

PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

¹Imam Arifin, ²Osly Usman

^{1,2}Universitas Negeri Jakarta, Magister Manajemen

Jl. R.Mangun Muka Raya, Rawamangun, Kec. Pulo Gadung, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota
Jakarta 13220

e-mail: imam_1708825003@mhs.unj.ac.id¹, oslyusman@unj.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of digital leadership and perceived organizational support on job performance, with work engagement as a mediating variable. The main issue addressed in this study is the need for public, state-owned, and private organizations to improve employee performance in an increasingly digital work environment. This research used a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected through a closed-ended questionnaire using a Likert scale and involved 168 respondents. The data were analyzed using PLS-SEM with SmartPLS software. The results show that digital leadership has a positive and significant effect on work engagement and job performance. Perceived organizational support has a positive and significant effect on work engagement, but it does not have a significant direct effect on job performance. Work engagement has a positive and significant effect on job performance. The findings also show that work engagement partially mediates the effect of digital leadership on job performance and fully mediates the effect of perceived organizational support on job performance. The R-square values indicate that the model explains 53.7% of the variance in work engagement and 64.2% of the variance in job performance. These findings suggest that improving employee performance requires not only digital leadership and organizational support, but also stronger work engagement. Practically, organizations need to strengthen digital leadership capabilities, improve organizational support, and create a work environment that encourages employee energy, dedication, and focus.

Keywords: *Digital Leadership, Perceived Organizational Support, Work Engagement, Job Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh dari kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Isu utama penelitian ini berangkat dari kebutuhan organisasi sektor publik, BUMN, dan swasta untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Penelitian ini menggunakan model pendekatan kuantitatif dengan eksplanatori. Data diperoleh melalui kuesioner tertutup berdasarkan skala Likert kepada 168 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan secara parsial dan memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan secara penuh. Nilai R-square menunjukkan model penelitian mampu menjelaskan 53,7% variasi keterikatan kerja dan 64,2% variasi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kepemimpinan digital dan dukungan organisasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun keterikatan kerja. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan digital, meningkatkan dukungan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong semangat, dedikasi, serta fokus kerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena mengubah cara organisasi mengelola pekerjaan, komunikasi, koordinasi, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja karyawan. Perubahan ini membuat organisasi tidak cukup hanya mengadopsi teknologi yang mutakhir. Organisasi juga perlu memiliki pemimpin yang mampu mengarahkan perilaku kerja digital, membangun dukungan organisasi, dan menjaga keterikatan karyawan agar kinerja tetap optimal.

Selain perkembangan digital, masalah keterikatan kerja masih menjadi perhatian serius secara global. Melalui publikasi State of The Global Workplace “The Human Side of the AI Revolution”, Laporan Gallup (2026) merilis premis bahwasanya hanya 20% karyawan di dunia yang memiliki keterikatan kerja dengan perusahaan pada tahun 2025. Rendahnya keterikatan kerja karyawan tersebut diperkirakan menimbulkan kerugian produktivitas global sekitar US\$10 triliun atau sekitar 9% dari Produk Domestik Bruto global. Data ini menunjukkan bahwa persoalan kinerja karyawan tidak sekadar bersinggungan dengan kapabilitas teknis, melainkan erat kaitannya dengan dimensi mental serta kesehatan psikis para pekerja di ekosistem kerja. Karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja cenderung bekerja secara minimal, kurang proaktif, dan kurang memiliki dorongan untuk memberikan kinerja terbaik.

Laporan Statistik Telekomunikasi Indonesia tahun 2024 BPS (2025) mengonfirmasi eskalasi jangkauan interkoneksi dunia maya di dalam negeri hingga menembus angka 72,78% pada tahun 2024, yang mana data ini merepresentasikan lonjakan dari posisi 69,21% pada periode 2023. Tingginya adopsi digital ini membawa konsekuensi langsung terhadap tuntutan kompetensi digital pada jajaran manajemen beserta segenap staf bawahannya. Namun, peningkatan penggunaan teknologi belum otomatis meningkatkan kinerja karyawan. Teknologi dapat mempercepat pekerjaan, tetapi juga dapat menambah tekanan kerja, memperbesar kebutuhan adaptasi, dan mengubah pola hubungan antara atasan dan bawahan. Dalam situasi tersebut, urgensi pola pengarahan berbasis siber bertindak sebagai elemen determinan. Kepemimpinan digital menjelaskan kompetensi seorang manajer untuk mengoptimalkan instrumen mutakhir serta mengawal transformasi siber, membangun komunikasi digital, memperkuat kolaborasi, dan mendorong karyawan agar mampu beroperasi secara fleksibel di dalam ekosistem korporasi yang terdigitalisasi.

Li et al. (2024) menemukan manajer tingkat menengah yang menggunakan teknik kepemimpinan digital memiliki efek yang baik pada keterikatan kerja di tempat kerja. Temuan ini mendukung gagasan bahwa menjadi pemimpin digital tidak hanya sekedar

memiliki kecapakan teknologi, tetapi juga kemampuan untuk membina lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan dan terlibat. Rochmatulaili et al. (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan melalui keterikatan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan digital menjadi salah satu faktor penting dalam menjelaskan kinerja karyawan pada organisasi yang sedang menjalani transformasi digital.

