



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 24380-24387

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Keterikatan Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Ekosistem Kerja Hybrid di PT Bangga Indonesia Mulia, Sidoarjo

Dhea Marshelina^{*1}, Romaldi Jabbar Rohkhmansyah², Wahyu Eko Pujiyanto³

¹⁻³Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Indonesia

dheamarselina23@gmail.com^{1*}, romaldijabbar46@gmail.com², wahyueko.mnj@unusida.ac.id

Abstrak

Transformasi digital dan model kerja hybrid pascapandemi menghadirkan tantangan krusial bagi pemimpin dalam mempertahankan keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada ekosistem kerja hybrid. Pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas diterapkan pada 215 karyawan PT Bangga Indonesia Mulia, Sidoarjo, yang menjalani model kerja hybrid minimal dua hari kerja jarak jauh per minggu. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Instrumen mencakup tiga konstruk utama: kepemimpinan digital (kompetensi teknis, komunikasi virtual, visi strategis, kecerdasan emosional digital, adaptabilitas), budaya organisasi (orientasi digital, kolaborasi, inovasi, kepercayaan dan otonomi), serta keterikatan karyawan (vigor, dedication, absorption). Hasil evaluasi model menunjukkan validitas konvergen dan diskriminan yang baik dengan seluruh loading factor > 0,70, Average Variance Extracted > 0,5, dan Composite Reliability > 0,8. Model struktural memiliki koefisien determinasi (R^2) keterikatan karyawan sebesar 62,1% dan relevansi prediktif Q^2 0,487. Pengujian hipotesis melalui bootstrapping 5.000 sampel ulang membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan secara langsung ($\beta=0,284$; $p<0,05$) maupun melalui mediasi budaya organisasi ($\beta=0,282$; $p<0,05$) dengan kategori mediasi parsial (Variance Accounted For = 49,8%). Kepemimpinan digital memiliki pengaruh terkuat terhadap budaya organisasi ($\beta=0,572$; $p<0,05$), dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan ($\beta=0,493$; $p<0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai jembatan strategis yang menerjemahkan visi dan perilaku digital pemimpin menjadi pengalaman kerja bermakna sehari-hari, khususnya dalam konteks Indonesia yang berciri kolektivisme dan jarak kekuasaan tinggi. Kontribusi teoretis penelitian ini memperkaya model kepemimpinan digital dengan menyertakan peran mediasi budaya organisasi digital, sementara implikasi praktisnya menekankan perlunya pengembangan kompetensi digital pemimpin secara sistematis dan pembangunan budaya organisasi yang inklusif serta berorientasi inovasi untuk mengoptimalkan keterikatan karyawan di era kerja hybrid dan mendorong terciptanya lingkungan kerja digital yang adaptif, kolaboratif, serta berdaya saing tinggi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Ekosistem Kerja Hybrid; Kepemimpinan Digital; Keterikatan Karyawan; Perilaku Organisasi

1. Latar Belakang

Era digital telah mengubah fundamental cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan sumber daya manusianya. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada aspek operasional dan teknologi, tetapi juga merambah pada tata kelola kepemimpinan, budaya organisasi, serta dinamika hubungan kerja. Perubahan signifikan terjadi pada model kerja yang sebelumnya berbasis kehadiran fisik (*traditional office-based work*), kini bergeser menuju model yang lebih fleksibel dan terdigitalisasi. Teknologi informasi telah mengubah hampir setiap operasi organisasi, termasuk komunikasi dan manajemen sumber daya manusia, yang menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan agar tetap kompetitif. Perubahan struktural dan kultural menjadi keniscayaan bagi organisasi yang ingin bertahan dalam lanskap bisnis yang dinamis[1].

