HYBRID WORK AND DIGITAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK-LIFE BALANCE IN STARTUPS IN INDONESIA

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

YULI MAHARANI
NIM. B1021221139

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

HYBRID WORK AND DIGITAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK-LIFE BALANCE IN STARTUPS IN INDONESIA

KARYA AKHIR

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana

YULI MAHARANI
NIM. B1021221139

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2026

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: Yuli Maharani
NIM	: B1021221139
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Judul Karya Akhir	: *Hybrid Work And Digital Leadership On Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain. kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat. maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Skripsi/Tesis/Disertasi dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 7 Juli 2026



Yuli Maharani

NIM. B1021221139

PERTANGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Yuli Maharani
NIM	: B1021221139
Jurusan	: S1 Manajemen
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	: 28 April 2026

Judul Karya Akhir*:

Hybrid Work And Digital Leadership On Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia

Menyatakan bahwa karya akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 7 Juli 2026



Yuli Maharani
NIM. B1021221139

LEMBAR YURIDIS

HYBRID WORK AND DIGITAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK-LIFE BALANCE IN STARTUPS IN INDONESIA

Penanggung Jawab Yuridis

Yuli Maharani
B1021221139

Jurusan : Manajemen
Program Studi : S1 Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tgl Ujian Skripsi dan Komprehensif : 28 April 2026

Majelis Penguji

Majelis Penguji	Nama/NIP	Tgl/bln/thn	TandaTangan
Pembimbing 1	Anwar Azazi, S.E., D.E.A.	26/06-2026	
	NIP.196312201988101001		
Pembimbing 2	Efa Irdhayanti, S.E., M.M.	26/06-2026	
	NIP. 198404142023212039		
Penguji 1	Ilzar Daud, S.E., M.Si., Ph.D.	26/06-2026	
	NIP. 197208192000121001		
Penguji 2	Dr. Ahmad Shalahuddin, S.E., M.M.	26/06-2026	
	NIP. 196909032000031001		

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat dan Lulus
Dalam Ujian Skripsi dan Komprehensif

Pontianak, 20 JUL 2026
Koordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulilliah Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul ***"Hybrid Work and Digital Leadership on Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia"*** dengan baik. Karya akhir ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan program strata satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis juga banyak mendapatkan bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakutas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
6. Anwar Azazi, SE.DEA. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dari semester 1 sampai selesai yang sangat humanis.
7. Efa Irdhayanti, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing riset yang membimbing dan memberiarahan kepada penulis. Beliau adalah panutan penulis. Penulis mendapatkan semangat dan motivasi setiap kali berinteraksi dengan beliau dan tidak mau jika anak bimbingannya lama selesai. Hal ini tentunya menjadi sebuah keberuntungan dapat dibimbing oleh beliau. Penulis berharap semoga beliau sehat selalu dan panjang umur.
8. Bapak dan Ibu Pengelola Gen 9 Bootcamp Batch 1 Dosen riset manajemen yang telah memberikan materi serta pengarahan dalam proses penyelesaian laporan akhir.
9. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan pengalaman dan pembelajaran bagi penulis selama menjalani perkuliahan sebagai Mahasiswa S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
10. Orang tua tercinta, Bapak Zaini dan Ibu Supiah atas doa, dukungan, dan pengorbanan tanpa batas yang menjadi sumber semangat penulis dalam menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
11. Kakak saya tercinta Nurgaha, yang telah memberikan dukungan moral, doa, serta bantuan finansial saat penulis meminta bantuan. Terima kasih atas segala pengorbanan, perhatian, dan kepercayaan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
12. Seluruh keluarga besar yang selalu mendoakan yang terbaik dan memberikan semangat.
13. Rekan pejuang riset yakni Diva Tsamara Z.H, dan Cindy Theodora, yang telah memberikan dukungan dan selalu siap sedia saat diperlukan untuk berdiskusi.
14. Teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
15. Diri sendiri yang selalu berjuang, bertahan, tetap konsisten, dan tidak menyerah walaupun

harus berderai air mata menghadapi banyak tantangan. Terima kasih karena di tengah rasa lelah, keraguan, dan emosi yang tidak stabil, tetap berusaha bangkit dan menyelesaikan apa yang telah dimulai.

