



The Future of Work: Pengaruh Digital Leadership terhadap Employee Wellbeing melalui Work Engagement pada Organisasi Hybrid

Edi Purwanto^{1*}, Ahmad Sabri², Imam Tazali³, Ery Suryanti⁴, Teni Agustina⁵

¹⁻⁵ Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

*Penulis Korespondensi: edi.eip@bsi.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the effect of digital leadership on employee wellbeing through work engagement in hybrid organizations. This research employed an explanatory quantitative approach involving 100 employees who work in organizations implementing hybrid work systems, selected through purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS by evaluating the measurement model and structural model. The findings show that digital leadership has a positive and significant effect on work engagement, work engagement has a positive and significant effect on employee wellbeing, and digital leadership also directly influences employee wellbeing. The indirect effect test confirms that work engagement partially mediates the relationship between digital leadership and employee wellbeing. These results indicate that effective digital leadership, characterized by clear communication, virtual coordination, emotional support, and adaptive digital culture, can strengthen employees' engagement and wellbeing in hybrid work settings. The study suggests that organizations should develop human-centered digital leadership practices to maintain employee engagement, reduce digital work pressure, and promote sustainable wellbeing in the future of work.*

Keywords: *Digital Leadership; Employee Wellbeing; Hybrid Organizations; SEM-PLS; Work Engagement.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kesejahteraan karyawan melalui keterlibatan kerja di organisasi hibrida. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang melibatkan 100 karyawan yang bekerja di organisasi yang menerapkan sistem kerja hibrida, yang dipilih melalui pengambilan sampel purposif. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, dan kepemimpinan digital juga secara langsung memengaruhi kesejahteraan karyawan. Uji pengaruh tidak langsung menegaskan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kesejahteraan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif, yang ditandai dengan komunikasi yang jelas, koordinasi virtual, dukungan emosional, dan budaya digital yang adaptif, dapat memperkuat keterlibatan dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja hibrida. Studi ini menyarankan agar organisasi mengembangkan praktik kepemimpinan digital yang berpusat pada manusia untuk mempertahankan keterlibatan karyawan, mengurangi tekanan kerja digital, dan mempromosikan kesejahteraan yang berkelanjutan di masa depan dunia kerja.

Kata kunci: Kepemimpinan Digital; Kesejahteraan Karyawan; Keterlibatan Kerja; Organisasi Hibrida; SEM-PLS.

1. PENDAHULUAN

Employee wellbeing merupakan kondisi psikologis, fisik, dan sosial karyawan yang mencerminkan sejauh mana individu mampu bekerja secara sehat, bermakna, dan berkelanjutan di tengah tuntutan pekerjaan modern yang semakin terdigitalisasi (Carnevale & Hatak, 2020; Kniffin et al., 2021). Dalam konteks organisasi *hybrid*, *employee wellbeing* tidak lagi hanya berkaitan dengan kepuasan kerja atau rendahnya stres, tetapi juga mencakup kemampuan karyawan menjaga energi, koneksi sosial, batas kerja-rumah, serta kualitas pemulihan ketika pekerjaan berlangsung melalui ruang fisik dan virtual secara bergantian

(Oakman et al., 2020; Wang et al., 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa kerja jarak jauh dan hybrid dapat meningkatkan fleksibilitas, otonomi, dan efisiensi, tetapi pada saat yang sama dapat memperbesar risiko isolasi sosial, kelelahan digital, konflik kerja-keluarga, dan penurunan kesehatan mental apabila tidak dikelola secara tepat (Galanti et al., 2021; Ipsen et al., 2021). Oleh karena itu, *employee wellbeing* menjadi variabel dependen yang penting karena kesejahteraan karyawan berhubungan dengan keberlanjutan kinerja, keterikatan, adaptabilitas, serta kemampuan organisasi mempertahankan talenta dalam lanskap kerja pascapandemi yang semakin fleksibel dan berbasis teknologi (Kniffin et al., 2021; Yang et al., 2022). Pemahaman mengenai *employee wellbeing* ini menjadi landasan untuk melihat mengapa perubahan pola kerja hybrid menimbulkan fenomena manajerial yang mendesak untuk diteliti lebih lanjut (Carnevale & Hatak, 2020; Wang et al., 2021).

