PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR IMIGRASI JEMBER

TESIS

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

Andi Brian Hermawan

2520414059

PRODI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

2026

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR IMIGRASI JEMBER

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen

Andi Brian Hermawan

2520414059

PRODI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

2026

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andi Brian Hermawan

NIM : 2520414059

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan bahwa tesis yang berjudul **"PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR IMIGRASI JEMBER"**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa tekanan atau paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik dan siap dituntut secara hukum jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang merasa dirugikan atas pernyataan yang tidak benar ini.

Jember, 22 Oktober 2026

Yang Menyatakan,

Andi Brian Hermawan

NIM. 2520414059

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR IMIGRASI JEMBER

Oleh: Andi Brian Hermawan
NIM: 2520414059

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama **:** Dr. Ir. Eko Budi Satoto M.MT

Dosen Pembimbing Pendamping **:** Bayu Wijayantini, MM., Ph.D., CETP

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis berjudul: "**Pengaruh *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Imigrasi Jember"** telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 22 Oktober 2026
Tempat : Ruang Internasional, Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji

Dr. Nursaid, S.T., M.M
NPK. 1969031211509701

Anggota 1

Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT.
NPK. 1967101611803861

Anggota 2

PhD. Bayu Wijayantini, SE, MM.
NPK. 1979021711009661

Mengesahkan

Dekan

Dr. Maheni Ika Sari, SE., MM
NIP. 197708112005012001

Kaprodi

Dr. Budi Santoso, SE., MM. M.Akun
NPK. 1973100911139340

MOTTO

"Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari seberapa tinggi kedudukan yang dimilikinya, tetapi dari seberapa besar kemampuannya membangkitkan semangat, menumbuhkan kepercayaan, dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berkembang. Saya meyakini bahwa setiap pekerjaan merupakan bentuk tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan keikhlasan, kedisiplinan, dan integritas. Kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi bekal penting dalam memberikan pengabdian terbaik. Sebab, keberhasilan sejati bukan sekadar memperoleh penghargaan atas pekerjaan yang diselesaikan, melainkan menghadirkan manfaat nyata bagi organisasi, masyarakat, dan bangsa."

"Leadership is not about being in charge. It is about taking care of those in your charge."

(Simon Sinek)

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, kesehatan, dan kekuatan yang telah diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Penyusunan tesis ini merupakan bagian dari perjalanan akademik yang memberikan banyak pengalaman, tantangan, serta pembelajaran berharga dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuan berpikir ilmiah. Saya menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan pendidikan ini tidak terlepas dari pertolongan Allah SWT serta doa, dukungan, bimbingan, dan perhatian dari berbagai pihak. Setiap proses yang telah dilalui mengajarkan saya mengenai pentingnya kesabaran, ketekunan, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur, hormat, dan ketulusan hati, karya ilmiah ini saya persembahkan kepada:

1. Keluarga Saya Tercinta. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, perhatian, pengorbanan, dan dukungan yang senantiasa diberikan sepanjang perjalanan pendidikan saya. Keluarga merupakan sumber kekuatan dan motivasi terbesar yang selalu memberikan semangat dalam menghadapi berbagai tantangan, baik dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan maupun menyelesaikan pendidikan. Setiap nasihat, kepercayaan, dan pengertian yang diberikan menjadi dorongan bagi saya untuk terus berusaha dan tidak menyerah dalam mencapai tujuan. Saya menyadari bahwa keberhasilan menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari kesabaran dan ketulusan keluarga yang selalu mendampingi dalam berbagai keadaan. Semoga pencapaian ini dapat menjadi salah satu bentuk ungkapan terima kasih dan kebanggaan yang saya persembahkan kepada keluarga tercinta.
2. Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun. selaku Dosen Pembimbing I dan PhD. Bayu Wijayantini, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing II. Terima kasih atas segala ilmu, waktu, perhatian, kesabaran, dan bimbingan yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini. Berbagai arahan, koreksi, dan masukan yang disampaikan telah membantu saya dalam memahami serta menyempurnakan setiap tahapan penelitian, mulai dari penyusunan kerangka konseptual, pengembangan metode penelitian, hingga pembahasan hasil penelitian. Bimbingan Bapak dan Ibu tidak hanya memberikan pemahaman akademik, tetapi juga mengajarkan pentingnya ketelitian, objektivitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas. Saya sangat menghargai setiap kesempatan dan perhatian yang telah diberikan sehingga proses penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga segala ilmu, pengabdian, dan kebaikan Bapak serta Ibu senantiasa memperoleh balasan terbaik dari Allah SWT.
3. Dr. Nursaid, S.T., M.M. selaku Ketua Tim Penguji, terima kasih atas kesediaan Bapak dan Ibu meluangkan waktu untuk memberikan penilaian, arahan, kritik, serta saran yang membangun dalam proses penyempurnaan tesis ini. Setiap masukan yang diberikan menjadi bagian penting dalam meningkatkan ketepatan analisis, memperkuat argumentasi ilmiah, serta menyempurnakan kualitas penelitian yang saya lakukan. Melalui proses evaluasi akademik tersebut, saya memperoleh pembelajaran berharga

mengenai pentingnya berpikir kritis, sistematis, objektif, dan terbuka terhadap berbagai pandangan keilmuan. Saya menyadari bahwa setiap arahan dan koreksi merupakan bentuk perhatian akademik yang sangat berarti dalam mengembangkan kemampuan penelitian dan memperluas wawasan di bidang ilmu manajemen. Semoga segala ilmu, perhatian, dan pengabdian Bapak serta Ibu senantiasa mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.