Di tingkat yang lebih spesifik, munculnya ekosistem kerja *hybrid* yang menggabungkan kerja jarak jauh (*remote*) dan kerja di kantor menjadi ciri khas dunia kerja pascapandemi. Di Indonesia, adopsi model kerja *hybrid* menunjukkan dinamika yang unik. Survei JLL *Workforce Preference Barometer 2025* mengungkapkan bahwa 87% pekerja Indonesia diwajibkan bekerja di kantor dengan jumlah hari tertentu, jauh di atas rata-rata Asia Pasifik (71%) dan global (66%). Namun yang menarik, tingkat penerimaan terhadap kebijakan ini cukup tinggi, dengan 87% pekerja yang bekerja di kantor melaporkan sentimen positif, dibandingkan rata-rata

global 72% . Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja Indonesia tidak sekadar mematuhi kebijakan, tetapi melihat nilai dari kehadiran fisik di kantor sebagai pusat produktivitas, koneksi sosial, dan peluang .

Meskipun demikian, fleksibilitas tetap menjadi prioritas utama. Lebih dari separuh pekerja Indonesia akan mempertimbangkan berpindah pekerjaan untuk mendapatkan kendali lebih baik atas jadwal kerja mereka . Temuan ini menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* di Indonesia berada dalam tahap pencarian keseimbangan antara tuntutan kehadiran fisik dan kebutuhan akan fleksibilitas waktu.

Pergeseran menuju ekosistem kerja *hybrid* membawa tantangan krusial bagi organisasi, terutama dalam mempertahankan dan meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Dalam lingkungan kerja virtual dan terdistribusi, pendekatan kepemimpinan tradisional yang mengandalkan interaksi fisik dan pengawasan langsung terbukti tidak lagi memadai . Karyawan menghadapi risiko isolasi, berkurangnya visibilitas, dan keterbatasan interaksi sosial yang dapat melemahkan rasa memiliki serta komitmen terhadap organisasi .

Data menunjukkan bahwa tanpa interaksi tatap muka yang teratur, karyawan dapat merasa terputus dari budaya organisasi, kepemimpinan, dan rekan kerja, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas . Permasalahan inti yang dihadapi adalah: bagaimana organisasi dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan keterikatan karyawan di tengah ekosistem kerja *hybrid* yang mengubah secara fundamental cara kepemimpinan dijalankan dan budaya organisasi diinternalisasi[2].

Meskipun literatur tentang kepemimpinan digital, budaya organisasi, dan keterikatan karyawan telah berkembang, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Pertama, sebagian besar penelitian masih memisahkan kajian tentang kepemimpinan digital dan budaya organisasi, belum banyak yang menguji secara empiris peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan keterikatan karyawan pada konteks *hybrid*. Kedua, penelitian tentang keterikatan karyawan masih didominasi oleh pendekatan tradisional berbasis interaksi fisik, sementara konsep *digital employee engagement* sebagai konstruk baru yang relevan dengan ekosistem kerja virtual masih dalam tahap awal pengembangan . Ketiga, studi-studi yang ada cenderung berfokus pada sektor teknologi atau negara maju, sementara penelitian di konteks Indonesia—dengan karakteristik budaya dan dinamika pasar kerja yang khas masih terbatas .

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek. Pertama, penelitian ini mengembangkan dan menguji model keterikatan karyawan dalam konteks digital (*digital employee engagement*) dengan memperkenalkan konsep, dimensi, dan indikator baru yang disesuaikan dengan dinamika organisasi masa kini . Kedua, penelitian ini memosisikan budaya organisasi digital (*digital organizational culture*) sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan—sebuah pendekatan yang masih jarang dieksplorasi secara empiris. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan orientasi budaya digital (*digital culture orientation*) sebagai dimensi baru dalam konstruk budaya organisasi, yang memperkaya cakupan konseptual budaya organisasi dari yang sebelumnya umum menjadi lebih spesifik terhadap konteks digitalisasi . Keempat, penelitian ini mengkontekstualisasikan model tersebut dalam ekosistem kerja *hybrid* di Indonesia, memberikan perspektif baru yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang mayoritas berlatar negara maju.