Pontianak, 25 Juni 2026

Yuli Maharani
NIM. B1021221139

Hybrid Work And Digital Leadership On Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia

Yuli Maharani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kerja hibrida (*hybrid work*) dan gaya kepemimpinan digital (*digital leadership style*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), dengan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) sebagai variabel mediasi di lingkungan perusahaan rintisan (startup) teknologi dan digital. Desain eksplanatori kuantitatif diterapkan untuk menguji hubungan yang diajukan antar variabel. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 200 karyawan yang bekerja di startup teknologi berbasis digital dan hibrida di seluruh Pulau Jawa. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk mengevaluasi efek langsung maupun tidak langsung antar konstruk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja hibrida tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kepemimpinan digital menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Baik kerja hibrida maupun kepemimpinan digital secara signifikan meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan. Lebih lanjut, keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan berfungsi sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam hubungan antara kerja hibrida dan kinerja, serta sebagai mediator parsial (*partial mediator*) antara kepemimpinan digital dan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya menyelaraskan pengaturan kerja dan praktik kepemimpinan untuk mengoptimalkan hasil kinerja karyawan dalam ekosistem startup digital dan teknologi.

Kata kunci: *Hybrid Work; Digital Leadership Style; Work-Life Balance; Employee Performance*

Hybrid Work And Digital Leadership On Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia

Yuli Maharani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of hybrid work and digital leadership style on employee performance, with work-life balance as a mediating variable in technology startup environments. A quantitative explanatory design was applied to test the proposed relationships among variables. Data were collected through surveys of 200 employees working in hybrid based technology startups across Java. The analysis used Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to evaluate both direct and indirect effects between constructs. The results indicate that hybrid work has no significant direct effect on employee performance, while digital leadership shows a significant positive effect on performance improvement. Both hybrid work and digital leadership significantly enhance work-life balance among employees. Furthermore, work-life balance positively influences employee performance and functions as a full mediator in the relationship between hybrid work and performance, and as a partial mediator between digital leadership and performance. These findings highlight the importance of balancing work arrangements and leadership practices to optimize employee outcomes in digital startup ecosystems.

Keywords *: Hybrid Work; Digital Leadership Style; Work-Life Balance; Employee Performance*

RINGKASAN KARYA AKHIR

Hybrid Work And Digital Leadership On Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia

1. Latar Belakang

Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan indikator fundamental bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi, khususnya pada sektor digital yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan bertekanan tinggi. Kinerja tidak hanya merefleksikan pencapaian target kerja, tetapi juga mencakup produktivitas, kualitas output, konsistensi hasil, serta kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi dan teknologi (Campbell & Wiernik, 2015). Sejalan dengan Laporan Ekonomi dan Keuangan Digital Bank Indonesia, sektor ekonomi digital Indonesia saat ini memasuki fase konsolidasi, di mana perusahaan dituntut untuk beralih dari orientasi pertumbuhan agresif menuju profitabilitas yang berkelanjutan (Bank Indonesia, 2024). Transformasi ini menempatkan kinerja sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam menjaga efisiensi operasional dan kesehatan finansial perusahaan.

Namun, dalam praktiknya, mempertahankan stabilitas kinerja di ekosistem *startup* tidaklah mudah. Restrukturisasi industri teknologi dalam beberapa tahun terakhir telah meningkatkan tekanan kerja bagi karyawan yang bertahan (*survivors*). Laporan PwC Indonesia *Hopes and Fears Survey 2024* menunjukkan adanya peningkatan beban kerja yang signifikan pada berbagai sektor (PwC Indonesia, 2024). Kondisi ini diprediksi jauh lebih intens pada ekosistem *startup*, mengingat dinamika restrukturisasi yang memaksa *survivors* untuk mengemban tanggung jawab lebih besar dengan sumber daya yang lebih ramping. Fenomena ini menciptakan risiko penurunan kinerja jangka panjang karena karyawan dituntut untuk lebih produktif di tengah keterbatasan sumber daya. Jika beban kerja ekstrem ini tidak dikelola dengan tepat, maka dapat menurunkan efektivitas kerja dan menghambat daya saing perusahaan.