Fenomena utama dalam organisasi hybrid adalah terjadinya pergeseran cara karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan menerima arahan kerja, karena koordinasi tidak lagi sepenuhnya berlangsung melalui pertemuan tatap muka, tetapi juga melalui platform digital, komunikasi asinkron, dan sistem kerja terdistribusi (Yang et al., 2022; Wang et al., 2021). Perubahan ini menciptakan paradoks kerja hybrid, yaitu organisasi memperoleh fleksibilitas dan potensi produktivitas yang lebih tinggi, sementara karyawan menghadapi ambiguitas peran, intensifikasi komunikasi digital, serta tekanan untuk selalu terhubung dengan pekerjaan (Galanti et al., 2021; Oksanen et al., 2021). Urgensi penelitian semakin kuat karena banyak organisasi mengadopsi model hybrid sebagai desain kerja jangka panjang, tetapi praktik kepemimpinan, mekanisme keterlibatan kerja, dan strategi perlindungan wellbeing belum selalu mengikuti kompleksitas perubahan tersebut (Contreras et al., 2020; Bartsch et al., 2021). Literatur juga menegaskan bahwa keberhasilan kerja hybrid tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi oleh desain pekerjaan, kualitas kepemimpinan, norma komunikasi, dan dukungan psikologis yang memungkinkan karyawan tetap terlibat tanpa mengalami kelelahan berlebih (Wang et al., 2021; Molino et al., 2020). Dengan demikian, penelitian tentang pengaruh digital leadership terhadap *employee wellbeing* melalui work engagement menjadi penting karena mampu menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan transformasi kepemimpinan digital dengan kualitas pengalaman kerja karyawan dalam organisasi hybrid (Schaufeli, 2021; Kwon & Kim, 2020).

Digital leadership merujuk pada kapasitas pemimpin untuk mengarahkan visi digital, memfasilitasi kolaborasi berbasis teknologi, membangun kepercayaan virtual, serta mengelola perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara strategis dan manusiawi (Contreras et al., 2020; Klus & Müller, 2021). Dalam organisasi hybrid, digital leadership menjadi penting karena pemimpin harus mampu menciptakan kejelasan tujuan, ritme komunikasi, dukungan emosional, dan koordinasi lintas ruang kerja tanpa bergantung sepenuhnya pada kontrol fisik atau supervisi langsung (Bartsch et al., 2021; Wang et al., 2021). Studi tentang transformasi digital menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan digital berperan dalam membentuk kapabilitas organisasi untuk berinovasi, beradaptasi, dan mengintegrasikan teknologi dengan proses kerja yang lebih lincah (Hanelt et al., 2021; Benitez et al., 2022). Namun, kepemimpinan dalam era digital tidak hanya bersifat teknis, karena pemimpin juga perlu memahami dampak psikologis penggunaan teknologi, termasuk risiko technostress, overload komunikasi, dan berkurangnya batas antara kehidupan kerja dan pribadi (Molino et al., 2020; Oksanen et al., 2021). Oleh sebab itu, digital leadership diposisikan sebagai variabel independen dalam penelitian ini karena kepemimpinan yang efektif di ruang digital dapat menjadi sumber daya pekerjaan yang menumbuhkan keterlibatan sekaligus melindungi kesejahteraan karyawan (Contreras et al., 2020; Schaufeli, 2021). Penjelasan tersebut mengarah pada pentingnya work engagement sebagai mekanisme psikologis yang dapat menjembatani pengaruh digital leadership terhadap employee wellbeing (Kwon & Kim, 2020; Schaufeli, 2021).

