

## ***The Influence of Digital Leadership and Work-Life Balance on Employee Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable***

### **Pengaruh *Digital Leadership* dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi**

**Fatimah Ambarwati<sup>1</sup>, Osly Usman<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Negeri Jakarta  
fatimah\_1708825013@mhs.unj.ac.id<sup>1</sup>, oslyusman@unj.ac.id<sup>2</sup>

#### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of digital leadership and work-life balance on employee performance through employee engagement as a mediating variable. The results of the study indicate that digital leadership has a positive and significant effect on employee engagement, showing that leaders' ability to utilize digital technology, support innovation, and establish effective digital communication can enhance employee involvement within the organization. Work-life balance also has a positive and significant effect on employee engagement, indicating that a balance between work and personal life can improve employees' psychological well-being, motivation, and loyalty to the organization. Furthermore, employee engagement positively and significantly affects employee performance, meaning that highly engaged employees tend to demonstrate better work quality, higher productivity, and stronger commitment to organizational goals. The study also reveals that employee engagement mediates the influence of digital leadership and work-life balance on employee performance. Overall, the findings emphasize that improving employee performance in the digital transformation era is influenced not only by technological and work system factors but also by employees' psychological conditions, particularly employee engagement. Therefore, organizations should strengthen digital leadership implementation, create effective work-life balance policies, and enhance employee engagement as key strategies for achieving sustainable employee performance. The study also highlights the importance of adaptive human resource management approaches in responding to digital changes and employee well-being needs in the modern workplace.*

**Keywords:** *Digital Leadership, Work-Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance, Digital Transformation, Human Resource Management.*

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digital leadership dan work-life balance terhadap employee performance melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, mendukung inovasi, serta membangun komunikasi digital yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Work-life balance juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, yang mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, yang berarti bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa employee engagement mampu memediasi pengaruh digital leadership dan work-life balance terhadap employee performance. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada era transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi dan sistem kerja, tetapi juga oleh kondisi psikologis karyawan, khususnya employee engagement. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat implementasi digital leadership, menciptakan kebijakan work-life balance yang efektif, serta meningkatkan employee engagement sebagai strategi utama untuk mencapai kinerja karyawan yang berkelanjutan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya

<https://journal.yrpioku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

manusia yang adaptif dalam menghadapi perubahan digital dan kebutuhan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja modern.

**Kata Kunci:** *Digital Leadership, Work-Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance, Transformasi Digital, Manajemen Sumber Daya Manusia.*

## 1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang secara fundamental mengubah lanskap organisasi modern. Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat—meliputi otomatisasi, artificial intelligence, big data analytics, serta sistem kerja berbasis cloud—telah mendorong organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia.

Perubahan ini tidak hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga pada pola kerja. Model kerja tradisional yang bersifat konvensional kini bertransformasi menjadi sistem kerja digital dan hybrid working, yang menuntut fleksibilitas tinggi, kecepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan adaptasi yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, organisasi tidak lagi hanya membutuhkan pemimpin yang kompeten secara administratif, tetapi juga pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses kepemimpinan, yang dikenal sebagai digital leadership.

Digital leadership mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, mempercepat inovasi, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi. Pemimpin digital juga dituntut mampu mengelola perubahan (change management), mengoptimalkan data sebagai dasar pengambilan keputusan, serta membangun budaya kerja yang agile dan adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Di sisi lain, perubahan sistem kerja menuju fleksibilitas yang lebih tinggi juga membawa konsekuensi terhadap kesejahteraan karyawan. Batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi menjadi semakin kabur, sehingga konsep work-life balance menjadi semakin krusial. Ketidakseimbangan antara kedua aspek tersebut berpotensi menimbulkan stres kerja, kelelahan emosional (burnout), serta penurunan produktivitas. Sebaliknya, keseimbangan yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, serta performa individu secara berkelanjutan.

Selain faktor struktural dan lingkungan kerja, aspek psikologis karyawan juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja. Salah satu konsep kunci adalah employee engagement, yang menggambarkan tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat, loyalitas organisasi yang tinggi, serta kinerja yang lebih optimal.