Sebagai respons terhadap tuntutan efisiensi dan fleksibilitas kerja, banyak organisasi mulai mengadopsi *hybrid work* sebagai model kerja jangka panjang. Laporan global Cisco (2025) menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi telah mengembangkan kebijakan *hybrid work* jangka panjang guna mendukung fleksibilitas operasional. Di Indonesia, hasil survei nasional yang dilakukan oleh Jakpat pada Februari 2024 yang termuat dalam DataIndonesia.id, menunjukkan bahwa Generasi Z dan Milenial cenderung memilih model kerja *Work From Anywhere* (WFA) dan *Hybrid*, sementara Generasi X menunjukkan preferensi yang lebih seimbang antara bekerja dari kantor dan jarak jauh (Simbolon, 2024).



Gambar 1. Perbandingan Preferensi Sistem Kerja Lintas Generasi
Sumber: Dataindonesia.id (2024)

Preferensi tersebut menunjukkan bahwa *hybrid work* dipandang sebagai solusi adaptif untuk menjaga stabilitas kerja. Meskipun demikian, fleksibilitas kerja tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja. Tanpa kejelasan peran, komunikasi yang efektif, dan dukungan organisasi yang memadai, *hybrid work* berpotensi menimbulkan konflik peran dan menurunkan fokus kerja (Lauring & Jonasson, 2025). Dalam konteks tersebut, *digital leadership style* menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas pelaksanaan *hybrid work*. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dapat menjaga koordinasi, komunikasi, dan keterlibatan karyawan meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda (Kim & Yoon, 2025; Nasrun et al., 2025). Selain itu, meningkatnya tuntutan kerja dalam lingkungan digital juga berpotensi memengaruhi *work-life balance* karyawan. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan kesejahteraan psikologis serta berdampak negatif terhadap kinerja jangka panjang (Bakker & Demerouti, 2007).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *hybrid work* dan *digital leadership style* memiliki pengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian lain juga menemukan bahwa *work-life balance* berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang ada masih lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung antarvariabel atau menggunakan variabel mediasi seperti *organisational commitment* dan *work engagement* (Pradipta & Martdianty, 2023). Dengan demikian, mekanisme bagaimana *hybrid work* dan *digital leadership style* memengaruhi *employee performance* melalui *work-life balance* masih belum banyak dijelaskan secara empiris.

Selain itu, sebagian besar penelitian *digital leadership* dilakukan pada organisasi konvensional yang memiliki karakteristik berbeda dengan *startup* yang lebih dinamis, adaptif, dan berorientasi pada inovasi (Kim & Yoon, 2025). Penelitian sebelumnya juga cenderung menggunakan satu perspektif teori dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Oleh karena itu, masih terdapat kebutuhan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif guna memahami faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance* pada konteks *startup* digital.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *hybrid work*, *digital leadership style*, dan *employee performance* pada *startup* sektor digital dan

teknologi di Pulau Jawa. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan *Job Demands–Resources Model, Transformational Leadership Theory,* dan *Work-Family Border Theory* untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai hubungan antarvariabel (Bakker & Demerouti, 2007; Bass & Riggio, 2006; Clark, 2000). Pemilihan *startup* di Pulau Jawa didasarkan pada posisinya sebagai pusat perkembangan ekonomi digital Indonesia yang kini berhasil menempati peringkat ke-6 dunia berdasarkan jumlah *startup* aktif per Juli 2025 (Universitas Gadjah Mada, 2025). Ekosistem ini terus menunjukkan ekspansi pesat dengan jumlah *startup* yang telah menembus angka 3.053 unit secara nasional (Redaksi, 2025).

Penelitian ini menawarkan dua kontribusi utama. Dari sisi metodologi, penelitian ini menempatkan *work-life balance* sebagai variabel mediasi yang krusial untuk menguji bagaimana kepemimpinan digital menjaga keterlibatan tim di tengah tuntutan beban kerja yang tinggi. Dari sisi konteks, penelitian difokuskan pada ekosistem *startup* di Pulau Jawa yang dinamis sebagai konteks ideal untuk memotret fenomena restrukturisasi industri saat ini. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat akademis melalui kerangka teori yang lebih lengkap, serta manfaat praktis bagi manajemen *startup* dalam merancang kebijakan *hybrid work* yang berorientasi pada kinerja karyawan berkelanjutan.