Work engagement adalah kondisi psikologis positif yang tercermin melalui tingkat energi dan dedikasi individu dalam melaksanakan pekerjaannya, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan, sehingga karyawan tidak hanya hadir secara formal, tetapi juga menginvestasikan perhatian, emosi, dan kemampuan kognitifnya dalam menyelesaikan tugas (Kwon & Kim, 2020; Schaufeli, 2021). Dalam konteks hybrid, work engagement menjadi semakin penting karena karyawan harus mengelola otonomi, distraksi rumah, komunikasi virtual, dan koordinasi digital secara mandiri agar tetap produktif dan terhubung dengan tujuan organisasi (Galanti et al., 2021; Wang et al., 2021). Literatur menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat meningkat ketika karyawan memperoleh sumber daya pekerjaan seperti dukungan pemimpin, kejelasan peran, otonomi, umpan balik, dan rasa memiliki dalam tim, termasuk ketika pekerjaan dilakukan secara remote atau hybrid (Schaufeli, 2021; Bartsch et al., 2021). Sebaliknya, keterlibatan kerja dapat menurun ketika tuntutan digital, intensitas rapat virtual, dan ekspektasi respons cepat tidak diimbangi dengan dukungan kepemimpinan serta desain

kerja yang sehat (Molino et al., 2020; Oksanen et al., 2021). Karena itu, work engagement ditetapkan sebagai variabel penghubung karena digital leadership dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penciptaan pengalaman kerja yang lebih bermakna, terkoneksi, dan penuh energi (Kwon & Kim, 2020; Schaufeli, 2021). Secara sederhana, digital leadership yang baik bukan hanya memengaruhi langsung pada employee wellbeing, tetapi juga bekerja melalui kemampuan pemimpin menumbuhkan keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya (Contreras et al., 2020; Bartsch et al., 2021).

Perkembangan organisasi hybrid menuntut kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengarahkan pekerjaan berbasis teknologi, tetapi juga menjaga keterikatan dan kesejahteraan psikologis karyawan. Literatur menunjukkan bahwa digitalisasi telah mengubah desain kerja, pola komunikasi, struktur hierarki, serta tuntutan kesehatan kinerja karyawan (Schwarz Müller et al., 2018). Dalam konteks ini, digital leadership dipandang sebagai kapasitas pemimpin untuk membangun budaya digital, mengelola kolaborasi virtual, serta menciptakan hubungan kerja yang tetap bermakna meskipun karyawan bekerja secara tersebar (Cortellazzo et al., 2019). Studi Contreras et al. (2020) juga menegaskan bahwa e-leadership menjadi penting dalam teleworking karena kepemimpinan tradisional berisiko tidak cukup efektif ketika interaksi kerja dimediasi teknologi. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada dampak digital leadership terhadap kreativitas, inovasi, voice behavior, atau kinerja karyawan, seperti pada Zhu et al. (2022) dan Yang et al. (2024), sementara kajian yang secara langsung menempatkan *employee wellbeing* sebagai outcome utama masih terbatas. Padahal, hybrid work tidak hanya berkaitan dengan produktivitas, tetapi juga dengan pengalaman subjektif karyawan, seperti keseimbangan hidup-kerja, kepuasan, kelelahan digital, rasa terhubung, dan dukungan sosial. Bloom et al. (2024) menemukan bahwa hybrid working dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat keluar karyawan tanpa merusak performa, tetapi penelitian tersebut belum menjelaskan secara spesifik bagaimana gaya kepemimpinan digital membentuk kesejahteraan tersebut melalui mekanisme psikologis internal karyawan.

Gap berikutnya terletak pada belum kuatnya integrasi antara *digital leadership*, *work engagement*, dan *employee wellbeing* dalam satu model penelitian pada organisasi hybrid. Konsep hybrid work sendiri masih berkembang dan membutuhkan kejelasan karena melibatkan kombinasi lokasi kerja, modalitas kerja, serta waktu kerja yang sinkron maupun asinkron (Lauring & Jonasson, 2025). Dalam situasi ini, work engagement menjadi variabel penting karena mencerminkan vigor, dedication, dan absorption yang memungkinkan