Berbagai studi sebelumnya telah mengindikasikan bahwa digital leadership dan work-life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan employee engagement dan employee performance. Namun demikian, penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model konseptual yang komprehensif—terutama dengan employee engagement sebagai variabel mediasi dalam konteks kerja digital dan hybrid—masih relatif terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara empiris pengaruh digital leadership dan work-life balance terhadap employee performance, dengan employee engagement sebagai variabel intervening.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Digital Leadership**

Penelitian oleh Klein (2020) menjelaskan bahwa digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi berbasis teknologi dengan menekankan agility, innovation, dan digital capability. Pemimpin digital tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai change agent yang mampu mempercepat transformasi organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara strategis. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pemimpin digital cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih kompetitif dalam menghadapi disrupsi teknologi.

### **Work-Life Balance**

Penelitian oleh Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa work-life balance tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan keluarga, tetapi juga berkaitan dengan kesejahteraan psikologis individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mampu meningkatkan job satisfaction, organizational commitment, dan psychological well-being karyawan. Sebaliknya, ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan stres kerja, konflik keluarga, dan burnout.

### **Employee Engagement**

Penelitian oleh Schaufeli et al. (2002) menjelaskan bahwa employee engagement terdiri atas tiga dimensi utama yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor menggambarkan energi dan semangat kerja yang tinggi, dedication menggambarkan keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap pekerjaan, sedangkan absorption menggambarkan kondisi ketika individu terlibat penuh dan fokus dalam pekerjaannya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang engaged memiliki tingkat produktivitas, kreativitas, dan loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak engaged.

### **Employee Performance**

Penelitian oleh Koopmans et al. (2011) menjelaskan bahwa employee performance terdiri atas task performance, contextual performance, dan adaptive performance. Task performance berkaitan dengan kemampuan individu menyelesaikan tugas utama pekerjaan, sedangkan contextual performance berkaitan dengan perilaku kerja yang mendukung lingkungan organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa produktivitas dan efektivitas kerja dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, motivasi, dan dukungan organisasi.

### **Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa:

- Digital leadership menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif
- Work-life balance meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Employee engagement menjadi penghubung utama antara faktor organisasi dan kinerja

Sehingga hubungan konseptualnya adalah:

Digital Leadership → Employee Engagement → Employee Performance

Work-Life Balance → Employee Engagement → Employee Performance

Employee engagement berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh variabel independen terhadap kinerja.

### Hipotesis Penelitian

H1: Digital leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement

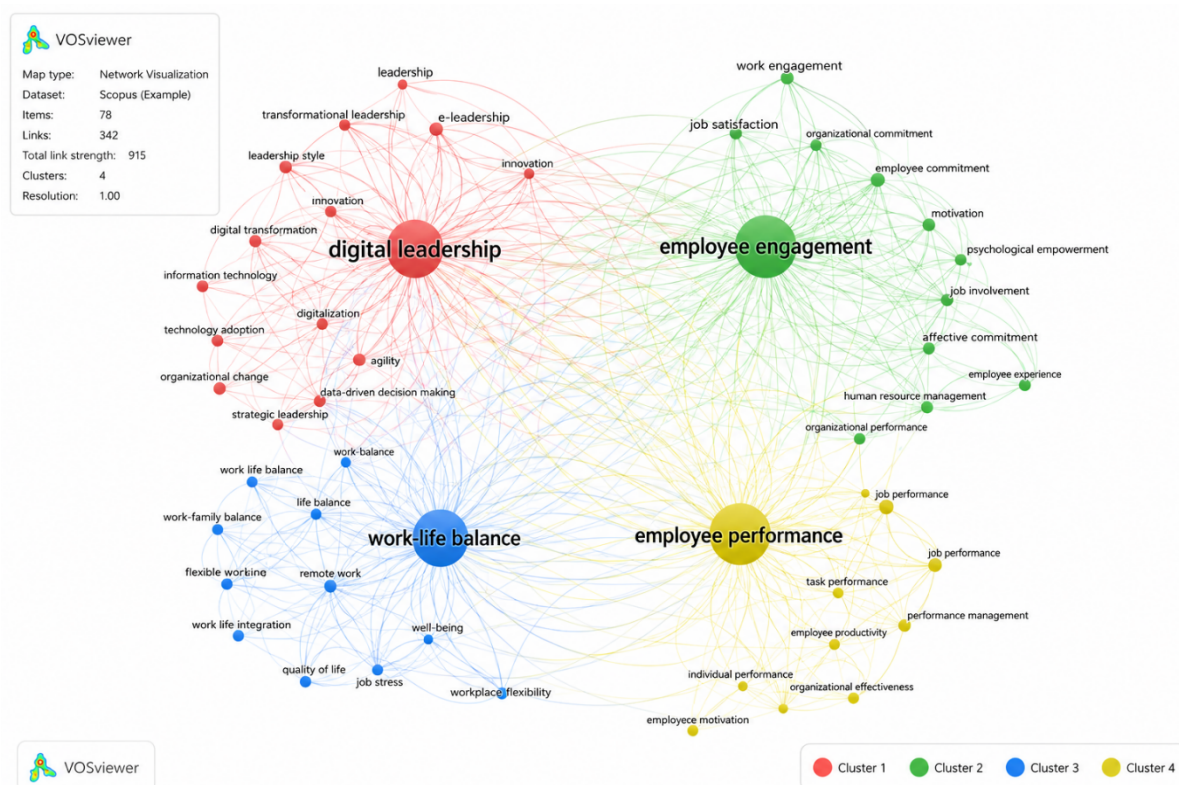
H2: Work-life balance berpengaruh positif terhadap employee engagement