2. Permasalahan

1) Apakah *Hybrid Work* berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
2) Apakah *Digital Leadership Style* berpengaruh terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
3) Apakah *Hybrid Work* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
4) Apakah *Digital Leadership Style* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
5) Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
6) Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?
7) Apakah *Work-Life Balance* memediasi pengaruh *Digital Leadership Style* terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa?

3. Tujuan Penelitian

1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership Style* terhadap *Work-Life Balance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership Style* terhadap *Employee Performance pada karyawan startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Employee*

Performance pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

6) Untuk menguji dan menganalisis peran *Work-Life Balance* dalam memediasi pengaruh *Hybrid Work terhadap Employee Performance* pada karyawan *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa.

7) Untuk menguji dan menganalisis peran *Work-Life Balance* dalam memediasi pengaruh *Digital Leadership Style* terhadap *Employee Performance* pada karyawan startup digital dan teknologi di Pulau Jawa.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel (Sekaran & Bougie, 2016). Desain *cross-sectional survey* digunakan untuk mengumpulkan data dari responden dalam satu waktu tertentu guna menggambarkan kondisi *existing* serta menguji model struktural yang melibatkan *multiple variables* dan *complex relationships* (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi dalam penelitian adalah karyawan startup berbasis teknologi dan digital di Pulau Jawa yang telah menerapkan sistem kerja hybrid. Startup digital dalam penelitian ini merujuk pada perusahaan yang menjadikan teknologi digital sebagai inti proses bisnis dan operasional organisas (Blank & Dorf, 2012; Nasrun et al., 2025). Unit analisis penelitian adalah individu karyawan sehingga data yang diperoleh merefleksikan persepsi dan pengalaman kerja personal terkait hybrid work, digital leadership style, work-life balance, dan employee performance.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden meliputi: (1) responden bekerja di startup teknologi/digital yang beroperasi minimal satu tahun, (2) memiliki pengalaman *hybrid work* minimal satu tahun, (3) memiliki atasan yang aktif menggunakan *digital platforms* dalam kepemimpinan, (4) berada pada level jabatan *staff* hingga *supervisor*, dan (5) termasuk dalam kelompok usia Generasi X, Generasi Milenial dan Generasi Z. Penetapan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2019) untuk analisis Structural *Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares (PLS-SEM)*, yaitu sebesar 5–10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dengan jumlah indikator sebanyak 16 indikator, maka ukuran sampel minimum yang disarankan berada pada kisaran 80–160 responden. Berdasarkan pertimbangan tersebut serta menyesuaikan dengan kebutuhan penelitian, jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 200 responden, yang dinilai telah memenuhi kriteria serta memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dalam analisis PLS-SEM.

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 1-5 yang didistribusikan secara *online* melalui *Google Forms*. Kuesioner disusun berdasarkan *validated scales* dari penelitian sebelumnya dengan melakukan *pilot testing* kepada 30 responden untuk memastikan *clarity* dan *comprehensibility*. Implementasi *reverse-coded items* dan *attention check questions* diterapkan untuk mengurangi response bias.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares (PLS-SEM)* melalui perangkat lunak SmartPLS 4.1. Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi *measurement model* (outer model) dan *structural model* (inner model). Evaluasi *measurement model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas

konstruk melalui indikator *factor loadings*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, serta validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT). Selanjutnya, evaluasi *structural model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui *path coefficients* dan tingkat signifikansi (p-value < 0,05). Kekuatan model dievaluasi menggunakan nilai R^2 dan *effect size* (f^2). Pengujian efek mediasi dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk menilai signifikansi pengaruh tidak langsung (Hair et al., 2019).

5. Hasil Penelitian

1) Diperoleh hasil analisis menggunakan metode PLS-SEM menunjukkan bahwa mayoritas hipotesis penelitian diterima, kecuali pengaruh langsung *hybrid work* terhadap kinerja karyawan. Variabel *Hybrid Work* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien jalur sebesar β = 0,093, nilai t-statistic = 1,061, dan p-value = 0,289. Di sisi lain, *Digital Leadership Style* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dengan nilai β = 0,208, t-statistic = 2,121, dan p-value = 0,034.

2) Diperoleh variabel *Hybrid Work* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance* dengan koefisien β = 0,312, t-statistic = 4,097, dan p-value = 0,000. Sementara itu, *Digital Leadership Style* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang kuat terhadap *Work-Life Balance* dengan koefisien β = 0,446, t-statistic = 5,900, dan p-value = 0,000.