Selain kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi juga menjadi komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Persepsi karyawan tentang seberapa besar perhatian perusahaan terhadap mereka dan pekerjaan mereka tercermin dalam tingkat dukungan organisasi yang mereka rasakan. Persepsi dukungan organisasi sangat penting dalam lingkungan kerja digital karena pekerja menghadapi tuntutan baru seperti mempelajari teknologi baru, menggunakan aplikasi kerja, mengubah pola kerja, dan tujuan berbasis sistem. Penelitian Sulistiyani et al. (2022) menyatakan persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Pratama et al. (2026) juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Keterikatan kerja menjadi mekanisme psikologis yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan. Menurut Saks (2021), praktik manajemen sumber daya manusia yang peduli dapat memperkuat keterikatan kerja di tempat kerja. Job Demands-Resources Theory, seperti yang dijelaskan oleh Bakker et al. (2023), menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan dapat memengaruhi hasil kerja dengan meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan, keterikatan kerja sebagai kondisi psikologis positif, dan kinerja karyawan sebagai hasil kerja.

Bukti empiris juga menunjukkan korelasi yang positif antara keterikatan kerja dan peningkatan kinerja. Opoku dan Boateng (2024) menemukan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Neuber et al. (2022) juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan kinerja tugas dan berhubungan negatif dengan ketidakhadiran. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa karyawan yang memiliki semangat, cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Meskipun penelitian sebelumnya telah membahas kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, studi kepemimpinan digital masih banyak berfokus pada inovasi, komitmen organisasi, perilaku suara karyawan, atau transformasi digital, sementara hubungan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja masih perlu diperkuat, khususnya dalam konteks Indonesia. Kedua, persepsi dukungan organisasi sering diuji secara terpisah dari kepemimpinan digital. Padahal, dalam organisasi yang mengalami digitalisasi, karyawan membutuhkan arahan digital dari pemimpin sekaligus dukungan organisasi yang memadai. Ketiga, masih terbatas penelitian yang menguji kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

Atas dasar hal tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources Theory

Penelitian ini menempatkan *Job Demands-Resources Theory* sebagai landasan teori utama. Konsep ini diinisiasi oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta telah memperoleh banyak pembaruan kontekstual (Bakker et al., 2023). Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan, sedangkan sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan motivasi, keterikatan, dan kinerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja digital dan meningkatkan keterikatan kerja (Bakker et al., 2023).

Menurut Mazzetti et al. (2023), sumber daya di tempat kerja membantu pekerja dalam memenuhi harapan pekerjaan, meningkatkan motivasi, dan mendorong hasil yang baik termasuk dedikasi, kepuasan kerja, melampaui ekspektasi, dan peningkatan kinerja.

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory digunakan untuk menjelaskan hubungan antara persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Teori ini menekankan adanya hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, karyawan cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang positif.

Li et al. (2024) menyatakan bahwa *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan. Ketika *middle manager* menunjukkan kepemimpinan digital yang membantu, memberdayakan, dan mendukung adaptasi digital, maka karyawan merespons melalui pemberdayaan, komitmen, dan keterikatan kerja. Yang et al. (2024), menyebutkan *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan digital leadership menciptakan hubungan pertukaran sosial yang mendorong karyawan memberi respons positif dalam bentuk pemberdayaan, keterikatan kerja, dan perilaku suara.

Dalam konteks studi ini, persepsi dukungan organisasi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung akan bersedia mencurahkan energi yang lebih, perhatian, dan loyalitas dalam pekerjaan. Kondisi tersebut kemudian berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital mencakup kemampuan seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menetapkan tujuan, mengelola transformasi, mempercepat komunikasi, mendorong kerja tim, dan menyediakan lingkungan kerja yang adaptif. Kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan mengelola perubahan, membangun kepercayaan, dan mengarahkan karyawan agar mampu bekerja efektif dalam ekosistem digital.

Menurut Li et al. (2024), kepemimpinan digital mencakup kombinasi pendekatan berbasis kompetensi dan berbasis proses untuk memimpin transformasi digital dalam suatu organisasi dan memengaruhi pola pikir, emosi, pemikiran, tindakan, dan hasil dari anggotanya. Cortellazzo et al. (2019) menambahkan bahwa kepemimpinan digital mencakup tidak hanya peran konvensional pemimpin dalam organisasi, tetapi juga menekankan tanggung jawab baru yang muncul dalam ekosistem digital, seperti kemampuan mengelola tim virtual, mendorong inovasi berbasis data, dan membangun kepercayaan melalui saluran komunikasi digital.

Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory*, kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai sumber daya kerja. Pemimpin digital dapat memberi arahan yang jelas, memfasilitasi penggunaan teknologi, dan mengurangi ketidakpastian karyawan dalam menghadapi perubahan digital. Oleh karena itu, kepemimpinan digital diperkirakan berpengaruh positif kepada keterikatan kerja dan kinerja karyawan.

Persepsi Dukungan Organisasi

Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan mereka mengakui dan menghargai upaya mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka memiliki tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi. Dengan memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan, perhatian dari atasan, fasilitas yang memadai, pelatihan, pengakuan, remunerasi yang adil, dan peluang untuk pertumbuhan karier, organisasi dapat menunjukkan dukungan mereka dalam praktik manajemen. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan mereka, cenderung tidak khawatir dan lebih percaya diri bahwa mereka akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut Eisenberger et al. (2020), dukungan organisasi dapat dirasakan melalui tiga hal. Pertama, dukungan atasan kepada karyawan, kedua, penghargaan organisasi dan kondisi kerja, termasuk peluang kenaikan pangkat, keamanan kerja, dan pelatihan, dan ketiga, yaitu keadilan (termasuk keadilan distributif dan prosedural). Ketiga faktor ini berperan dalam mengirimkan sinyal kepada pekerja tentang seberapa besar perusahaan menghargai mereka. Menurut Caesens dan Stinglhamber (2020), ada situasi di mana korelasi antara persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan kinerja mereka tidak linier. Ini berarti bahwa pekerja yang melaporkan tingkat dukungan yang tinggi mungkin merespons secara berbeda daripada mereka yang melaporkan tingkat dukungan yang moderat.

Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja didefinisikan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai kondisi mental yang positif, penuh, dan berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tiga dimensi inti: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan). Kondisi fisik dan mental yang prima di tempat kerja merupakan tanda vitalitas kerja. Dedikasi memperlihatkan seseorang bangga, antusias, dan menemukan tujuan dalam apa yang dilakukan. Fokus dan perhatian penuh saat bekerja ditunjukkan oleh penyerapan. Kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan keterikatan kerja adalah proses psikologis yang memainkan peran penting dalam penelitian ini. Pekerja yang berkontribusi dalam pekerjaan mereka lebih cenderung melakukan lebih dari yang diharapkan, menunjukkan inisiatif, dan mengakui kesalahan mereka.

Menurut Neuber et al. (2022), terdapat korelasi yang positif antara keterikatan kerja dan kinerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja di luar kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian Liu et al. (2024) juga menunjukkan keterikatan kerja memainkan peran mediasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai kontribusi tindakan individu membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan bersifat multidimensi dan dievaluasi secara episodik, menurut Motowidlo et al. (1997). Akibatnya, kinerja dievaluasi tidak hanya berdasarkan produk akhir, tetapi juga berdasarkan tindakan yang diambil saat bekerja dan bagaimana tindakan tersebut memengaruhi baik individu maupun perusahaan. Tiga komponen utama kinerja kerja, seperti yang diuraikan

oleh Engidaw et al. (2025), adalah kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kontraproduktif.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi diperkirakan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui keterikatan kerja. Karyawan lebih berkontribusi dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki arahan digital yang jelas dan merasa didukung oleh perusahaan.

Hubungan Antarvariabel dan Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan Digital terhadap Keterikatan Kerja

Kepemimpinan digital dapat meningkatkan keterikatan kerja karena pemimpin digital memberi arah, mendorong adaptasi, dan membantu karyawan menghadapi perubahan teknologi. Ketika pemimpin mampu menjelaskan tujuan digitalisasi, memberi dukungan, dan membangun komunikasi terbuka, karyawan akan lebih mudah merasa terlibat dalam pekerjaannya.

Li et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital *middle managers* memengaruhi positif signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. Yang et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan keterikatan kerja melalui penguatan persepsi pemberdayaan karyawan. Penelitian Wahyutomo et al. (2025) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja adalah positif tetapi lebih lemah ketika dimediasi oleh *trust* dan *respect*, terutama dalam kondisi kerja yang tidak sepenuhnya digital.

H1: Kepemimpinan digital berpengaruh positif kepada keterikatan kerja.

Persepsi dukungan organisasi terhadap Keterikatan kerja

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan kerja karena karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi mereka. Menurut Teori Pertukaran Sosial, ketika pekerja ada dukungan, mereka lebih cenderung mengerahkan upaya terbaik mereka dalam pekerjaan mereka.

Menurut Saputra et al. (2022), pekerja kantor di DKI Jakarta lebih terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasakan kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi. Melalui mediasi fokus pada peluang (FOO), penelitian yang dilakukan oleh Mori et al. (2024) pada 517 pekerja Jepang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif memengaruhi keterikatan kerja. Menurut Pimenta et al. (2024), hubungan antara SR-HRM dan keterlibatan di tempat kerja sangat terpengaruh oleh bagaimana karyawan merasa perusahaan mereka mendukung mereka

H2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

Kepemimpinan digital terhadap Kinerja karyawan

Kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja karyawan karena pemimpin digital membantu karyawan menggunakan teknologi secara efektif, mempercepat koordinasi, dan memperjelas proses kerja. Pemimpin digital juga mendorong inovasi dan adaptasi yang dibutuhkan untuk mencapai target organisasi.

Menurut penelitian Munir et al. (2024), pekerja di industri teknologi dan jasa Indonesia memperoleh manfaat dari kepemimpinan digital, keterikatan kerja, pembelajaran organisasi, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan digital meningkatkan kinerja dan komitmen melalui transformasi digital, menurut penelitian Qiao et al. (2024). Pengaruh kepemimpinan digital terhadap komitmen dan kinerja karyawan tetap signifikan secara langsung meskipun ada transformasi digital sebagai mediator. Sagbas et

al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan perilaku inovatif sebagai mediator parsial.

H3: Kepemimpinan digital berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

Persepsi dukungan organisasi terhadap Kinerja karyawan

Karyawan yang percaya bahwa perusahaan mereka mendukung mereka akan lebih cenderung untuk melakukan upaya ekstra, mengambil lebih banyak peran pada pekerjaan mereka, dan lebih siap untuk memenuhi tenggat waktu, yang semuanya berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi. Meskipun demikian, hasil dari penelitian sebelumnya belum selalu konsisten.

Dalam meta-analisis lebih dari 500 penelitian, Kurtessis et al. (2017) menemukan bahwa, terlepas dari budaya atau perusahaan, persepsi karyawan tentang dukungan organisasi secara signifikan dan konsisten memprediksi kinerja karyawan. Liu et al. (2023) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dalam kondisi kerja di kantor, namun hanya berpengaruh tidak langsung (melalui work engagement dan job satisfaction) ketika karyawan bekerja dari rumah. Menurut penelitian oleh Ucar dan Kerse (2022), persepsi karyawan tentang dukungan organisasi memengaruhi kinerja mereka dalam dua cara, baik langsung maupun tidak langsung.

H4: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

Keterikatan kerja terhadap Kinerja karyawan

Keterikatan kerja diperkirakan memengaruhi positif kepada kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* akan lebih siap menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi. Mereka juga cenderung memiliki dorongan internal untuk mencapai target.