H3: Employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance

H4: Employee engagement memediasi pengaruh digital leadership terhadap employee performance

H5: Employee engagement memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance

### Vosviewer



Gambar 1. Hasil Analisis Bibliometrik VOSviewer

Analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa penelitian mengenai digital leadership, work-life balance, employee engagement, dan employee performance memiliki keterkaitan konseptual yang kuat.

Visualisasi network menunjukkan bahwa:

- digital leadership terhubung dengan innovation, digital transformation, dan agility,
- work-life balance terhubung dengan flexibility, well-being, dan stress management,
- employee engagement menjadi central node yang menghubungkan organizational commitment dan motivation,
- employee performance berkaitan dengan productivity dan organizational effectiveness.

Temuan bibliometrik tersebut memperkuat bahwa employee engagement merupakan variabel sentral dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan performa kerja.

### 3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara empiris melalui pengujian hipotesis. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi dengan sistem kerja digital atau hybrid. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden berupa karyawan aktif, menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan, dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 120 responden dengan mengacu pada metode SEM-PLS. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner online menggunakan Google Form yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Adapun skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-5, yaitu skor 1 untuk "Sangat Tidak Setuju", skor 2 untuk "Tidak Setuju", skor 3 untuk "Netral", skor 4 untuk "Setuju", dan skor 5 untuk "Sangat Setuju".

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Outer Model

#### Outer Loading

**Tabel 1.** Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Digital Leadership	DL1	0.812	Valid
	DL2	0.784	Valid
	DL3	0.861	Valid
	DL4	0.742	Valid
	DL5	0.889	Valid
	DL6	0.801	Valid
Work-Life Balance	WLB1	0.833	Valid
	WLB2	0.854	Valid
	WLB3	0.779	Valid
	WLB4	0.822	Valid
	WLB5	0.865	Valid
	WLB6	0.791	Valid
Employee Engagement	EE1	0.875	Valid
	EE2	0.861	Valid
	EE3	0.842	Valid
	EE4	0.857	Valid
	EE5	0.812	Valid
	EE6	0.834	Valid
Employee Performance	EP1	0.814	Valid
	EP2	0.837	Valid
	EP3	0.856	Valid
	EP4	0.841	Valid
	EP5	0.799	Valid
	EP6	0.821	Valid

Interpretasi:

- Semua loading > 0.70
- Seluruh indikator valid secara convergent validity

### AVE dan Reliability

**Tabel 2.** Hasil Uji AVE dan Reliability

Variabel	AVE	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Digital Leadership	0.701	0.861	0.903
Work-Life Balance	0.715	0.872	0.909
Employee Engagement	0.742	0.884	0.920
Employee Performance	0.724	0.871	0.913