karyawan tetap energik, fokus, dan bermakna dalam pekerjaan meskipun bekerja lintas ruang digital dan fisik (Bakker et al., 2014). Hakanen dan Schaufeli (2012) menunjukkan bahwa work engagement memiliki hubungan jangka panjang dengan *life satisfaction* dan *depressive symptoms*, sehingga engagement dapat dipandang sebagai jembatan antara pengalaman kerja dan wellbeing. Akan tetapi, penelitian sebelumnya lebih sering memposisikan work engagement sebagai prediktor kinerja, inovasi, atau voice behavior, bukan sebagai mediator antara digital leadership dan wellbeing. Boccoli et al. (2024) memang membuktikan pentingnya kemampuan komunikasi digital supervisor dalam meningkatkan work engagement pada remote work, tetapi konteksnya belum secara spesifik menguji employee wellbeing sebagai konsekuensi akhir dalam organisasi hybrid. Dengan demikian, masih terdapat celah penelitian untuk menjelaskan apakah digital leadership mampu meningkatkan employee wellbeing melalui peningkatan work engagement, khususnya pada organisasi hybrid yang menuntut pemimpin mampu menghadirkan dukungan, kejelasan komunikasi, kepercayaan, dan sense of belonging melalui platform digital. Novelty penelitian ini adalah mengembangkan model empiris yang menempatkan work engagement sebagai variabel mediasi dalam pengaruh digital leadership terhadap *employee wellbeing* pada organisasi hybrid, sehingga penelitian ini tidak hanya melihat kepemimpinan digital sebagai pendorong kinerja, tetapi sebagai mekanisme strategis untuk membangun kesejahteraan karyawan di masa depan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digital leadership terhadap employee wellbeing melalui work engagement pada organisasi hybrid, sehingga model penelitian ini menempatkan digital leadership sebagai sumber daya kepemimpinan, work engagement sebagai mekanisme psikologis, dan employee wellbeing sebagai hasil utama yang merefleksikan kualitas pengalaman kerja karyawan (Wang et al., 2021; Schaufeli, 2021). Secara teoritik, penelitian ini berkontribusi dengan memperluas kajian kepemimpinan digital dan perilaku organisasi melalui penjelasan mengenai bagaimana kepemimpinan dalam ruang digital dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan melalui keterlibatan kerja, khususnya dalam konteks hybrid yang masih berkembang dalam literatur manajemen kontemporer (Contreras et al., 2020; Hanelt et al., 2021). Penelitian ini juga memperkaya perspektif job demands-resources dengan menunjukkan bahwa digital leadership dapat dipahami sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan teknologi dan menjaga energi psikologisnya dalam sistem kerja fleksibel (Kwon & Kim, 2020; Molino et al., 2020). Secara empirik, penelitian ini memberikan kontribusi bagi organisasi dalam merancang praktik kepemimpinan hybrid yang tidak hanya berorientasi pada

produktivitas dan adopsi teknologi, tetapi juga pada keterlibatan kerja dan kesejahteraan berkelanjutan karyawan (Bartsch et al., 2021; Ipsen et al., 2021). Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi kepemimpinan digital yang lebih adaptif, humanistik, dan relevan bagi masa depan kerja organisasi hybrid (Benitez et al., 2022; Yang et al., 2022).

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori karena bertujuan menguji hubungan kausal antara Digital Leadership sebagai variabel independen, Work Engagement sebagai variabel mediasi, dan Employee Wellbeing sebagai variabel dependen pada karyawan yang bekerja dalam organisasi hybrid (Li et al., 2024; Nurhidayah & Muliansyah, 2024). Objek penelitian ini adalah karyawan pada organisasi atau perusahaan yang menerapkan sistem kerja hybrid, dengan populasi berupa seluruh karyawan yang bekerja dalam kombinasi kerja dari kantor dan kerja jarak jauh, karena konteks hybrid menuntut kualitas kepemimpinan digital, komunikasi digital, kepercayaan, dan keterikatan kerja yang lebih kuat (Nurhidayah & Muliansyah, 2024). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria responden yaitu karyawan aktif, bekerja pada organisasi yang menerapkan sistem hybrid, dan telah merasakan praktik kepemimpinan digital di lingkungan kerjanya (Munsamy et al., 2023; Nurhidayah & Muliansyah, 2024). Karena jumlah populasi belum ditentukan secara pasti, penelitian ini dapat menargetkan minimal 100 responden agar memadai untuk pengujian model mediasi menggunakan SEM-PLS dan tetap disarankan menyesuaikan ukuran akhir sampel dengan power analysis (Hair & Alamer, 2022). Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS, karena SEM-PLS sesuai untuk menguji model prediktif yang melibatkan konstruk laten, hubungan langsung, dan hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi, serta dapat digunakan ketika penelitian berorientasi pada prediksi dan pengembangan model teoritis (Hair & Alamer, 2022). Kelayakan SEM-PLS dalam penelitian ini didukung oleh karakter model yang menguji pengaruh Digital Leadership terhadap Employee Wellbeing melalui Work Engagement, sehingga analisis mencakup evaluasi outer model melalui loading factor, composite reliability, Cronbach's alpha, AVE, dan HTMT, serta evaluasi inner model melalui path coefficient, R-square, effect size, predictive relevance, dan bootstrapping untuk menguji signifikansi mediasi (Hair & Alamer, 2022).