Neuber et al. (2022) menemukan korelasi yang positif antara keterikatan kerja dan kinerja di tempat kerja. Persepsi dukungan organisasi memiliki peran mediasi yang penting antara keterikatan kerja dan kinerja karyawan, menurut Sanlioz et al. (2023). Keterikatan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan, menurut penelitian pada pekerja Bank BCA di Indonesia oleh Nugraha dan Kharismasyah (2024). Persepsi dukungan organisasi bertindak sebagai mediator parsial.

H5: Keterikatan kerja berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

Peran Mediasi Keterikatan kerja

Tingkat keterikatan kerja karyawan dengan pekerjaan mereka memediasi hubungan antara kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja. Lingkungan yang kondusif untuk bekerja dapat dipupuk oleh kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi. Kepuasan kerja meningkat dalam keadaan ini. Karyawan lebih berkontribusi dalam pekerjaan mereka dan karenanya berkinerja lebih baik.

Menurut Rochmatulaili et al. (2026), hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan kerja. Menurut penelitian Ardika et al. (2026), keterikatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja inovatif.

Persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan kerja, menurut Fetriah dan Hermingsih (2023). Ketika membandingkan pengaturan kerja di kantor dan kerja jarak jauh (WFH), Liu et al. (2023) menemukan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja lebih efektif pada pengaturan kerja di kantor.

H6: Keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan.

H7: Keterikatan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu terkait hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Hipotesis	Hubungan antarvariabel	Arah Hubungan	Penelitian Terdahulu
H1	Kepemimpinan digital – keterikatan kerja	+	Li et al. (2024), Yang et al. (2024), & Wahyutomo et al. (2025)
H2	Persepsi dukungan organisasi – keterikatan kerja	+	Saputra et al. (2022), Mori et al. (2024), & Pimenta et al. (2024)
H3	Kepemimpinan digital – kinerja karyawan	+	Munir et al. (2024), Qiao et al. (2024), & Sagbas et al. (2023)
H4	Persepsi dukungan organisasi – kinerja karyawan	+	Kurtessis et al. (2017), Ucar dan Kerse.
H5	Keterikatan kerja – kinerja karyawan	+	Neuber et al. (2022), Sanlioiz et al. (2023), & Nugraha dan Kharismasyah (2024)
H6	Kepemimpinan digital – keterikatan kerja – kinerja karyawan	+	Rochmatulaili et al. (2026) & Ardika et al. (2026)
H7	Persepsi dukungan organisasi – keterikatan kerja – kinerja karyawan	+	Fetriah dan Hermingsih (2023) & Liu et al. (2023)

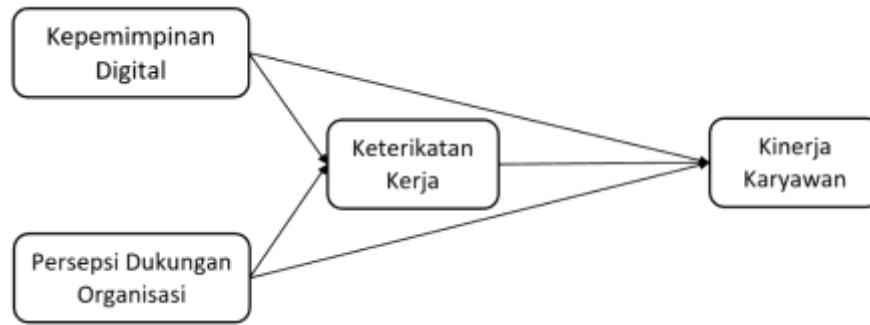
Gap Literatur

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, terdapat tiga kesenjangan penelitian. Pertama, penelitian kepemimpinan digital masih banyak menguji hubungan langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan mekanisme psikologis melalui keterikatan kerja masih perlu diperkuat. Kedua, penelitian persepsi dukungan organisasi sering diuji secara terpisah dari kepemimpinan digital. Padahal, dalam lingkungan kerja digital, karyawan membutuhkan arahan pemimpin sekaligus dukungan organisasi. Ketiga, masih terbatas penelitian kuantitatif yang menguji kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

Kerangka Pemikiran dan Model Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun berdasarkan *Job Demands-Resources Theory* dan *Social Exchange Theory*. Kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi diposisikan sebagai sumber daya kerja. Kedua variabel tersebut diperkirakan meningkatkan keterikatan kerja. Keterikatan kerja kemudian mendorong kinerja karyawan.

Model konseptual penelitian



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini mengkaji efek langsung dan tidak langsung dari faktor-faktor yang menggunakan model ini. Hubungan antara kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan dapat dipahami lebih baik melalui variabel mediasi berupa keterikatan kerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal. Keterikatan kerja berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan, itulah sebabnya desain ini dipilih untuk penelitian ini.