Urgensi penelitian ini meliputi tiga hal. Pertama, secara praktis, organisasi membutuhkan panduan berbasis bukti untuk merancang kepemimpinan dan budaya digital yang efektif guna mempertahankan keterikatan karyawan di era *hybrid*. Kedua, secara teoretis, penelitian ini memperluas teori *employee engagement* ke ranah digital serta menguji peran mediasi budaya organisasi yang masih jarang diteliti. Ketiga, secara kontekstual, penelitian ini memberikan landasan empiris bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi SDM yang adaptif di tengah ketidakpastian pascapandemi. Dengan demikian, penelitian ini menjawab kebutuhan teoretis sekaligus praktis yang mendesak bagi organisasi agar tetap kompetitif di era digital.

1.1. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital, memungkinkan organisasi mendigitalkan lingkungan dan budaya kerja (Pearl Zhu). Karakteristik utamanya meliputi visioner, rasa ingin tahu, pemikiran strategis, kreatif, dan kepemimpinan mendalam di situasi kompleks. Indikatornya mencakup perilaku digital, keterampilan transformasi digital, sikap positif terhadap digitalisasi, dan kompetensi digital. Penelitian menunjukkan kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui peningkatan otonomi dan pengurangan stres kerja, dengan komunikasi terbuka, visibilitas, dan keaslian sebagai faktor kunci efektivitasnya[3].

1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang memedomani perilaku anggota organisasi (Schein, 1985). Terdiri dari tiga tingkatan: artefak, nilai-nilai yang diekspresikan, dan asumsi dasar. Fungsinya meliputi pengurangan konflik, koordinasi, pengurangan ketidakpastian, motivasi, dan keunggulan

kompetitif. Dalam konteks digital, budaya organisasi digital muncul sebagai faktor yang memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan, ditandai dengan penggunaan teknologi untuk kolaborasi dan pengambilan keputusan [4].

1.3. Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan dorongan, niat, dan evaluasi positif terhadap pekerjaan, yang menghasilkan kondisi mental sehat dan komitmen terhadap organisasi (Schaufeli et al., 2002). Konsep ini merefleksikan sejauh mana karyawan mencurahkan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerjanya. [5]

1.4. Ekosistem Kerja Hybrid

Ekosistem kerja *hybrid* menggabungkan kerja jarak jauh dan kerja di kantor, dengan karyawan memilih tempat kerja secara fleksibel didukung teknologi digital. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi model ini, menuntut perubahan pada kepemimpinan dan budaya organisasi. Tantangan utama adalah mempertahankan keterikatan karyawan di tengah perubahan fundamental cara kepemimpinan dijalankan dan budaya diinternalisasi, di mana interaksi fisik digantikan oleh interaksi virtual.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas yang bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada ekosistem kerja hybrid. Penelitian dilaksanakan di PT Bangga Indonesia Mulia, Sidoarjo, Jawa Timur, dengan populasi seluruh karyawan yang menjalani model kerja hybrid. Sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan tetap masa kerja minimal satu tahun, menjalani hybrid dengan remote minimal dua hari per minggu, dan memiliki interaksi rutin dengan atasan melalui platform digital. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan aturan SEM-PLS yaitu 5-10 responden per indikator, dengan total 14 indikator sehingga dibutuhkan minimal 140 responden [6].

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online dengan skala Likert lima poin yang disebar melalui platform digital internal perusahaan. Instrumen penelitian diadaptasi dari literatur teruji dan mencakup tiga variabel utama: kepemimpinan digital (kompetensi teknis, komunikasi virtual, visi strategis, kecerdasan emosional digital, dan adaptabilitas), budaya organisasi (orientasi digital, kolaborasi, inovasi, kepercayaan dan otonomi), serta keterikatan karyawan (*vigor, dedication, absorption*) [7]. Uji coba instrumen dilakukan pada 30-50 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitas sebelum penyebaran penuh.

Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4.0 melalui dua tahap: evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit; serta evaluasi model struktural (*inner model*) meliputi uji R^2 , Q^2 , dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping 5000 resample [8]. Efek mediasi diuji melalui *indirect effect* dengan *confidence interval* 95% dan VAF untuk menentukan kategori mediasi (*parsial* atau *penuh*). Seluruh pengujian menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan kriteria *t-value* > 1,96.

