

**PENGARUH DIGITALISASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMUNIKASI
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS SOSIAL
KABUPATEN JEMBER**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

2026

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : MANFAAT YOFAN TRIYONO
NIM : 2520414066
PRODI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Pengaruh Digitalisasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kabupaten Jember** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instansi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 01 Oktober 2026
Menyatakan



MANFAAT YOFAN TRIYONO
NIM. 2520414066

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH DIGITALISASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMUNIKASI
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS SOSIAL
KABUPATEN JEMBER**

MANFAAT YOFAN TRIYONO
2520414066

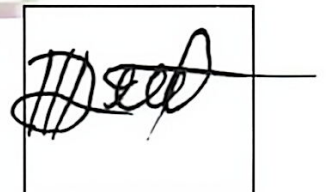
Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama

: Dr. Riyanto Setiawan Suharsono SE.,
M.S.A., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE



Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Abadi Sanosra, S.E., MM.



PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh Digitalisasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kabupaten Jember, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 01 Oktober 2026

Tempat: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji

Dr. Feti Fatimah, SE., MM.
NPK. 1979052510709622

Anggota 1

Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE.,
MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE.
NPK. 19721229121091118

Anggota 2

Dr. Abadi Sanosra, S.E., MM.
NPK. 1978071810509478

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Maheni Ika Safi, SE., M.M
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta nikmat kesehatan, ilmu pengetahuan yang tiada batasan dan kasihnya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Superhero dan panutanku Ayahanda tercinta terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan curahan kasih sayang yang tak terhingga sampai akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Pintu surgaku Ibunda tercinta yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun material, serta selalu memberikan doa yang setiap hari untuk saya sampai pada hari ini saya dapat menyelesaikan tugas akhir tesis, kasih sayang yang tidak dapat terbalaskan semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada beliau.
3. Istriku terima kasih atas setiap doamu yang mengalir dalam proses ini, karena kamu adalah alasan dibalik semua ini.
4. Teruntuk anakku semoga karya sederhana ini menjadi bukti nyata bahwa impian bisa dicapai dengan kerja keras dan cinta keluarga.
5. Saudara tersayang saya yang telah melindungi, menasehati, memberikan doa, dukungan, semangat yang tidak didapatkan dimanapun, memberikan berbagai saran saat Penulis mengalami kesulitan dan membantu material untuk memenuhi keperluan saya, dan keperluan dalam menyelesaikan tesis.
6. Teruntuk sahabat-sahabat saya, yang selalu membantu memberikan semangat dan menjadi teman untuk berdiskusi. Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan dan ketulusan hati kalian dalam berteman dan mensupport saya.
7. Tak terkecuali untuk Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu memberikan yang terbaik untuk mahasiswanya. Terutama Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE dan Bapak Dr. Abadi Sanosra, S.E., MM. selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya serta memberikan bimbingan dan pelajaran agar saya menjadi lebih baik dalam proses penulisan tugas akhir saya.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya"

(QS. Al-Baqarah: 286)



KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul, “Pengaruh Digitalisasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kabupaten Jember” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud nyata untuk memenuhi impian yang menjadi kewajiban dan harus dipenuhi untuk mencapai gelar Pasca Sarjana pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hanafi, M.Pd., Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Dr. Maheni Ika Sari S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun yang telah membantu penyelesaian proses administrasi akademik yang telah memberikan kesempatan telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
6. Bapak Dr. Abadi Sanosra, S.E., MM. selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
7. Ibu Dr. Feti Fatimah, SE., MM. selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.

9. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana sampai dengan ujian tesis ini selesai.
10. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah memberikan doa dan dukungannya tanpa henti.
11. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Saya sebagai penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis yang penulis buat ini, semoga pembaca dapat memberikan kritikan dan saran sebagai bahan evaluasi bagi penulis. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak manapun terutama bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jember, 01 Oktober 2026
Yang menyatakan

MANFAAT YOFAN TRIYONO
NIM. 2520414066



DAFTAR ISI

TESIS	i
PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Teori	8
2.2 <i>Grand Theory- Expectancy Theory</i>	9
2.3 Kinerja	9
2.4 Komunikasi Organisasi	11
2.5 Digitalisasi kerja	13
2.6 Kepemimpinan Transformasional	14
2.7 Motivasi Kerja	16
2.8 Penelitian Terdahulu	19
2.9 Kerangka Konseptual	45
2.10 Pengembangan Hipotesis	46
2.10.1 Pengaruh digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	46
2.10.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	47
2.10.3 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	47
2.10.4 Pengaruh digitalisasi kerja terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	48
2.10.5 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	48
2.10.6 Pengaruh motivasi kerja terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	49