Analisis pemodelan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menganalisis model penelitian. PLS-SEM dipilih karena penelitian ini meneliti hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel laten. Ketika model penelitian manajemen mencakup banyak konstruk, indikator, dan tujuan prediksi, PLS-SEM sering digunakan. Menurut Hair et al. (2021), PLS-SEM sering digunakan dalam studi manajemen dan bisnis untuk memperkirakan model struktural berdasarkan konstruk laten.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja pada sektor pemerintahan, BUMN, dan swasta yang menggunakan teknologi digital dalam aktivitas kerja. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling. Teknik ini dipilih karena peneliti menetapkan kriteria tertentu agar responden relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria responden meliputi: (1) berstatus sebagai karyawan aktif; (2) bekerja pada sektor pemerintahan, BUMN, atau swasta; (3) menggunakan perangkat atau aplikasi digital dalam pekerjaan; dan (4) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Sampel akhir penelitian berjumlah 168 responden. Jumlah tersebut memenuhi kebutuhan minimum PLS-SEM berdasarkan aturan 10-times rule, yaitu minimal 10 kali jumlah jalur terbanyak yang menuju konstruk endogen. Pada model ini, konstruk kinerja karyawan menerima tiga jalur, sehingga kebutuhan minimum adalah 30 responden. Dengan demikian, 168 responden dinilai memadai untuk analisis PLS-SEM.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner daring menggunakan Google Forms. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1-5, yaitu 1 berarti sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju. Kuesioner bersifat tertutup dan terdiri dari 24 item, masing-masing enam item untuk kepemimpinan digital, persepsi dukungan

organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Penggunaan survei persepsional sesuai dengan tujuan penelitian yang mengukur penilaian responden terhadap kepemimpinan, persepsi dukungan organisasi, keterikatan, dan kinerja karyawan. Penelitian kepemimpinan berbasis persepsi karyawan juga umum menggunakan instrumen survei. Hiller et al. (2011) menekankan bahwa penelitian kepemimpinan perlu memilih outcome, metode, dan level analisis secara jelas agar hasil penelitian dapat ditafsirkan secara tepat.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operaional	Dimensi	Indikator
1	Kepemimpinan Digital (X1)	Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memfasilitasi, dan mendorong penggunaan teknologi digital untuk mendukung pekerjaan	Digital Vision	Kemampuan menetapkan & mengkomunikasikan visi digital; Mengidentifikasi peluang teknologi strategis
			Technology Competency	Penguasaan tools digital; Literasi data & analitik; Keamanan siber
			Digital Empowerment	Mendorong pengembangan digital karyawan; Kolaborasi berbasis platform
2	Persepsi dukungan organisasi (X2)	Persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka	Organizational Fairness	Keadilan prosedural; Distribusi penghargaan yang adil
			Supervisor Support	Dukungan atasan langsung; Kepercayaan atasan terhadap karyawan
			Org. Rewards & Job Cond.	Pengakuan kontribusi; Peluang pengembangan; Keamanan kerja
3	Keterikatan kerja (M)	Kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan	Vigor	Energi tinggi saat bekerja; Kemauan menginvestasikan upaya; Persistensi
			Dedication	Keterlibatan kuat; Antusiasme; Kebanggaan & tantangan dalam pekerjaan
			Absorption	Konsentrasi penuh; Terserap dalam pekerjaan; Sulit melepaskan diri dari tugas
4	Kinerja karyawan (Y)	Tingkat pencapaian hasil kerja karyawan sesuai tugas, tanggung jawab, dan target organisasi	Task Performance	Penyelesaian tugas sesuai standar; Keakuratan & ketepatan waktu
			Contextual Performance	Perilaku membantu rekan; Inisiatif di luar deskripsi kerja; OCB
			Adaptive Performance	Kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi & prosedur kerja

Sumber: Diadaptasi dari Abbu et al. (2022), Eisenberger et al. (2020), Schaufeli & Bakker (2004), Koopmans et al. (2011), dan Sanlioz et al. (2023).

Terdapat dua fase dalam proses analisis data, yaitu statistik deskriptif dan analisis inferensial menggunakan PLS-SEM. Karakteristik responden dan pola dalam tanggapan mereka dijelaskan menggunakan analisis deskriptif. Untuk menunjukkan pola tanggapan setiap variabel, digunakan statistik deskriptif, termasuk persentase untuk jenis kelamin, usia, lama masa kerja, dan tingkat pendidikan tertinggi. Nilai rata-rata dan deviasi standar juga diberikan. SmartPLS digunakan peneliti untuk melakukan analisis inferensial dalam dua langkah utama, yaitu yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), heterotrait-monotrait ratio (HTMT), dan variance inflation factor (VIF). Evaluasi model struktural mencakup nilai R-square, f-square, koefisien jalur, t-statistic, p-value, serta pengujian efek mediasi melalui bootstrapping.

Hipotesis pengaruh langsung (H1-H5) diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,960, p-value kurang dari 0,05, dan arah koefisien jalur sesuai dengan hipotesis. Hipotesis mediasi (H6-H7) diuji melalui nilai specific indirect effect. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila p-value kurang dari 0,05 dan interval kepercayaan 95% tidak melewati nol (Cheah et al., 2021). Penentuan mediasi penuh atau parsial mengacu pada Zhao et al. (2010), yaitu dengan membandingkan signifikansi efek langsung dan tidak langsung.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Sebanyak 168 responden dari sektor pemerintahan, BUMN, dan swasta berpartisipasi dalam penelitian ini. Profil responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, sektor pekerjaan, dan masa kerja. Rincian profil responden disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jml Responden	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	108	64,30%
	Perempuan	60	35,70%
Usia	25 sampai 30 tahun	18	10,70%
	31 sampai 40 tahun	125	74,40%
	41 sampai 50 tahun	20	11,90%
	> 50 tahun	5	3,00%
Pendidikan terakhir	Diploma	7	4,20%
	S1	115	68,50%
	S2	46	27,40%
Sektor pekerjaan	Pemerintahan	133	79,20%
	BUMN	20	11,90%
	Swasta	15	8,90%
Masa kerja	< 1 tahun	3	1,80%
	4 sampai 6 tahun	6	3,60%
	7 sampai 10 tahun	25	14,90%
	> 10 tahun	134	79,80%

Tabel 3 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu 108 orang atau 64,3% dari total responden. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 31 sampai 40 tahun sebanyak 125 orang atau 74,4%. Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 115 orang atau 68,5%. Berdasarkan sektor pekerjaan, responden paling banyak berasal dari sektor pemerintahan, yaitu 133 orang atau 79,2%. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 10 tahun, yaitu 134 orang atau 79,8%. Profil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga dinilai mampu memberikan penilaian yang memadai terhadap kepemimpinan digital, dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan.