3. Hasil dan Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Keterikatan Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi dalam ekosistem kerja hybrid di PT Bangga Indonesia Mulia, Sidoarjo, Jawa Timur. Pengolahan data dari 215 responden yang memenuhi kriteria dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

3.1. Karakteristik Responden

Profil responden didominasi oleh karyawan pada divisi Operasional dan Pengelolaan Lingkungan (40%), diikuti oleh Divisi Administrasi dan Keuangan (30%) serta Divisi Teknik dan Pemeliharaan (20%). Mayoritas responden berusia 25-35 tahun (62%) dengan masa kerja 2-5 tahun (55%), dan memiliki frekuensi kerja *remote* 3 hari per minggu (48%), yang mengindikasikan keterpaparan signifikan terhadap ekosistem kerja *hybrid* dan interaksi digital dengan pimpinan. Karakteristik ini sejalan dengan profil PT Bangga Indonesia Mulia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan lingkungan dengan kolaborasi lintas sector.

3.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil yang baik. Seluruh indikator memiliki *loading factor* > 0,70 dan signifikan secara statistik pada $\alpha=0,05$. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap variabel melebihi ambang batas 0,5 (Kepemimpinan Digital: 0,62; Budaya Organisasi: 0,58; Keterikatan Karyawan: 0,65), mengindikasikan validitas konvergen yang terpenuhi. Reliabilitas komposit juga tinggi dengan nilai *Composite Reliability (CR)* > 0,8 (Kepemimpinan Digital: 0,89; Budaya Organisasi: 0,87; Keterikatan Karyawan: 0,91), menandakan konsistensi internal instrumen yang sangat baik.

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Digital	KD1	0,81	Valid
	KD2	0,76	Valid
	KD3	0,79	Valid
	KD4	0,82	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,74	Valid
	BO2	0,78	Valid
	BO3	0,72	Valid
	BO4	0,77	Valid
Keterikatan Karyawan	KK1	0,83	Valid
	KK2	0,80	Valid
	KK3	0,79	Valid
	KK4	0,84	Valid

3.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Composite Reliability (CR)	Keterangan
Kepemimpinan Digital	0,62	0,89	Valid & Reliabel
Budaya Organisasi	0,58	0,87	Valid & Reliabel
Keterikatan Karyawan	0,65	0,91	Valid & Reliabel

3.4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dan Uji Hipotesis

Koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Keterikatan Karyawan adalah 0,621, yang berarti model mampu menjelaskan 62,1% varians pada variabel dependen, termasuk dalam kategori substansial. Nilai *Stone-Geisser (Q²)* sebesar 0,487 (>0) menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang kuat. Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* (5000 sampel ulang). Rangkuman hasil pengujian disajikan pada Tabel berikut:

Tabel Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien Jalur (β)	Standar Error	t-Statistik	p-Value	Kesimpulan
Pengaruh Langsung					
Kepemimpinan Digital Keterikatan Karyawan	0,284	0,062	4,581	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Digital Budaya Organisasi	0,572	0,058	9,862	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi Keterikatan Karyawan	0,493	0,071	6,944	0,000	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung Mediasi					
Kepemimpinan Digital Budaya Org. Keterikatan Karyawan	0,282	0,043	6,558	0,000	Signifikan (Mediasi Parsial)

Sumber: Data primer diolah, SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas, seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima. Efek mediasi Budaya Organisasi terbukti signifikan ($\beta=0,282$; $p<0,05$) dengan *Variance Accounted For (VAF)* sebesar 49,8%, yang mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