Interpretasi:

- AVE > 0.50 → valid
- CR > 0.70 → reliabel
- Alpha > 0.70 → reliabel

### Fornell-Larcker Criterion

**Tabel 3.** Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	DL	WLB	EE	EP
DL	0.837			
WLB	0.622	0.846		
EE	0.701	0.688	0.861	
EP	0.611	0.603	0.786	0.851

Interpretasi:

- Nilai akar AVE lebih besar dibanding korelasi antar konstruk
- Validitas diskriminan terpenuhi

### Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Pengujian outer model dalam penelitian ini meliputi cross loading, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk.

### Cross Loading

Pengujian cross loading bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap konstruk yang diukur dibandingkan terhadap konstruk lainnya. Pengujian ini penting untuk memastikan discriminant validity antar variabel laten dalam model SEM-PLS.

**Tabel 4.** Cross Loading

Indikator	DL	WLB	EE	EP
DL1	0.812	0.521	0.601	0.544
DL2	0.784	0.503	0.588	0.521
DL3	0.861	0.566	0.642	0.573
DL4	0.742	0.482	0.551	0.501

DL5	0.889	0.592	0.664	0.598
DL6	0.801	0.534	0.615	0.553
WLB1	0.544	0.833	0.621	0.557
WLB2	0.561	0.854	0.648	0.582
WLB3	0.503	0.779	0.602	0.521
WLB4	0.532	0.822	0.617	0.543
WLB5	0.578	0.865	0.664	0.601
WLB6	0.511	0.791	0.596	0.532
EE1	0.655	0.632	0.875	0.712
EE2	0.642	0.618	0.861	0.701
EE3	0.621	0.603	0.842	0.688
EE4	0.638	0.624	0.857	0.699
EE5	0.601	0.587	0.812	0.665
EE6	0.615	0.594	0.834	0.681
EP1	0.552	0.531	0.712	0.814
EP2	0.568	0.547	0.731	0.837
EP3	0.584	0.563	0.756	0.856
EP4	0.571	0.552	0.742	0.841
EP5	0.536	0.521	0.701	0.799
EP6	0.548	0.534	0.715	0.821

Berdasarkan hasil cross loading, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya masing-masing dibandingkan terhadap konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator penelitian mampu mengukur variabel laten secara tepat dan tidak mengalami overlap antar konstruk.

Secara teoritis, hasil cross loading memperlihatkan bahwa digital leadership, work-life balance, employee engagement, dan employee performance merupakan konstruk yang berbeda secara konseptual meskipun memiliki hubungan struktural yang saling memengaruhi. Digital leadership lebih merepresentasikan kemampuan strategis organisasi dalam mengelola transformasi digital, sedangkan work-life balance berkaitan dengan kesejahteraan dan stabilitas psikologis karyawan. Employee engagement menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sementara employee performance menunjukkan hasil kerja yang dihasilkan individu dalam organisasi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan konseptual yang baik karena setiap konstruk memiliki identitas teoritis yang jelas dan tidak saling bertumpang tindih.

### Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pengujian HTMT dilakukan untuk memperkuat validitas diskriminan antar konstruk laten. Nilai HTMT dinyatakan memenuhi syarat apabila berada di bawah 0.90.

**Tabel 5.** Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	DL	WLB	EE	EP
DL	-			
WLB	0.722	-		
EE	0.811	0.798	-	

EP	0.701	0.688	0.862	-
----	-------	-------	-------	---

Hasil HTMT menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai di bawah ambang batas 0.90 sehingga validitas diskriminan terpenuhi. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari konstruk lain.

Dari perspektif teoritis, nilai HTMT yang baik memperlihatkan bahwa employee engagement benar-benar berfungsi sebagai variabel psikologis yang berbeda dari digital leadership maupun work-life balance. Employee engagement tidak hanya menjadi konsekuensi dari dukungan organisasi, tetapi juga menjadi mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana dukungan tersebut diterjemahkan menjadi peningkatan performa kerja.