Statistik Deskriptif

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum	Kategori
Kepemimpinan Digital (KD)	4,187	0,748	1,667	5	Tinggi
Persepsi Dukungan Organisasi (PDO)	4,024	0,655	2	5	Tinggi
Keterikatan Kerja (KtK)	4,163	0,704	1,833	5	Tinggi
Kinerja Karyawan (KKy)	4,327	0,652	1,833	5	Sangat tinggi

Seluruh variabel memiliki nilai rata-rata lebih dari 4,00. Hal ini memperlihatkan responden menilai kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan secara umum berada pada kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi 4,327 terjadi pada variabel kinerja karyawan, yang memperlihatkan responden cenderung menilai dirinya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar, mencapai target, menyelesaikan proyek tepat waktu, dan memenuhi kewajiban pekerjaan mereka. Nilai rata-rata paling rendah 4,02 terjadi pada persepsi dukungan organisasi. Hasil ini memperlihatkan dukungan organisasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal bantuan ketika menghadapi kesulitan kerja, perlakuan yang adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Evaluasi Model Pengukuran

Reliabilitas dan validitas konstruk pada model pengukuran dievaluasi menggunakan Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), HTMT, dan VIF. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Tabel 5. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Digital	0,936	0,941	0,949	0,756	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	0,948	0,95	0,958	0,794	Valid dan reliabel
Keterikatan Kerja	0,93	0,932	0,945	0,742	Valid dan reliabel
Persepsi Dukungan Organisasi	0,912	0,914	0,932	0,694	Valid dan reliabel

Seluruh nilai Cronbach's alpha dan composite reliability berada di atas 0,70, sehingga setiap konstruk dinyatakan reliabel. Seluruh nilai AVE juga berada di atas 0,50, yang berarti

setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Kinerja karyawan memiliki nilai reliabilitas tertinggi, dengan Cronbach's alpha sebesar 0,948 dan composite reliability sebesar 0,958. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator kinerja karyawan memiliki konsistensi internal yang sangat baik.

Validitas Diskriminan

Tabel 6. Validitas Diskriminan HTMT

Hubungan Konstruk	HTMT	Keterangan
Kepemimpinan Digital dengan Kinerja Karyawan	0,679	Memenuhi
Kepemimpinan Digital dengan Keterikatan Kerja	0,639	Memenuhi
Kepemimpinan Digital dengan Persepsi Dukungan Organisasi	0,591	Memenuhi
Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Kerja	0,811	Memenuhi
Kinerja Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi	0,640	Memenuhi
Work Engagement dengan Persepsi Dukungan Organisasi	0,731	Memenuhi

Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Dengan demikian, kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan memiliki perbedaan konsep yang jelas. Hasil ini juga memperlihatkan indikator setiap variabel tidak mengalami tumpang tindih konstruk.

Evaluasi Model Struktural

Tabel 7. Nilai R-square

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted	Interpretasi
Kinerja Karyawan	0,642	0,635	Sedang menuju kuat
Keterikatan Kerja	0,537	0,531	Sedang

Nilai R-square keterikatan kerja sebesar 0,537 menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan persepsi dukungan organisasi mampu menjelaskan 53,7% variasi keterikatan kerja. Sementara itu, nilai R-square kinerja karyawan sebesar 0,642 menunjukkan bahwa kepemimpinan digital, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan kerja mampu menjelaskan 64,2% variasi kinerja karyawan. Dengan hasil ini, model penelitian tersebut memberikan penjelasan yang memadai.

Tabel 8. Nilai f-square

Hubungan Variabel	f-square	Interpretasi
Kepemimpinan Digital → Kinerja Karyawan	0,125	Kecil menuju sedang
Kepemimpinan Digital → Keterikatan Kerja	0,164	Sedang
Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	0,388	Besar
Persepsi Dukungan Organsasi → Kinerja Karyawan	0,008	Sangat kecil
Persepsi Dukungan Organsasi → Keterikatan Kerja	0,371	Besar

Nilai f-square terbesar terdapat pada hubungan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu 0,388. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan prediktor penting bagi kinerja karyawan. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja juga tergolong besar dengan nilai f-square 0,371. Sebaliknya, pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan tergolong sangat kecil dengan nilai f-square 0,008. Temuan ini memberi indikasi awal bahwa dukungan organisasi lebih

berperan sebagai pendorong keterikatan kerja daripada sebagai prediktor langsung kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample	t-statistic	P-value	Keputusan
H1	Kepemimpinan Digital → Keterikatan Kerja	0,33	4,203	0,000	Diterima
H2	Persepsi Dukungan Organisasi → Keterikatan Kerja	0,497	7,932	0,000	Diterima
H3	Kepemimpinan Digital → Kinerja Karyawan	0,274	3,621	0,000	Diterima
H4	Persepsi Dukungan Organisasi → Kinerja Karyawan	0,077	0,9	0,368	Ditolak
H5	Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	0,548	7,48	0,000	Diterima

Hasil pengujian memperlihatkan H1, H2, H3, dan H5 diterima karena masing-masing hubungan memiliki koefisien positif dan p-value di bawah 0,05. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, H4 ditolak karena pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan p-value 0,368.

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Original Sample	T-statistic	P-value	Keputusan
H6	Kepemimpinan Digital → Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	0,181	4,082	0,000	Diterima
H7	Persepsi Dukungan Organisasi → Keterikatan Kerja → Kinerja Karyawan	0,272	4,879	0,000	Diterima

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Karena pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan juga signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Hasil berikutnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Karena pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya signifikan, maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh.