3.5. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Keterikatan Karyawan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dalam ekosistem kerja hybrid di PT Bangga Indonesia Mulia ($\beta=0,284$; $p<0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kompetensi kepemimpinan digital meliputi komunikasi virtual yang efektif, kecerdasan emosional digital, dan adaptabilitas terhadap perubahan teknologi maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Interpretasi lebih lanjut terhadap temuan ini memperlihatkan bahwa dimensi komunikasi virtual yang empatik dan kemampuan membangun kepercayaan melalui platform digital menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi keterikatan karyawan. Dalam ekosistem kerja *hybrid* di PT Bangga Indonesia Mulia, di mana interaksi tatap muka terbatas, pemimpin digital yang mampu menciptakan komunikasi dua arah yang bermakna berhasil mengurangi risiko isolasi sosial dan diskoneksi psikologis yang sering dialami oleh karyawan *remote* [9]. Karyawan yang merasakan dukungan emosional dari pemimpinnya melalui kanal digital cenderung menunjukkan semangat (*vigor*) yang lebih tinggi, dedikasi yang lebih kuat, dan tingkat penyerapan (*absorption*) yang lebih dalam terhadap pekerjaan mereka [10].

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan pada berbagai organisasi di Indonesia, yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional yang memiliki kemiripan karakteristik dengan kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. Demikian pula, penelitian pada perusahaan berbasis teknologi menunjukkan bahwa efektivitas *digital leadership* berperan penting dalam meningkatkan *digital employee engagement*, terutama ketika pemimpin mampu menjadi *role model* dalam adopsi teknologi dan pendekatan kolaboratif.

Dari perspektif teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*), temuan ini dapat dijelaskan melalui mekanisme timbal balik antara pemimpin dan karyawan. Ketika pemimpin digital menunjukkan perhatian, transparansi, dan dukungan melalui interaksi virtual yang berkualitas, karyawan merasakan adanya kewajiban moral untuk membalas perilaku positif tersebut dengan meningkatkan komitmen dan keterlibatan mereka terhadap organisasi [11]. Dalam konteks budaya Indonesia yang memiliki karakteristik kolektivisme dan hubungan interpersonal yang kuat, peran pemimpin sebagai figur yang mampu memberikan dukungan emosional bahkan melalui medium digital menjadi sangat krusial dalam mempertahankan ikatan psikologis karyawan.

3.6. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap budaya organisasi dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap variabel lainnya ($\beta=0,572$; $p<0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin digital berperan sebagai agen utama dalam membentuk, mengarahkan, dan mentransformasi budaya organisasi agar selaras dengan tuntutan ekosistem digital dan model kerja *hybrid* di PT Bangga Indonesia Mulia.

Interpretasi substantif dari temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang secara konsisten mempraktikkan nilai-nilai digital seperti transparansi dalam pengambilan keputusan, keterbukaan terhadap eksperimen teknologi, dan dorongan terhadap kolaborasi lintas lokasi, secara efektif menciptakan iklim budaya yang berorientasi pada inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dimensi adaptabilitas terhadap perubahan teknologi dan kecerdasan emosional digital menjadi katalis dalam membentuk norma-norma budaya baru, seperti fleksibilitas berbasis output, kepercayaan tanpa pengawasan fisik, dan inklusi digital bagi seluruh karyawan tanpa memandang lokasi kerja mereka[12].

Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian pada sektor pengelolaan lingkungan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dalam model kerja *hybrid*, di mana pemimpin digital berperan dalam membentuk budaya yang inovatif dan adaptif melalui penguatan nilai-nilai kolaborasi digital dan otonomi karyawan.

Dalam kerangka teori kepemimpinan transformasional dan teori kapabilitas dinamis, temuan ini dapat dijelaskan bahwa pemimpin digital tidak hanya mentransformasi cara kerja melalui teknologi, tetapi juga mentransformasi sistem nilai dan keyakinan bersama yang menjadi fondasi budaya organisasi. Pemimpin digital yang visioner mampu mengartikulasikan masa depan digital organisasi dengan cara yang menginspirasi, sekaligus memberikan contoh konkret melalui perilaku sehari-hari yang mencerminkan nilai-nilai digital. Proses internalisasi nilai ini terjadi ketika karyawan melihat keselarasan antara apa yang dikatakan pemimpin dan apa yang dipraktikkan, sehingga budaya organisasi tidak sekadar menjadi slogan tetapi terwujud dalam rutinitas dan interaksi kerja sehari-hari[13].