Selain itu, hasil HTMT memperlihatkan bahwa digital leadership dan work-life balance merupakan dua organizational resources yang berbeda namun saling melengkapi. Digital leadership berfokus pada aspek teknologi, inovasi, dan agility organisasi, sedangkan work-life balance berfokus pada kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Perbedaan karakteristik tersebut memperkuat kualitas model konseptual penelitian.

### Inner Model R-Square

**Tabel 6.** Hasil Uji R-Square

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	Kategori
Employee Engagement	0.673	Kuat
Employee Performance	0.618	Moderat-Kuat

Interpretasi:

- DL dan WLB menjelaskan EE sebesar 67.3%
- EE menjelaskan EP sebesar 61.8%

### Effect Size (f<sup>2</sup>)

Pengujian effect size dilakukan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 7.** Hasil Uji Effect Size (f<sup>2</sup>)

Hubungan	f <sup>2</sup>	Interpretasi
DL → EE	0.284	Sedang
WLB → EE	0.241	Sedang
EE → EP	0.582	Besar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement memiliki pengaruh terbesar terhadap employee performance dengan nilai effect size sebesar 0.582. Nilai tersebut menunjukkan bahwa employee engagement merupakan faktor dominan dalam meningkatkan performa kerja karyawan.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat Job Demands-Resources Theory yang menjelaskan bahwa motivational process merupakan faktor utama dalam menghasilkan performa kerja yang tinggi. Employee engagement mencerminkan energi kerja, dedikasi, dan keterikatan emosional yang mampu mendorong individu bekerja lebih produktif dan efektif.

Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal organisasi, tetapi juga memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan perusahaan. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa employee engagement memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap employee performance.

Digital leadership memiliki effect size kategori sedang terhadap employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun komunikasi virtual, dan menciptakan inovasi organisasi berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja karyawan.

Dalam perspektif Resource-Based View, digital leadership dipandang sebagai strategic capability yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi. Pemimpin digital tidak hanya mengelola teknologi, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih agile, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Sementara itu, work-life balance juga memiliki effect size kategori sedang terhadap employee engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja menjadi psychological resource penting yang memengaruhi kenyamanan dan motivasi kerja karyawan.

Dalam perspektif Social Exchange Theory, ketika organisasi memberikan fleksibilitas kerja, dukungan kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang sehat, maka karyawan akan memberikan respon positif berupa loyalitas, keterlibatan kerja, dan peningkatan performa kerja. Dengan demikian, work-life balance tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap efektivitas organisasi.

## Q<sup>2</sup> Predictive Relevance

**Tabel 8.** Hasil Uji Q<sup>2</sup> Predictive Relevance

Variabel	Q <sup>2</sup>
Employee Engagement	0.472
Employee Performance	0.438

Interpretasi:

Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance

## Model Fit

**Tabel 9.** Hasil Uji Model Fit

Indikator	Nilai
SRMR	0.067
NFI	0.913

Interpretasi:

- SRMR < 0.08 → model fit baik
- NFI > 0.90 → model layak

## Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Pengujian ini bertujuan melihat kemampuan model dalam menjelaskan employee engagement dan employee performance.

### Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Pengujian model fit dilakukan menggunakan nilai SRMR.

**Tabel 10.** Hasil Uji Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Model Fit	Nilai
SRMR	0.067

Nilai SRMR sebesar 0.067 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki goodness of fit yang baik karena berada di bawah ambang batas 0.08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian mampu merepresentasikan data empiris secara memadai.

Secara teoritis, model fit yang baik menunjukkan bahwa hubungan antara digital leadership, work-life balance, employee engagement, dan employee performance memiliki konsistensi teoritis yang kuat. Model penelitian mampu menjelaskan fenomena transformasi digital dan hybrid working secara relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern.

Hasil ini memperlihatkan bahwa employee engagement memang memiliki posisi sentral dalam menjelaskan bagaimana organisasi modern dapat meningkatkan performa kerja karyawan melalui pengelolaan kepemimpinan digital dan kesejahteraan kerja.