Pengukuran variabel Digital Leadership dapat mengadaptasi skala kompetensi kepemimpinan digital dari Munsamy et al. (2023), yang mencakup dimensi embracing digital, leadership facilitating the digital drive, digital adaptiveness and resilience, cultivating a digital culture, digital skills, dan digital competitiveness intelligence (Munsamy et al., 2023). Variabel Work Engagement dapat diukur menggunakan pendekatan Utrecht Work Engagement Scale/UWES-9, yang merepresentasikan keterikatan kerja melalui dimensi vigor, dedication, dan absorption, karena skala ini telah divalidasi sebagai instrumen reliabel untuk mengukur keterikatan kerja karyawan (Heveri et al., 2025). Variabel Employee Wellbeing dapat diukur menggunakan Employee Well-being Scale yang dikembangkan oleh Pradhan dan Hati (2022), yang mencakup dimensi psychological well-being, social well-being, subjective well-being, dan workplace well-being sebagai gambaran kesejahteraan karyawan secara multidimensional (Pradhan & Hati, 2022). Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, karena pengukuran persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital, keterikatan kerja, dan kesejahteraan karyawan umumnya dilakukan melalui survei kuantitatif berbasis kuesioner (Munsamy et al., 2023; Li et al., 2024; Pradhan & Hati, 2022). Dalam konteks organisasi hybrid, pengukuran tersebut relevan karena digital leadership terbukti berkaitan dengan peningkatan work engagement, sedangkan engagement dan kualitas komunikasi digital menjadi mekanisme penting dalam mempertahankan keterlibatan karyawan pada lingkungan kerja yang dimediasi teknologi (Li et al., 2024; Nurhidayah & Muliansyah, 2024).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan data simulasi dari 100 responden karyawan organisasi hybrid. Model penelitian terdiri atas Digital Leadership sebagai variabel independen, Work Engagement sebagai variabel mediasi, dan Employee Wellbeing sebagai variabel dependen, sesuai dengan rancangan penelitian sebelumnya. Karakteristik responden menunjukkan bahwa 46 responden berjenis kelamin laki-laki dan 54 responden perempuan. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 44 orang, diikuti 21–30 tahun sebanyak 29 orang, 41–50 tahun sebanyak 17 orang, dan lebih dari 50 tahun sebanyak 10 orang. Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 1–3 tahun berjumlah 33 orang, 4–6 tahun sebanyak 32 orang, lebih dari 6 tahun sebanyak 20 orang, dan kurang dari 1 tahun sebanyak 15 orang. Pola kerja hybrid responden didominasi oleh 1–2 hari kerja dari rumah per

minggu sebanyak 46 orang, 3 hari kerja dari rumah sebanyak 35 orang, dan lebih dari 3 hari kerja dari rumah sebanyak 19 orang. Secara deskriptif, rata-rata Digital Leadership sebesar 2,85 dengan standar deviasi 0,87, Work Engagement sebesar 2,95 dengan standar deviasi 1,01, dan Employee Wellbeing sebesar 2,96 dengan standar deviasi 1,05. Nilai tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan digital, keterikatan kerja, dan kesejahteraan karyawan berada pada kategori sedang. Pengukuran Digital Leadership mengacu pada enam kompetensi kepemimpinan digital, yaitu embracing digital, facilitating digital drive, digital adaptiveness and resilience, cultivating digital culture, digital skills, dan digital competitive intelligence sebagaimana dikembangkan oleh Munsamy et al. (2023).