PEMBAHASAN

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil ini berarti bahwa pemimpin yang mampu memberi arah digital, menggunakan teknologi secara efektif, membangun komunikasi terbuka, dan membantu karyawan beradaptasi dengan sistem kerja digital dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi karyawan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan Li et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital manajer menengah meningkatkan keterikatan kerja. Temuan ini menguatkan temuan Saputra et al.

(2022), yang menemukan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasi secara signifikan meningkatkan keterlibatan di tempat kerja di DKI Jakarta. Dari perspektif Job Demands-Resources Theory, kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan digitalisasi.

Temuan kedua menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti perhatian atasan, keadilan prosedural, penghargaan, fasilitas kerja, dan kesempatan pengembangan, dapat memperkuat ikatan psikologis karyawan dengan pekerjaannya. Hasil ini konsisten dengan Mori et al. (2024) dan Pimenta et al. (2024). Berdasarkan Social Exchange Theory, ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif, termasuk keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, pemimpin digital dapat meningkatkan kinerja melalui pemberian arah yang jelas, fasilitasi penggunaan teknologi, penguatan kolaborasi, dan dorongan inovasi. Temuan ini sejalan dengan Qiao et al. (2024) dan Munir et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya relevan pada level strategi transformasi digital, tetapi juga berpengaruh pada perilaku kerja sehari-hari karyawan.

Temuan keempat menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berbeda dari Kurtessis et al. (2017), yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi umumnya berkaitan positif dengan kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks penelitian. Mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari sektor pemerintahan dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan sering kali dipengaruhi oleh standar prosedur (SOP), sistem penilaian formal, aturan birokrasi, dan target kerja yang sudah ditetapkan, sehingga dukungan organisasi yang bersifat umum belum tentu langsung berubah menjadi peningkatan kinerja individual. Secara kritis, hasil H4 yang tidak signifikan tidak berarti bahwa dukungan organisasi tidak penting. Nilai f-square yang sangat kecil pada hubungan langsung persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi besar pada hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja, menunjukkan bahwa dukungan organisasi lebih kuat bekerja melalui mekanisme psikologis. Dengan kata lain, dukungan organisasi perlu lebih dahulu meningkatkan semangat, rasa memiliki, dan dedikasi karyawan sebelum berdampak pada kinerja. Temuan ini sejalan dengan Fetriah dan Herminingsih (2023) serta Liu et al. (2023), yang menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja dapat menjadi tidak langsung melalui keterikatan kerja atau kepuasan kerja.

Temuan kelima menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan kerja merupakan prediktor paling kuat dalam model ini. Karyawan yang memiliki energi tinggi, merasa pekerjaannya bermakna, dan mampu berkonsentrasi pada tugas cenderung bekerja lebih teliti, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan menunjukkan kontribusi yang lebih baik. Hasil ini mendukung meta-analisis Neuber et al. (2022), yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja berkorelasi positif dengan kinerja tugas.

Temuan penelitian keenam menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial. Artinya, kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui keterikatan kerja. Temuan ini sejalan dengan Rochmatulaili et al. (2026), yang menemukan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian

tersebut juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan. Ardika et al. (2026) juga menemukan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan keterikatan kerja, dan keterikatan kerja berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja inovatif pada karyawan Generasi Z di Bali.

Temuan ketujuh dari penelitian ini memperlihatkan tingkat keterikatan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja mereka. Istilah "mediasi penuh" menggambarkan jenis mediasi ini. Artinya, dukungan dari dalam organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja, melalui peningkatan keterikatan kerja. Keterikatan kerja memengaruhi dampak persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, menurut Fetriah dan Herminingsih (2023). Liu et al. (2023) memperlihatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi mungkin memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja mereka melalui tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja, yang konsisten dengan temuan kami.

Implikasi praktis penelitian ini adalah organisasi sektor publik, BUMN, dan swasta perlu memperkuat kepemimpinan digital sekaligus membangun dukungan organisasi yang lebih spesifik terhadap kebutuhan kerja digital. Pemimpin perlu memberi arah digital, menjadi teladan dalam penggunaan teknologi, dan membantu karyawan menghadapi perubahan sistem kerja. Organisasi juga perlu menyediakan dukungan yang lebih nyata, seperti pelatihan digital, fasilitas kerja yang memadai, bantuan ketika karyawan menghadapi kesulitan teknis, perlakuan yang adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan. Karena keterikatan kerja terbukti menjadi prediktor terkuat kinerja, kebijakan SDM perlu diarahkan untuk membangun semangat, dedikasi, dan konsentrasi karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, data dikumpulkan dengan kuesioner self-report, sehingga jawaban para responden dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif. Kedua, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga belum mampu menjelaskan perubahan hubungan antarvariabel dalam jangka Panjang. responden didominasi oleh sektor pemerintahan sebesar 79,2%. Karena itu, hasil penelitian lebih kuat merepresentasikan konteks sektor publik dibanding sektor swasta. Keempat, penelitian ini belum melakukan analisis perbandingan antar sektor pekerjaan. Padahal, sektor pemerintahan, BUMN, dan swasta dapat memiliki budaya kerja, sistem digital, dan pola dukungan organisasi yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah responden dari sektor swasta dan BUMN agar komposisi sampel lebih seimbang. Peneliti berikutnya juga dapat menggunakan *multi-group analysis* pada SmartPLS untuk membandingkan sektor pemerintahan, BUMN, dan swasta serta menambahkan variabel seperti seperti kompetensi digital, komitmen organisasi, budaya organisasi, atau transformasi digital.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, H1 dan H3 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberi arah digital, memfasilitasi penggunaan teknologi, serta membantu karyawan beradaptasi dengan sistem kerja digital dapat meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, sehingga H2 diterima. Namun, persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak selalu meningkatkan