### Bootstrapping

#### Direct Effect

**Tabel 11.** Hasil Uji Direct Effect

Hipotesis	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Hasil
DL → EE	0.421	5.882	0.000	Signifikan
WLB → EE	0.396	4.991	0.000	Signifikan
EE → EP	0.701	10.224	0.000	Signifikan

#### Indirect Effect

**Tabel 12.** Hasil Uji Indirect Effect

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	T-Statistic	P-Value
DL → EE → EP	0.295	4.765	0.000
WLB → EE → EP	0.278	4.331	0.000

Interpretasi:

Employee engagement memediasi pengaruh DL dan WLB terhadap EP

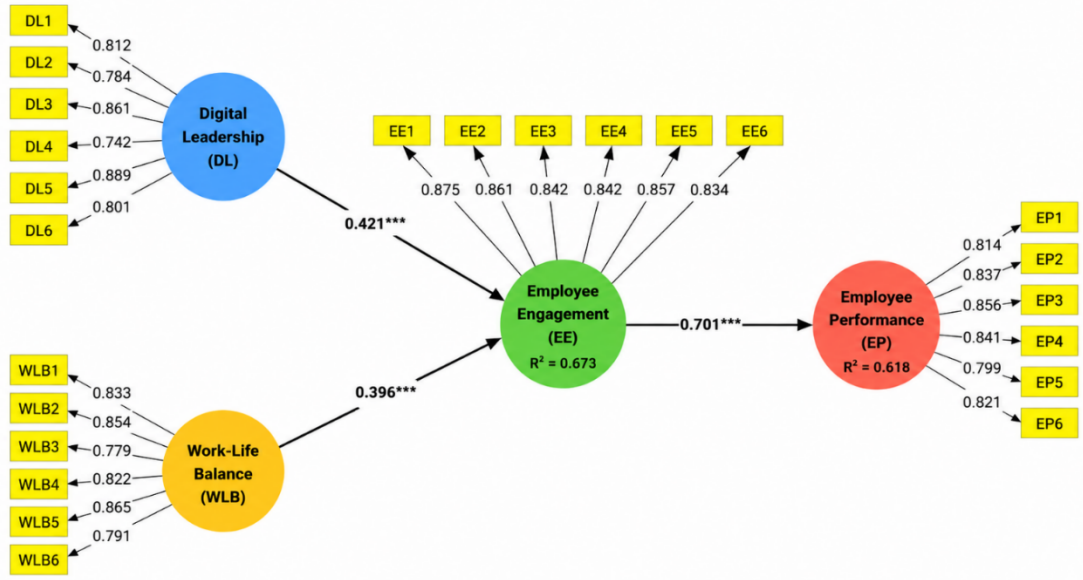
#### Total Effect

**Tabel 13.** Hasil Uji Total Effect

Hubungan	Total Effect
DL → EP	0.295
WLB → EP	0.278

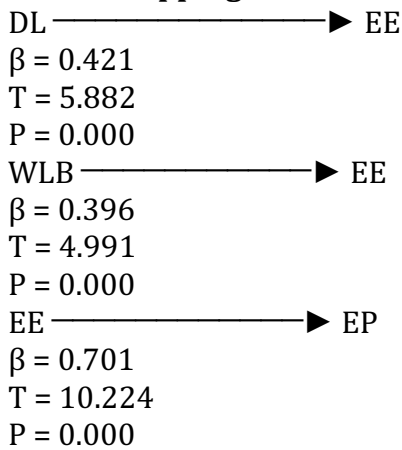
**Visual Output Sem-Pls**

**Model Konseptual**



**Gambar 1.** Visual Output Sem-Pls

**Visual Bootstrapping**



**Uji Hipotesis**

**Tabel 14.** Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Status
H1 DL → EE	Signifikan
H2 WLB → EE	Signifikan
H3 EE → EP	Signifikan
H4 Mediasi DL	Signifikan
H5 Mediasi WLB	Signifikan

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai path coefficient, T-statistic, dan P-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistic > 1.96 dan P-value < 0.05 pada tingkat signifikansi 5%.