3) Diperoleh *Work-Life Balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien β = 0,384, nilai t-statistic = 4,133, dan p-value = 0,000. Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* memediasi secara signifikan pengaruh *Hybrid Work* (β = 0,120; t-statistic = 2,677; p = 0,007) serta pengaruh *Digital Leadership Style* (β = 0,171; t-statistic = 3,266; p = 0,001) terhadap *Employee Performance*. Nilai R^2 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 40,0% variansi *Work-Life Balance* dan 37,7% variansi *Employee Performance*.

4) Diperoleh hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership Style* memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Employee Performance* pada *startup* teknologi di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan digital yang diterapkan, seperti koordinasi virtual yang baik dan dukungan komunikasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, *Hybrid Work* ditemukan tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa fleksibilitas tempat kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas tanpa adanya mekanisme pendukung organisasi.

5) Diperoleh hasil analisis menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, sehingga keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor psikologis penting dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi membuktikan bahwa *Work-Life Balance* mampu memediasi secara penuh (*full mediator*) pengaruh *Hybrid Work* terhadap kinerja, serta memediasi secara sebagian (*partial mediator*) pengaruh *Digital Leadership Style* terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa strategi kerja hibrida dan kepemimpinan digital akan memberikan dampak optimal pada peningkatan kinerja ketika mampu membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup yang sehat.

6. Kesimpulan dan Saran

1) Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Hybrid Work*, *Digital Leadership Style*, dan *Work-Life Balance* merupakan pilar-pilar penting yang menentukan optimalisasi *Employee Performance* dalam ekosistem *startup* digital dan teknologi di Pulau Jawa. Gaya kepemimpinan digital dan pengaturan kerja hibrida terbukti menjadi stimulan utama dalam membentuk *Work-Life Balance* karyawan yang positif. Penelitian ini berhasil menggarisbawahi peran krusial *Work-Life Balance* sebagai variabel mediasi; di mana model kerja hibrida memerlukan mediasi penuh dari keseimbangan hidup agar mampu menghasilkan dampak kinerja yang nyata, sedangkan kepemimpinan digital memerlukan keseimbangan hidup sebagai penguat parsial untuk melipatgandakan performa kerja karyawan. Dengan demikian, keberhasilan *startup* digital dalam memacu produktivitas tidak hanya bergantung pada kecanggihan infrastruktur teknologi yang fleksibel, melainkan pada kemampuan manajemen dalam menyelaraskan budaya kepemimpinan digital dan kesejahteraan psikologis karyawan.

2) Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen *startup* digital dan teknologi disarankan untuk tidak sekadar memberlakukan kebijakan *hybrid work* sebagai formalitas operasional, melainkan harus disertai dengan panduan kerja yang jelas demi menjaga *work-life balance* karyawan (seperti pembatasan jam komunikasi kerja di luar jam kantor virtual guna mencegah *burnout*). Selain itu, para pimpinan *startup* perlu terus mengeksplorasi dan meningkatkan kompetensi *digital leadership style* mereka melalui pelatihan komunikasi digital interaktif, manajemen tim jarak jauh yang empatik, serta pemanfaatan *project management tools* berbasis teknologi terkini.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian ke luar Pulau Jawa atau melakukan studi komparatif antar-skala *startup* (misalnya antara *early-stage startup* dengan *growth-stage startup*). Peneliti mendatang juga dapat menambahkan variabel-variabel kontemporer lain yang relevan dengan ekosistem digital, seperti *digital burnout*, *employee engagement*, atau *technostress*, guna melengkapi jangkauan teoretis dan memberikan perspektif baru bagi literatur manajemen sumber daya manusia di industri teknologi

DAFTAR ISI

Halaman

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN KARYA AKHIR iii
LEMBAR YURIDIS iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
RINGKASAN KARYA AKHIR ix
DAFTAR ISI xv
DAFTAR TABEL xvi
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii
ISI KARYA AKHIR 4152
1. *Introduction* 4152
2. *Research methods* 4154
3. *Results* 4156
4. *Discussions* 4161
5. *Conclusion* 4164
REFERENCES 4164
LAMPIRAN I SK Dekan xxxiv
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxxviii
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xl
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xlii
LAMPIRAN V Kuesioner xlvi
LAMPIRAN VI Data liv
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lxiii