2.10.7	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	50
2.10.8	Pengaruh digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	50
2.10.9	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	51
2.10.10	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	51
BAB III METODE PENELITIAN.....		53
3.1	Identifikasi Variabel	53
3.2	Definisi Operasional Variabel	53
3.2.1	Digitalisasi Kerja (X1).....	53
3.2.2	Kepemimpinan Transformasional (X2).....	54
3.2.3	Motivasi Kerja	55
3.2.4	Komunikasi organisasi (Z)	56
3.2.5	Kinerja (Y)	56
3.3	Desain Penelitian	57
3.4	Jenis Data.....	58
3.4.1	Data Primer.....	58
3.4.2	Data Sekunder.....	58
3.5	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	58
3.6	Teknik Pengumpulan Data	59
3.6.1	Observasi	59
3.6.2	Kuesioner.....	60
3.7	Analisis Deskriptif	60
3.7.1	Pengujian Hipotesis	60
1.	Pengujian Outer Model.....	61
2.	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	62
3.	Uji Hipotesis	62
4.	Pengertian Uji Mediasi	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		65
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	65
4.1.1	Visi dan Misi Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	66
4.1.2	Struktur Organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	67
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	68
4.3	Hasil Analisis Data	73
4.3.1	Pengujian (Outer Model)	73
4.3.1.1	Uji <i>Cross-Loadings</i>	73
4.3.1.2	<i>Contruck Reliability</i> dan <i>validity</i>	74
4.3.1.3	<i>Contruck validity</i>	74
4.3.2	Pengujian (<i>Inner Model</i>).....	74
4.4	PEMBAHASAN.....	80

4.4.1	Digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	80
4.4.2	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	81
4.4.3	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	82
4.4.4	Digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	84
4.4.5	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	85
4.4.6	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	86
4.4.7	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	87
4.4.8	Digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	89
4.4.9	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	90
4.4.10	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....		93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perbandingan Capaian kinerja Sasaran tahun 2025	4
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Putri, Nadella Cindy Radhono, 2025).....	19
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Apriliana et al., 2025)	20
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian (Wasesa, 2026)	21
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (Ashari et al., 2025).....	22
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Ariska et al., 2026).....	23
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Putri, Nadella Cindy Radhono, 2025).....	24
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Sugito, 2025).....	25
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Agusri et al., 2026)	26
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Zahara et al., 2026)	27
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Gde et al., 2026).....	28
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian (Suratno, 2024).....	29
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Ramlah, 2024).....	30
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Wiranti, 2026).....	31
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Maulidiyah, 2025).....	32
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Novita Dewi Pratantia, 2023)	33
Tabel 2.16 Ringkasan Penelitian (S. N. Putri et al., 2026)	34
Tabel 2.17 Ringkasan Penelitian (Sari, 2026).....	35
Tabel 2.18 Ringkasan Penelitian (Citta & Tenry, 2025).....	36
Tabel 2.19 Ringkasan Penelitian (Susetiyo, 2025)	37
Tabel 2.20 Ringkasan Penelitian (Audiansyah et al., 2025).....	38
Tabel 2.21 Ringkasan Penelitian (Sinaga, 2025)	39
Tabel 2.22 Ringkasan Penelitian (Agustina, 2025).....	40
Tabel 2.23 Ringkasan Penelitian (Anhara & Dalimunthe, 2025)	41
Tabel 2.24 Ringkasan Penelitian (Lindawati, 2022).....	42
Tabel 2.25 Ringkasan Penelitian (Santosa, 2021).....	43
Tabel 2.26 Ringkasan Penelitian (Rumengan et al., 2021).....	44
Tabel 3.1 Populasi Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember	58
Tabel 3.1 Skala Likert	60
Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Digitalisasi Kerja (X1)	68
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2)...	69
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X3)	70
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Komunikasi Organisasi (Z)	71
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	72
Tabel 4.6 Hasil <i>Cross-Loadings</i>	73
Tabel 4.7 Hasil <i>Construck Reliability</i>	74
Tabel 4.8 Hasil <i>Construck validity</i>	74
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	75
Tabel 4.10 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	76
Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Total	77

Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	78
Tabel 4.13 <i>Adjusted R-squared coefficients</i>	80



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kajian Teori.....	8
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian	45
Gambar 4.1 Logo Dinas Sosial Kabupaten Jember	65
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	67
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	101
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden.....	105
Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden.....	107
Lampiran 4. Hasil Uji Analisis Smart PLS.....	114