kinerja secara langsung. Dukungan organisasi perlu terlebih dahulu membangun keterikatan kerja agar dapat mendorong peningkatan kinerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H5 diterima. Selain itu, keterikatan kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, sehingga H6 diterima. Keterikatan kerja juga memediasi secara penuh pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga H7 diterima. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani kepemimpinan digital dan dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara praktis, organisasi perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan digital para pemimpin, menyediakan dukungan organisasi yang lebih nyata, dan membangun lingkungan kerja yang mendorong semangat, dedikasi, serta konsentrasi karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain cross-sectional, data self-report, dan komposisi responden yang didominasi sektor pemerintahan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih seimbang antara sektor pemerintahan, BUMN, dan swasta, serta menambahkan variabel seperti kompetensi digital, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, atau transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation: Digital leaders can use the authors' Digital Leadership Scale to assess their own readiness and ability to accelerate digital transformation. *Research Technology Management, 65*(3), 39–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- Ardika, I. G. A., Subawa, N. S., & Mimaki, C. A. (2026). The influence of digital leadership on innovative performance through work engagement in Generation Z employees in Bali. *Journal of Economics and Business Letters, 6*(3), 1–12. <https://doi.org/10.55942/jebll.v6i3.1786>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2026). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2023, 10, 53*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Komunikasi dan Digital. (2024). *Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI)*. Kementerian Komunikasi dan Digital Republik Indonesia. <https://bpsdm.komdigi.go.id/satker/pubbangesdmk/publikasi-indeks-masyarakat-digital-indonesia-2025-17-6>
- Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik telekomunikasi Indonesia 2024: Telecommunication statistics in Indonesia 2024 (Vol. 13, Publication No. 06300.25007; Catalogue No. 8305002). Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/08/29/beaa2be400eda6ce6c636ef8/statistik-telekomunikasi-indonesia-2024.html>

- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a More Nuanced View on Organizational Support Theory. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00476>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2026). OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts OP07CH05_Eisenberger ARjats.cls. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020, 7, 52. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G., & Hanchen, J. (2025). Perusing the Contemporary Tendencies in Employees' Job Performance Studies: A Bibliometric Analysis of Research Trends, 2013–2023. In *SAGE Open* (Vol. 15, Issue 1). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/21582440251321357>
- Fetriah, D., & Herminingsih, A. (2023). The Effect of Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Competence on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. *DIJMS*, 5(1). <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i1>
- Gallup. (2026). *State of the global workplace: The human side of the AI revolution: 2026 report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4, pp. 1137–1177). <https://doi.org/10.1177/0149206310393520>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>

- Liu, X., Jing, Y., & Sheng, Y. (2023). Work from home or office during the COVID-19 pandemic: The different chain mediation models of perceived organizational support to the job performance. *Frontiers in Public Health, 11*, Article 1139013. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1139013>
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder?: A multirater perspective on different forms of working hard. *European Journal of Psychological Assessment, 34*(1), 30–40. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000318>
- Mori, K., Adi, N. P., Odagami, K., & Nagata, T. (2024). Bridging perceived organizational support with learning motivation and work engagement: the mediating role of focus on opportunity. *Journal of Occupational Health, 66*(1). <https://doi.org/10.1093/joccuu/uiac024>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Munir, Suhardi, Firdaus, R., & Amin, M. (2024). The influence of digital leadership, work-life balance, employee engagement, and organizational learning on employee performance with job satisfaction as a moderating variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies, 12*(4), 204–216. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i4.332>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nugraha, D., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Perceived Organizational Support as Mediation of Work Engagement and Self-efficacy on Employee Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24*(2), 136–149. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i21230>
- Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee engagement, perceived organizational support, and job performance of medical staff at the Cape Coast Teaching Hospital. *PLoS ONE, 19*(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315451>
- Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal, 20*(2), 326–343. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Pratama, R. A., Ayu, G., Adnyani, D., & Suwandana, G. M. (n.d.). *THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK ENGAGEMENT MEDIATED BY SELF-EFFICACY*. Retrieved <https://wikep.net/index.php/IJEFE>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational

Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11).
<https://doi.org/10.3390/systems12110457>

- Rochmatulaili, E., Bisri Alamsyah, E., & Alif Rahman, M. (2026). THE INFLUENCE OF DIGITAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK ENGAGEMENT. In *Feedforward: Journal of Human Resource* (Vol. 6, Issue 1).
<https://doi.org/10.19166/ff.v6i1.10934>
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, 13(10).
<https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3).
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sanlioz, E., Sağbaşı, M., & Sürücü, L. (2023). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance. *Hospital Topics*, 101(4), 305–318. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Saputra, N., Putri, A., Danaswati, S., & Putri, S. (2022). Menguji Pengaruh Digital Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Job Satisfaction dan Work Engagement. *Journal of Business & Applied Management*, 15(2), 113.
<https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.3658>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 133-143.
<https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Ucar, H., & Kerse, G. (2022). Relationship between perceived organizational support, job crafting, and job performance. *Ekonomski Vjesnik*, 35(2), 287–299.
<https://doi.org/10.51680/ev.35.2.5>
- Wahyutomo, D., Hakim, L., & Oktayani, D. (2025). Driving Employee Performance in Hybrid Work Environments: The Role of Engagement, Support, Trust, and Respect. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 120–130.
<https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1221>
- 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). <https://doi.org/10.1177/21582440241260474>