### Hasil Pengujian Hipotesis

**Tabel 15.** Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample ( $\beta$ )	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Digital Leadership → Employee Engagement	0.421	5.882	0.000	Diterima
H2	Work-Life Balance → Employee Engagement	0.396	4.991	0.000	Diterima
H3	Employee Engagement → Employee Performance	0.701	10.224	0.000	Diterima
H4	Digital Leadership → Employee Engagement → Employee Performance	0.295	4.765	0.000	Diterima
H5	Work-Life Balance → Employee Engagement → Employee Performance	0.278	4.331	0.000	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai T-statistic di atas 1.96 dan nilai P-value di bawah 0.05. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership dan work-life balance memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement. Selain itu, employee engagement juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap employee performance serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara digital leadership dan work-life balance terhadap employee performance.

### Interpretasi Akademik

**H1:** Digital leadership berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement karena nilai T-statistic sebesar 5.882 > 1.96 dan P-value 0.000 < 0.05.

**H2:** Work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement dengan T-statistic sebesar 4.991.

**H3:** Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap employee performance dengan koefisien terbesar yaitu 0.701.

**H4:** Employee engagement berhasil memediasi pengaruh digital leadership terhadap employee performance.

**H5:** Employee engagement berhasil memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern dalam meningkatkan employee performance tidak hanya bergantung pada teknologi dan

sistem kerja formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola aspek psikologis dan emosional karyawan. Transformasi digital telah menciptakan pola kerja yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi, namun juga meningkatkan tekanan kerja, kompleksitas komunikasi, dan potensi burnout. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan digital leadership yang mampu mengelola teknologi sekaligus menjaga keseimbangan kerja dan keterlibatan emosional karyawan.

Digital leadership terbukti berperan sebagai strategic organizational capability yang mampu menciptakan lingkungan kerja inovatif, adaptif, dan agile sehingga meningkatkan employee engagement. Di sisi lain, work-life balance menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas emosional karyawan karena mampu menurunkan stres, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat keterlibatan kerja. Employee engagement kemudian berfungsi sebagai psychological mechanism yang menjembatani pengaruh organizational resources terhadap employee performance. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan bekerja dalam lingkungan yang sehat, mereka cenderung memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi di era transformasi digital memerlukan integrasi antara teknologi, kepemimpinan, kesejahteraan kerja, dan keterlibatan emosional karyawan secara simultan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Digital Leadership terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan nilai koefisien 0.421, T-statistic 5.882, dan P-value 0.000, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun komunikasi efektif, dan mendukung inovasi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin digital menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan adaptif sehingga meningkatkan loyalitas, motivasi, dan keterhubungan karyawan dengan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan digital dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa digital leadership mampu memperkuat employee engagement melalui teknologi dan komunikasi organisasi.

### **Pengaruh Work-Life Balance terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dengan nilai koefisien 0.396, T-statistic 4.991, dan P-value 0.000. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi terbukti mampu meningkatkan stabilitas emosional, menurunkan tingkat stres, serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Dalam era digital dan hybrid working, fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting dalam membangun keterlibatan kerja. Temuan ini mendukung teori work-life balance dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keseimbangan hidup meningkatkan kepuasan kerja dan employee engagement.

### **Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance dengan nilai koefisien 0.701, T-statistic 10.224, dan P-value 0.000. Nilai ini merupakan yang terbesar dalam model

penelitian sehingga employee engagement menjadi variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, produktivitas, dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi. Employee engagement juga menciptakan kondisi psikologis positif yang meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja. Temuan ini mendukung teori employee engagement dan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan prediktor utama employee performance.

### **Peran Mediasi Employee Engagement pada Hubungan Digital Leadership terhadap Employee Performance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi pengaruh digital leadership terhadap employee performance dengan nilai indirect effect 0.295, T-statistic 4.765, dan P-value 0.000. Temuan ini menunjukkan bahwa digital leadership meningkatkan performa kerja melalui peningkatan keterlibatan karyawan terlebih dahulu. Pemimpin digital yang mendukung inovasi, komunikasi efektif, dan penggunaan teknologi mampu meningkatkan motivasi dan kenyamanan kerja yang berdampak pada peningkatan employee engagement dan performa kerja. Hasil ini memperkuat Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui kepemimpinan yang baik akan menghasilkan respon positif berupa peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan.