DAFTAR TABEL

Halaman

Table 1. Respondents Characteristics 4156
Table 2. Validity and Reliability Test Results..... 4158
Table 3. HTMT Values 4159
Table 4 Fornell-Larcker Criterion..... 4161
Table 5. Direct Effect Testing Results 4161
Table 6. Direct Effect Testing Results 4156

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Figure 1 Perbandingan Preferensi Sistem Kerja Lintas Generasi x
Figure 3 Full PLS-SEM Model..... 4158
Figure 4 Bootstrapping Results of Research Model 4160

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN I SK Dekan xxxiv
LAMPIRAN II *Letter of Acceptance* xxxviii
LAMPIRAN III Dokumen Informasi Artikel xl
LAMPIRAN IV Tabel Operasionalisasi xlii
LAMPIRAN V Kuesioner xlvi
LAMPIRAN VI Data liv
LAMPIRAN VII Output Olahan Data lxiii

ISSN : 2962-9195 E-ISSN : 2963-8992

Journal of Educational Management Research
Vol. 05 No. 04 (2026) : 4152-4166
Available online at https://serambi.org/index.php/jemr

Hybrid Work and Digital Leadership on Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia

Yuli Maharani*, Anwar Azazi, Efa Irdhayanti, Ilzar Daud,Ahmad Shalahuddin
Universitas Tanjungpura, Indonesia
Email : b1021221139@student.untan.ac.id

DOI: https://doi.org/10.61987/jemr.v5i4.2576

Keywords:
Hybrid Work, Digital Leadership, Work-Life Balance, Employee Performance

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of hybrid work and digital leadership style on employee performance, with work-life balance as a mediating variable in technology startup environments. A quantitative explanatory design was applied to test the proposed relationships among variables. Data were collected through surveys of 200 employees working in hybrid-based technology startups across Java. The analysis used Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to evaluate both direct and indirect effects between constructs. The results indicate that hybrid work has no significant direct effect on employee performance, while digital leadership shows a significant positive effect on performance improvement. Both hybrid work and digital leadership significantly enhance work-life balance among employees. Furthermore, work-life balance positively influences employee performance and functions as a full mediator in the relationship between hybrid work and performance, and as a partial mediator between digital leadership and performance. These findings highlight the importance of balancing work arrangements and leadership practices to optimize employee outcomes in digital startup ecosystems.

Article History:
Received: April 2026; Revised: May 2026; Accepted: June 2026

Please cite this article in APA style as:
Maharani, Y., Azazi, A., Irdhayanti, E., Daud, I., & Shalahuddin, A. (2026). Hybrid Work and Digital Leadership on Employee Performance through Work-Life Balance in Startups in Indonesia. *Journal of Educational Management Research, 5*(4), 4152-4166.

INTRODUCTION

Employee performance has become a critical determinant of organizational sustainability in the digital economy era. In rapidly evolving industries, particularly technology-driven startups, performance reflects not only task completion but also productivity, adaptability, and output quality under continuous technological change (Campbell & Wiernik, 2015). The increasing reliance on digital systems has reshaped how work is designed and evaluated, requiring employees to operate efficiently in dynamic and uncertain environments. This condition is highly relevant for society because startup ecosystems contribute significantly to innovation, job creation, and economic

This journal is an open-access article under a CC BY-NC-SA 4.0 license. © 2026, the author(s)

growth. According to Bank Indonesia (2024), Indonesia's digital economy is entering a consolidation phase, shifting from aggressive expansion toward sustainable profitability. This transition increases pressure on human resources to perform more efficiently. Therefore, understanding factors that influence employee performance is essential to ensure organizational resilience and long-term economic stability in the digital transformation era.

Despite the strategic importance of employee performance, many organizations face serious challenges in maintaining stable performance levels in digital work environments. High workload intensity, organizational restructuring, and rapid technological change have created sustained pressure on employees across industries. PwC Indonesia (2024) reports a significant increase in workload burden among employees across sectors, indicating rising stress levels and performance risks. In startup environments, these conditions are more severe due to lean organizational structures and limited resources. Employees are often required to handle expanded responsibilities after restructuring, leading to role overload and potential performance decline. Without effective organizational support, these pressures can reduce efficiency and weaken long-term productivity. Moreover, the shift toward digital operations has blurred work boundaries, making it more difficult for employees to separate work responsibilities from personal life. These conditions create a structural problem that directly threatens employee well-being and organizational effectiveness.