3.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif secara signifikan meningkatkan keterikatan karyawan dalam ekosistem kerja *hybrid* di PT Bangga Indonesia Mulia ($\beta=0,493$; $p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi digital—ditandai dengan nilai-nilai kolaborasi terbuka, inovasi berkelanjutan, kepercayaan berbasis kinerja, dan inklusi lintas lokasi mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan makna pekerjaan yang kuat, yang merupakan prasyarat penting bagi keterikatan psikologis karyawan.

Budaya organisasi yang dikembangkan dalam konteks *hybrid* memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari budaya organisasi tradisional. Dalam ekosistem kerja *hybrid*, budaya organisasi harus mampu menjembatani kesenjangan antara pengalaman kerja karyawan di kantor dan di rumah, menciptakan kesetaraan perlakuan dan akses terhadap sumber daya, serta membangun kohesi sosial di tengah keterbatasan interaksi fisik[14]. Budaya yang inklusif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk tetap merasa terhubung dengan kolektif organisasi, bahkan ketika mereka bekerja dari lokasi yang berbeda.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi dan strategi kepemimpinan yang tepat menjadi faktor kunci dalam membentuk budaya yang kohesif dan berkinerja tinggi dalam organisasi kerja *hybrid*. Demikian pula, penelitian pada sektor agribisnis membuktikan bahwa budaya organisasi digital berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan, di mana budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi digital menjadi determinan penting dalam meningkatkan *engagement*.

Dari perspektif teori identitas sosial (*Social Identity Theory*), temuan ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai dan norma-norma budaya organisasi cenderung mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Dalam konteks *hybrid*, di mana identitas berbasis lokasi fisik menjadi kabur, budaya organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" yang memberikan identitas bersama dan tujuan kolektif. Karyawan yang merasakan keselarasan antara nilai-nilai personal dan nilai-nilai budaya organisasi

akan menunjukkan tingkat dedikasi dan semangat kerja yang lebih tinggi, karena pekerjaan mereka menjadi perwujudan dari identitas diri mereka.

3.8. Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan Kepemimpinan Digital dan Keterikatan Karyawan

Kontribusi utama penelitian ini adalah pembuktian bahwa budaya organisasi memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan dalam ekosistem kerja *hybrid* di PT Bangga Indonesia Mulia ($\beta=0,282$; $p<0,05$). Dengan nilai *Variance Accounted For* (VAF) sebesar 49,8%, temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator parsial, yang berarti pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan terjadi baik secara langsung maupun melalui pembentukan dan penguatan budaya organisasi.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif tidak cukup hanya dengan mengandalkan kompetensi teknis dan komunikasi virtual semata. Dampak positif kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan akan lebih optimal jika didukung oleh transformasi budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai digital. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai "jembatan" yang menerjemahkan visi, perilaku, dan kebijakan pemimpin digital menjadi pengalaman kerja sehari-hari yang bermakna bagi karyawan.

Secara substantif, mekanisme mediasi ini terjadi melalui beberapa jalur. Pertama, pemimpin digital yang transparan dan empatik menciptakan iklim psikologis yang aman, yang kemudian menjadi fondasi budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif. Kedua, budaya organisasi yang kuat memperkuat dan menyebarluaskan nilai-nilai yang dicontohkan oleh pemimpin ke seluruh lapisan organisasi, sehingga dampak kepemimpinan tidak hanya dirasakan oleh mereka yang berinteraksi langsung dengan pemimpin, tetapi juga oleh seluruh karyawan di berbagai lokasi. Ketiga, budaya organisasi yang berorientasi digital menciptakan sistem penghargaan dan pengakuan yang selaras dengan kontribusi digital, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan [15].

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian pada berbagai sektor di Indonesia yang membuktikan bahwa efektivitas budaya organisasi digital memediasi secara signifikan pengaruh *digital leadership* terhadap *digital employee engagement*. Penelitian tersebut menegaskan bahwa orientasi budaya kerja yang responsif terhadap teknologi, kolaboratif, dan berfokus pada inovasi memberikan kontribusi krusial terhadap terciptanya lingkungan kerja digital yang mendukung keterikatan karyawan.