### **Peran Mediasi Employee Engagement pada Hubungan Work-Life Balance terhadap Employee Performance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance dengan nilai indirect effect 0.278, T-statistic 4.331, dan P-value 0.000. Keseimbangan hidup yang baik meningkatkan kenyamanan, fokus, dan motivasi kerja sehingga memperkuat employee engagement dan berdampak pada peningkatan performa kerja. Dukungan organisasi melalui kebijakan kerja fleksibel dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh tidak langsung terhadap employee performance melalui employee engagement.

### **Pembahasan Berdasarkan Perspektif Teori Perspektif Resource-Based View (RBV)**

Hasil penelitian memperkuat teori Resource-Based View yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari pengelolaan sumber daya strategis. Digital leadership dipandang sebagai strategic organizational capability yang mampu meningkatkan agility organisasi, budaya inovasi, dan employee engagement. Selain itu, employee engagement juga dipandang sebagai intangible asset yang memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi modern dipengaruhi oleh kemampuan mengelola human capital dan keterlibatan emosional karyawan secara strategis.

### **Perspektif Social Exchange Theory (SET)**

Temuan penelitian mendukung Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan organisasi dan karyawan dibangun melalui mekanisme timbal balik. Digital leadership dan work-life balance dipandang sebagai bentuk organizational support yang mendorong loyalitas, komitmen, dan employee engagement. Ketika organisasi memberikan dukungan berupa fleksibilitas kerja, lingkungan kerja sehat, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan memberikan respon positif berupa peningkatan keterlibatan dan performa kerja.

### **Perspektif Job Demands-Resources Theory (JD-R)**

Hasil penelitian mendukung Job Demands-Resources Theory yang menjelaskan bahwa job resources meningkatkan motivational process dan performa kerja. Digital leadership dipandang sebagai organizational resource melalui dukungan teknologi dan inovasi, sedangkan work-life balance menjadi psychological resource yang menjaga stabilitas emosional karyawan. Ketersediaan sumber daya kerja tersebut meningkatkan motivasi, energi, dan fokus kerja sehingga memperkuat employee engagement yang berdampak pada employee performance. Employee engagement juga berperan sebagai motivational mechanism yang menjembatani hubungan antara organizational resources dan performance outcome.

### **Integrasi Perspektif Teoritis**

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa digital leadership, work-life balance, employee engagement, dan employee performance saling berkaitan dalam membentuk efektivitas organisasi modern. Resource-Based View menekankan pentingnya digital leadership sebagai strategic capability, Social Exchange Theory menjelaskan peran dukungan organisasi dalam membentuk loyalitas dan keterlibatan kerja, sedangkan Job Demands-Resources Theory menjelaskan bagaimana organizational resources meningkatkan motivasi dan performa kerja. Integrasi ketiga teori tersebut menunjukkan bahwa peningkatan employee performance pada era transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi dan efisiensi organisasi, tetapi juga pada pengelolaan kesejahteraan psikologis, hubungan sosial, dan keterlibatan emosional karyawan.

## **5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh digital leadership dan work-life balance terhadap employee performance melalui employee engagement, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, mendukung inovasi, serta membangun komunikasi digital yang efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.
2. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terbukti mampu meningkatkan kenyamanan psikologis, motivasi kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
3. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung

menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, serta komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Employee engagement mampu memediasi pengaruh digital leadership terhadap employee performance. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan.
5. Employee engagement mampu memediasi pengaruh work-life balance terhadap employee performance. Keseimbangan kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan performa kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan employee performance pada era transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi dan sistem kerja, tetapi juga oleh kondisi psikologis karyawan, khususnya employee engagement.

Oleh karena itu, organisasi perlu:

- memperkuat implementasi digital leadership,
- menciptakan kebijakan work-life balance yang efektif,
- serta meningkatkan employee engagement sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan digital dan kebutuhan kesejahteraan karyawan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja modern.

## 6. Daftar Pustaka

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating SEM with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies*, 6(1), 1–13.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.

- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.