogen dan berbasis standar operasional, pada RSUD Achmad Mochtar pengaruh budaya organisasi tidak terlalu kuat, hal serupa umumnya juga dialami pada rumah sakit umum daerah yang dimana budaya organisasi tidak dirasakan menjadi pembeda, selain itu RSUD Dr Achmad Mochtar menerapkan ASN BerAKHLAK sama seperti RSUD dan Instansi dibawah pemerintah lainnya yang dimana bersifat nasional dan menjadikan budaya organisasi lebih bersifat normatif, internalisasi dan implementasi belum dirasakan secara langsung dan sepenuhnya terkhusus pada perawat yang dimana merupakan garda terdepan rumah sakit yang memiliki fokus utama terhadap pelayanan pasien, sehingga tidak memberikan variasi yang cukup untuk memengaruhi hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement*. Akibatnya, budaya organisasi tidak mampu berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Selain itu, *work-life balance* sebagai personal resources memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement*. Perawat dengan keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan lebih mampu dalam mengelola tekanan kerja dan tetap memiliki keterlibatan yang tinggi dalam

pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* tidak memerlukan variabel tambahan sebagai moderator.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dalam Sun et al. (2022) menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yang mencakup aspek *work-life balance* berperan besar dalam meningkatkan *engagement* dan mengurangi *burnout* pada perawat dengan standarisasi dari organisasi yang baik. Dengan demikian, tidak signifikkannya peran budaya organisasi sebagai moderator dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *work-life balance* terhadap *work engagement* lebih bersifat langsung dibandingkan melalui mekanisme moderasi.