Dalam kerangka teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, temuan mediasi ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme transmisi pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku karyawan. Kepemimpinan digital yang efektif menciptakan kondisi pertukaran sosial yang positif, di mana karyawan merasakan dukungan dan penghargaan dari organisasi. Namun, persepsi dukungan ini tidak serta-merta meningkatkan keterikatan; ia harus melalui proses internalisasi nilai melalui budaya organisasi. Ketika nilai-nilai digital dihayati dan dipraktikkan secara kolektif, karyawan tidak hanya merasa didukung tetapi juga merasa menjadi bagian dari komunitas yang memiliki tujuan bersama, yang pada akhirnya mendorong keterikatan emosional dan kognitif yang lebih dalam.

3.9. Analisis Kontekstual: Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi di PT Bangga Indonesia Mulia

Temuan penelitian ini memiliki relevansi khusus dalam konteks PT Bangga Indonesia Mulia sebagai perusahaan pengelola lingkungan yang berkolaborasi dengan pemerintah daerah dan sektor energi. Perusahaan ini menghadapi tantangan unik dalam mengintegrasikan transformasi digital dengan nilai-nilai budaya organisasi yang sudah terbentuk. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, karyawan cenderung mengharapkan arahan dan bimbingan yang jelas dari pemimpin. Dalam konteks *hybrid*, tantangan bagi pemimpin digital adalah mempertahankan otoritas dan kejelasan arahan tanpa kehadiran fisik, sambil tetap membangun hubungan personal yang hangat sesuai dengan nilai-nilai budaya Indonesia.

Sementara itu, nilai kolektivisme dalam budaya Indonesia menuntut adanya rasa kebersamaan dan identitas kelompok yang kuat. Dalam ekosistem *hybrid*, di mana interaksi fisik terbatas, budaya organisasi memainkan peran yang lebih krusial dalam mempertahankan kohesi sosial. Budaya organisasi yang kuat menjadi pengganti interaksi fisik sebagai perekat sosial yang menyatukan karyawan, memberikan identitas bersama, dan menciptakan rasa memiliki. Oleh karena itu, PT Bangga Indonesia Mulia perlu secara sengaja membangun budaya

yang inklusif dan kolaboratif melalui berbagai inisiatif digital, seperti forum diskusi virtual, kegiatan sosial daring, dan pengakuan publik atas kontribusi karyawan.

Penelitian pada sektor pengelolaan lingkungan di Indonesia menunjukkan bahwa budaya *adhocracy* yang ditandai dengan fleksibilitas, inovasi, dan kewirausahaan menjadi budaya dominan dalam organisasi digital di Indonesia, dan budaya ini memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi melalui keterikatan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi di Indonesia yang bergerak di sektor pengelolaan lingkungan cenderung mengadopsi budaya yang lebih egaliter dan inovatif, meskipun masih dalam kerangka budaya nasional yang hierarkis. Hal ini menunjukkan adanya proses adaptasi dan hibridisasi budaya, di mana nilai-nilai global tentang fleksibilitas dan otonomi diintegrasikan dengan nilai-nilai lokal tentang kekeluargaan dan gotong royong.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada ekosistem kerja hybrid di PT Bangga Indonesia Mulia, Sidoarjo. Berdasarkan analisis data dari 215 responden, diperoleh temuan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, baik secara langsung ($\beta=0,284$) maupun melalui mediasi budaya organisasi ($\beta=0,282$) dengan kategori mediasi parsial ($VAF=49,8\%$). Kepemimpinan digital juga terbukti memiliki pengaruh terkuat terhadap budaya organisasi ($\beta=0,572$), dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan ($\beta=0,493$). Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan digital dalam meningkatkan keterikatan karyawan pada ekosistem kerja hybrid tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis dan komunikasi virtual pemimpin, tetapi juga pada kemampuannya membentuk budaya organisasi yang berorientasi digital, inklusif, dan kolaboratif sebagai jembatan strategis yang menerjemahkan visi kepemimpinan menjadi pengalaman kerja bermakna bagi karyawan. Temuan ini memperkaya model kepemimpinan digital dalam konteks budaya Indonesia yang berciri kolektivisme dan jarak kekuasaan tinggi, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM di era kerja hybrid.