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga indikator dinyatakan valid. Pada konstruk Digital Leadership, nilai loading berkisar antara 0,720–0,806; pada Work Engagement berkisar antara 0,789–0,902; dan pada Employee Wellbeing berkisar antara 0,801–0,875. Nilai Cronbach's alpha Digital Leadership sebesar 0,860, Work Engagement sebesar 0,804, dan Employee Wellbeing sebesar 0,848. Nilai composite reliability masing-masing konstruk adalah 0,896, 0,884, dan 0,898. Seluruh nilai AVE juga berada di atas 0,50, yaitu Digital Leadership sebesar 0,589, Work Engagement sebesar 0,718, dan Employee Wellbeing sebesar 0,687. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas internal. Validitas diskriminan juga terpenuhi karena nilai HTMT Digital Leadership–Work Engagement sebesar 0,565, Digital Leadership–Employee Wellbeing sebesar 0,572, dan Work Engagement–Employee Wellbeing sebesar 0,686. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,90 yang umum digunakan dalam evaluasi SEM-PLS. Hasil pengujian inner model menunjukkan bahwa Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement dengan nilai koefisien jalur sebesar $\beta = 0,475$, $t = 5,350$, dan $p < 0,001$. Artinya, semakin baik kepemimpinan digital yang dirasakan karyawan, semakin tinggi keterikatan kerja mereka. Selanjutnya, Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Wellbeing dengan nilai $\beta = 0,433$, $t = 4,785$, dan $p < 0,001$. Digital Leadership juga berpengaruh langsung terhadap Employee Wellbeing dengan nilai $\beta = 0,283$, $t = 3,129$, dan $p = 0,002$. Pengaruh tidak langsung Digital Leadership terhadap Employee Wellbeing melalui Work Engagement memperoleh nilai $\beta = 0,206$, $t = 3,678$, $p < 0,001$, dengan confidence interval 95% sebesar 0,106–0,326. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka Work Engagement berperan sebagai mediator parsial. Nilai R-square Work Engagement sebesar 0,226, yang berarti Digital Leadership mampu menjelaskan 22,6% variasi Work Engagement. Sementara

itu, nilai R-square Employee Wellbeing sebesar 0,385, yang berarti Digital Leadership dan Work Engagement mampu menjelaskan 38,5% variasi Employee Wellbeing. Nilai Q-square untuk Work Engagement sebesar 0,193 dan Employee Wellbeing sebesar 0,346, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang memadai.

Pembahasan

Hasil penelitian simulasi ini menunjukkan bahwa Digital Leadership memiliki peran penting dalam meningkatkan Work Engagement karyawan pada organisasi hybrid. Temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik kerja hybrid yang menuntut pemimpin untuk tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu menciptakan kejelasan komunikasi, koordinasi virtual, dukungan emosional, serta budaya kerja digital yang inklusif. Ketika pemimpin mampu mengarahkan penggunaan teknologi secara jelas dan manusiawi, karyawan lebih mudah memahami tujuan kerja, menjaga fokus, dan mempertahankan energi psikologis dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini sejalan dengan Contreras et al. (2020), yang menegaskan bahwa e-leadership menjadi semakin penting dalam konteks teleworking karena hubungan kerja tidak lagi sepenuhnya ditopang oleh interaksi tatap muka. Hasil ini juga mendukung studi Wang et al. (2021), yang menunjukkan bahwa efektivitas kerja jarak jauh dipengaruhi oleh karakteristik kerja virtual, dukungan sosial, dan kemampuan individu menghadapi tantangan kerja digital. Dengan demikian, Digital Leadership dapat dipahami sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan sistem hybrid, terutama ketika pekerjaan dilakukan melalui kombinasi ruang fisik dan virtual.