In response to increasing demands for flexibility and efficiency, many organizations have adopted hybrid work as a long-term work arrangement. Cisco (2025) reports that hybrid work policies have become a global standard in many organizations as part of post-pandemic workforce restructuring. In Indonesia, survey evidence shows that younger generations, particularly Generation Z and Millennials, prefer hybrid and Work From Anywhere (WFA) models, while Generation X shows more balanced preferences between remote and office-based work (Simbolon, 2024). This indicates a strong shift in workplace expectations across demographic groups. However, empirical observations suggest that hybrid work does not always lead to improved performance outcomes. In some cases, unclear role distribution and communication barriers reduce coordination effectiveness. Lauring & Jonasson (2025) argue that without structured management systems, hybrid work can create role ambiguity and reduce employee focus. Therefore, the effectiveness of hybrid work depends heavily on organizational design and leadership quality.

Previous studies have widely examined the relationship between hybrid work, leadership styles, and employee performance. Digital leadership has been identified as a key factor in maintaining coordination and engagement in geographically dispersed teams. Leaders who effectively use digital tools can enhance communication efficiency and organizational responsiveness (Kim &

Yoon, 2025; Nasrun et al., 2025). In parallel, hybrid work arrangements have been associated with both positive and negative outcomes depending on implementation quality. Some studies report increased flexibility and autonomy, while others highlight risks such as reduced collaboration and weakened supervision. However, most existing research focuses on direct relationships between variables without fully explaining underlying psychological or behavioral mechanisms. This creates a limitation in understanding how organizational factors translate into performance outcomes in digital work settings. As a result, there is still insufficient explanation regarding the internal processes that connect work arrangements and leadership to employee performance.

Work-life balance has also been widely studied as an important determinant of employee well-being and performance outcomes. Bakker & Demerouti (2007) emphasize that imbalance between work demands and personal life resources can lead to psychological strain and reduced productivity. Empirical findings show that work-life balance contributes positively to employee satisfaction and long-term performance stability. However, most studies treat work-life balance as either an independent variable or a simple mediator without integrating it into broader organizational frameworks. Additionally, prior research on digital leadership tends to focus on traditional organizational settings rather than startup ecosystems, which are characterized by high uncertainty, rapid scaling, and innovation-driven work cultures (Kim & Yoon, 2025). This indicates a contextual gap in the literature. Furthermore, existing studies often rely on single-theory approaches, limiting their ability to explain complex interactions among leadership, work design, and employee outcomes in digital environments.

Based on the identified gaps, this study proposes a more integrated model that positions work-life balance as a central mediating mechanism linking hybrid work and digital leadership to employee performance. Unlike previous studies that focus on isolated relationships, this research combines Job Demands–Resources Theory, Transformational Leadership Theory, and Work-Family Border Theory to provide a more comprehensive analytical framework (Bakker & Demerouti, 2007; Bass & Riggio, 2006; Clark, 2000). The integration of these theories allows a deeper understanding of how job demands and organizational resources interact in shaping employee outcomes. This study also focuses specifically on startup environments in Java, Indonesia, which represent one of the fastest-growing digital ecosystems globally, with more than 3,053 startups operating nationally (Redaksi, 2025). This context provides a relevant setting to examine dynamic work structures and leadership practices in the digital economy.

This study argues that employee performance in digital startups is not solely determined by work arrangements or leadership style, but is significantly

influenced by how employees manage the balance between professional and personal life. Hybrid work may not directly improve performance due to structural and coordination challenges, while digital leadership can enhance performance through improved communication and organizational support. However, both factors are expected to operate more effectively when employees experience a healthy work-life balance. Therefore, work-life balance is positioned as a critical psychological and behavioral mechanism that translates organizational practices into performance outcomes. This study aims to empirically test the direct and indirect effects of hybrid work and digital leadership on employee performance through work-life balance. The findings are expected to contribute to the development of more effective human resource strategies in digital startup environments, particularly in designing sustainable hybrid work systems that support long-term employee productivity and organizational competitiveness.