Referensi

- [1] Arifin, Kohar, and Purwanto, 'Pengaruh Label Halal Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen', *J. Bisnis Darmajaya*, vol. 11, no. 1, pp. 1–12, 2025, doi: 10.30873/jurnalbisnis.v11i1.976.
- [2] E. Purwanto, A. Sabri, I. Tazali, E. Suryanti, and T. Agustina, 'The Future of Work : Pengaruh Digital Leadership terhadap Employee Wellbeing melalui Work Engagement pada Organisasi Hybrid', vol. 4, no. April 2025, 2026.
- [3] S. Saurage-Altenloh, T. Tate, F. M. Lartey, and P. M. Randall, 'Remote Employee Engagement and Organizational Leadership Culture, Measured By EENDEED, a Validated Instrument', *Int. Bus. Res.*, vol. 16, no. 7, p. 31, 2023, doi: 10.5539/ibr.v16n7p31.
- [4] Roy Darmawan, Sri Kiswati, Warsino Warsino, and Ratna Kurnia Sari, 'The Future of Work: Digital Leadership and Employee Wellbeing in Hybrid Organizations', *J. Tek. Inform. dan Teknol. Inf.*, vol. 5, no. 3, pp. 597–608, 2025, doi: 10.55606/jutiti.v5i3.6459.
- [5] M. Uzair and M. M. Hussain, 'Unravelling the Paradox between Digital Leadership and Remote Workers' Engagement', *J. Work. Behav.*, vol. 6, no. 1, pp. 70–82, 2025, doi: 10.70580/jwb.06.01.0257.
- [6] Sugiyono, *Metode penelitian dan pengembangan (Research and Development/R&D)*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- [7] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, 2014.
- [8] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- [9] I. Arifin and O. Usman, 'Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi', *J. Lentera Bisnis*, vol. 15, no. 2, pp. 4264–4383, 2026, doi: 10.34127/jrlab.v15i2.2392.
- [10] W. A. Sunaryo, 'Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor', *J. Sos. Teknol.*, vol. 1, no. 9, pp. 59–69, 2021, doi: 10.59188/jurnalsostech.v1i9.205.
- [11] Maylinda Wijayanti, Achmad Fauzi, and Novita Wahyu Setyawati, 'Pengaruh Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Komitmen Organisasi Pada Pusat Pengembangan Benih dan Proteksi Tanaman DKI Jakarta', *Fibonacci J. Ilmu Ekon. Manaj. dan Keuang.*, vol. 1, no. 4, pp. 286–298, 2025, doi: 10.63217/fibonacci.v1i4.127.
- [12] R. F. N. Susilo, N. K. Suryani, and Y. A. P. Putu, 'Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Penghargaan & Pengakuan Berbasis Digital terhadap Kinerja Organisasi Pemuda', *J. Ris. Inspirasi Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 9, no. 2, pp. 125–142, 2025, doi: 10.35130/1130033.
- [13] A. Nur Azhari and F. Adi Prakoso, 'Peran Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di PT. Mitra Berkah Farmasi', *J. Manaj. Pendidik. Dan Ilmu Sos.*, vol. 6, no. 3, pp. 1930–1943, 2025.
- [14] Maiza Fikri, Faridatul Munawaroh, E. Efnar, Hasan Pratama Putra, and I. Imam, 'Pengaruh Digital Leadership dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan E-Commerce di Indonesia', *Ekon. Jurnal Ilm. Manajemen, Ekon. Bisnis, Kewirausahaan*, vol. 13, no. 2, pp. 436–449, 2026, doi: 10.30640/ekonomika45.v13i2.6024.
- [15] V. Afrilia, S. Zulaihati, and D. Kismayanti Respati, 'Ekopedia : Jurnal Ilmiah Ekonomi', *J. Ilm. Ekon.*, vol. 1, no. 2, p. 824, 2025.