Pengaruh positif Work Engagement terhadap Employee Wellbeing menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan cenderung memiliki kesejahteraan yang lebih baik. Dalam konteks hybrid, engagement menjadi penting karena karyawan harus mampu mengelola otonomi, distraksi rumah, komunikasi digital, serta tuntutan koordinasi jarak jauh. Karyawan yang engaged tidak hanya menyelesaikan pekerjaan secara formal, tetapi juga merasakan pekerjaan sebagai aktivitas yang bermakna dan bernilai. Hal ini menjelaskan mengapa Work Engagement mampu menjadi mediator parsial dalam hubungan Digital Leadership dan *Employee Wellbeing*. Artinya, kepemimpinan digital tidak hanya berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga bekerja melalui peningkatan keterikatan kerja. Hasil ini relevan dengan temuan Bloom et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kerja hybrid dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat keluar karyawan tanpa merusak performa, selama sistem kerja dikelola secara tepat. Namun, manfaat kerja hybrid tidak terjadi secara otomatis. Molino et al. (2020) menunjukkan bahwa

penggunaan teknologi dalam kerja jarak jauh juga dapat menimbulkan technostress, konflik kerja-keluarga, dan tekanan psikologis apabila tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan Digital Leadership sebagai strategi kesejahteraan karyawan, bukan hanya sebagai instrumen transformasi teknologi. Implikasi praktisnya, organisasi perlu melatih pemimpin agar mampu menetapkan norma komunikasi digital, menghindari ekspektasi selalu online, memberikan umpan balik rutin, memperkuat rasa memiliki dalam tim, dan menjaga batas sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keterbatasan penelitian ini adalah data yang digunakan masih bersifat simulasi, sehingga hasil belum dapat digeneralisasi sebagai temuan empiris. Penelitian berikutnya perlu menggunakan data lapangan asli, memperluas sektor organisasi, serta menguji variabel tambahan seperti *technostress*, *work-life balance*, *perceived organizational support*, atau *psychological safety* sebagai moderator.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan artikel tersebut, dapat disimpulkan bahwa digital leadership berperan penting dalam meningkatkan employee wellbeing pada organisasi hybrid, baik secara langsung maupun melalui work engagement sebagai mediator parsial. Kepemimpinan digital yang mampu membangun komunikasi yang jelas, koordinasi virtual yang efektif, dukungan emosional, budaya kerja digital yang adaptif, serta batas kerja yang sehat dapat mendorong karyawan lebih terlibat, berenergi, dan merasa pekerjaannya bermakna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh positif terhadap work engagement, work engagement berpengaruh positif terhadap employee wellbeing, dan digital leadership juga tetap berpengaruh langsung terhadap employee wellbeing. Dengan demikian, kesejahteraan karyawan dalam sistem kerja hybrid tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas kerja atau penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengelola hubungan kerja manusiawi di ruang digital. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan model yang menjelaskan peran work engagement sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan digital leadership dengan employee wellbeing, sedangkan implikasinya adalah organisasi perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan digital, membangun norma komunikasi yang sehat, mengurangi tekanan selalu online, dan menciptakan lingkungan kerja hybrid yang mendukung keterikatan serta kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. doi:10.1038/s41586-024-07500-2
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. doi:10.1108/LODJ-09-2023-0490
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. doi:10.3389/fpsyg.2019.01938
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

- Heveri, M., Novak, L., Solcova, I. P., & Tavel, P. (2025). Validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) in the Czech Republic. *Scientific Reports*, 15, 42767. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-26907-z>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, 91, 1189–1223. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044. doi:10.1016/j.hrmr.2024.101044
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1368442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Munsamy, M., Dhanpat, N., & Barkhuizen, E. N. (2023). The development and validation of a digital leadership competency scale. *Acta Commercii*, 23(1), a1057. <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057>
- Nurhidayah, R., & Muliansyah, D. (2024). Digital leadership and employee engagement in hybrid work environments: The role of trust and communication. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 3(2). <https://doi.org/10.31004/riggs.v3i2.1067>
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Kaakinen, M., & Ellonen, N. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, 106853. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>

- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114–138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: The mediating roles of employee empowerment and work engagement. *SAGE Open*, 14(2). doi:10.1177/21582440241260474
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. doi:10.3389/fpsyg.2022.827057