4. Seluruh Rekan Kerja dan Rekan Seperjuangan. Terima kasih atas segala dukungan, kebersamaan, perhatian, motivasi, dan bantuan yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini. Secara khusus, saya menyampaikan penghargaan kepada seluruh rekan kerja di lingkungan Kantor Imigrasi Jember yang telah memberikan dukungan dan menjadi bagian penting dalam perjalanan penelitian ini. Berbagai pengalaman, diskusi, dan pertukaran pemikiran yang terjalin memberikan wawasan berharga mengenai pentingnya kepemimpinan, keterlibatan pegawai, pengembangan kompetensi digital, serta peningkatan kualitas kinerja dalam organisasi pelayanan publik. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani proses pendidikan. Setiap pengalaman dan hubungan baik yang terbangun menjadi bagian berharga dalam perjalanan akademik maupun pengembangan diri saya. Semoga kebersamaan, persaudaraan, dan hubungan profesional yang telah terjalin dapat terus terjaga serta memberikan manfaat dalam kehidupan dan pengabdian pada masa mendatang.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah, karunia, serta pertolongan-Nya yang senantiasa menyertai setiap langkah kehidupan penulis, sehingga tesis yang berjudul "Pengaruh *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Imigrasi Jember" dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember. Proses penyusunan tesis ini merupakan perjalanan akademik yang memberikan berbagai pengalaman, pengetahuan, tantangan, serta pembelajaran berharga dalam memahami pengelolaan sumber daya manusia, khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, keterikatan pegawai, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan publik. Penulis menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari doa, dukungan, arahan, bimbingan, dan kontribusi berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT**, yang senantiasa melimpahkan rahmat, kesehatan, kekuatan, kesabaran, kemudahan, dan keberkahan kepada penulis sehingga seluruh tahapan pendidikan dan proses penyusunan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. **Bapak Dr. Hanafi, M.Pd.**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh serta menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen 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 dukungan, arahan, serta fasilitas akademik yang menunjang kelancaran proses pendidikan dan penyusunan tesis ini.
4. **Bapak Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun.**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember sekaligus Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta masukan yang sangat berharga selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini. Berbagai ilmu dan arahan yang diberikan telah membantu penulis dalam mengembangkan pemahaman konseptual, menyusun kerangka penelitian, serta menyempurnakan analisis dan pembahasan penelitian secara sistematis.
5. **Bapak Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.Mt.,** selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pendampingan, serta masukan yang konstruktif selama proses penyusunan tesis ini. Berbagai saran, koreksi, dan evaluasi yang diberikan telah memberikan kontribusi berarti dalam menyempurnakan aspek metodologi penelitian, memperkuat analisis dan penyajian hasil, serta meningkatkan kualitas penulisan tesis ini.

6. **Ibu PhD. Bayu Wijayantini, S.E., M.M** selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan perhatian, kesabaran, bimbingan, kritik, saran, serta motivasi secara berkelanjutan selama proses penyusunan tesis ini. Setiap arahan dan masukan yang diberikan menjadi bagian penting dalam meningkatkan ketelitian metodologis, ketepatan penyajian hasil penelitian, serta kualitas penulisan karya ilmiah ini.
7. **Bapak Dr. Nursaid, S.T., M.M.**, selaku Ketua Tim Penguji, ang telah meluangkan waktu, memberikan perhatian, serta menyampaikan berbagai kritik, saran, evaluasi, dan masukan yang konstruktif dalam proses penyempurnaan tesis ini. Setiap arahan yang diberikan menjadi pembelajaran berharga bagi penulis dalam meningkatkan ketepatan analisis, memperkuat argumentasi ilmiah, serta menyempurnakan kualitas penelitian.
8. **Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember**, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, pelayanan akademik, serta dukungan selama penulis menempuh pendidikan. Berbagai pembelajaran yang diperoleh menjadi bekal penting dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis, analitis, dan sistematis di bidang ilmu manajemen.
9. **Pimpinan dan seluruh jajaran Kantor Imigrasi Jember**, yang telah memberikan dukungan, kesempatan, serta bantuan kepada penulis selama pelaksanaan penelitian. Dukungan tersebut memiliki arti penting dalam membantu penulis memahami kondisi organisasi dan berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penerapan *Transformational Leadership*, peningkatan *Employee Engagement*, pengembangan Kompetensi Digital, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Pegawai dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan keimigrasian yang profesional dan berkualitas.
10. **Bapak Adnan Kohar S.E., M.M., Selaku Ketua Angkatan Program Studi RPL Magister Manajemen Tahun 2025 Genap**, yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, motivasi, dan semangat selama proses pendidikan dan penyusunan tesis ini. Berbagai pengalaman, diskusi, pertukaran pemikiran, serta kerja sama yang terjalin memberikan pembelajaran berharga dan menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik penulis
11. **Seluruh rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember serta rekan-rekan kerja**, yang telah memberikan dukungan, kebersamaan, motivasi, dan semangat selama proses pendidikan dan penyusunan tesis ini. Berbagai pengalaman, diskusi, pertukaran pemikiran, serta kerja sama yang terjalin memberikan pembelajaran berharga dan menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna, baik dari aspek teoretis, metodologis, maupun ruang lingkup penelitian. Penelitian yang dilaksanakan pada Kantor Imigrasi Jember ini memiliki karakteristik organisasi dan responden tertentu sehingga hasil penelitian perlu dipahami sesuai dengan konteks serta batasan penelitian yang telah ditetapkan. Berbagai keterbatasan tersebut menjadi bagian dari proses pembelajaran akademik sekaligus membuka peluang bagi pengembangan penelitian selanjutnya, khususnya dalam kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi sektor publik. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang

bersifat konstruktif sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan penelitian pada masa mendatang. Penulis juga memohon maaf apabila dalam proses penyusunan maupun penyajian tesis ini masih terdapat kekurangan dan kekhilafan.

Besar harapan penulis agar tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, *Employee Engagement*, Kompetensi Digital, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara faktor kepemimpinan, keterikatan pegawai, dan kemampuan digital dalam mendukung peningkatan kinerja melalui peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di lingkungan Kantor Imigrasi Jember dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memperkuat keterlibatan pegawai, serta mengembangkan kompetensi digital yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi akademisi, praktisi, dan instansi pemerintah lainnya dalam mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pelayanan publik. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi bagian dari upaya mewujudkan aparatur yang profesional, kompeten, berintegritas, produktif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Jember, 22 Oktober 2026

Andi Brian Hermawan

NIM. 2520414059

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL ..... **i**
HALAMAN COVER ..... **ii**
PERNYATAAN ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING ..... **iv**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **v**
MOTTO ..... **vi**
ABSTRAK ..... **vii**
PERSEMBAHAN ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xvi**
DAFTAR GAMBAR ..... **xviii**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xix**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 8
1.4.1 Manfaat Teoritis 8
1.4.2 Manfaat Praktis 9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **10**
2.1 Kajian Teori 10
2.1.1 *Self-Efficacy Theory* 10
2.1.2 Kinerja Pegawai 13
2.1.3 Kepuasan Kerja 16
2.1.4 *Transformational Leadership* 18
2.1.5 *Employee Engagement* 21
2.1.6 Kompetensi Digital 24
2.2 Penelitian Terdahulu 27
2.3 Kerangka Konseptual 92
2.4 Pengembangan Hipotesis 92

BAB III METODE PENELITIAN 97
3.1 Identifikasi Variabel 97
3.2 Definisi Operasional Variabel 98
3.2.1 Variabel Independen 99
3.2.2 Variabel Mediasi 100
3.2.3 Variabel Dependen 101
3.3 Desain Penelitian 102
3.4 Jenis Data 102
3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling 103
3.5.1 Populasi 103
3.5.2 Sampel 104
3.5.3 Teknik Sampling 105
3.6 Teknik Pengumpulan Data 105
3.7 Teknik Analisis Data 107
3.7.1 Analisis Deskriptif 107
3.7.2 Uji Validitas 108
3.7.3 Uji Reliabilitas 108
3.7.4 *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) 109
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 113
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 113
4.2 Hasil Penelitian 115
4.2.1 Karakteristik Responden 115
4.2.3 Analisis Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 126
4.2.4 Analisis Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 129
4.3 Pembahasan 134
4.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 134
4.3.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Imigrasi Jember 135
4.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 136
4.3.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Imigrasi Jember 137

4.3.5 Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 138
4.3.6 Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Imigrasi Jember 139
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 139
4.3.8 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 140
4.3.10 Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 142
BAB V PENUTUP 144
5.1 Kesimpulan 144
5.2 Implikasi Penelitian 145
5.2.1 Implikasi Manajerial 145
5.2.2 Implikasi Teoritis 146
5.3 Saran 147
DAFTAR PUSTAKA 148
LAMPIRAN 153

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kondisi Employee Engagement dan Kompetensi Digital Tenaga Kerja 3
Tabel 1.2 Permasalahan Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember 4
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel *Transformational Leadership* (X1) 27
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Employee Engagement (X2) 42
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Kompetensi Digital (X3) 57
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Kepuasan Kerja (Z) 72
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian Terdahulu Variabel Kinerja Pegawai (Y) 87
Tabel 3.1 Rentang Skala Analisis Deskriptif 108
Tabel 3.2 Kriteria Evaluasi Model SEM-PLS 111
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 115
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 116
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 116
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 117
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/Unit Kerja 117
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pemahaman Teknologi Digital 118
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Penggunaan Sistem Digital 118
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Mengikuti Pelatihan Digital 119
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Keterlibatan dalam Aktivitas Organisasi . 119
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Persepsi terhadap Kepemimpinan di Unit Kerja 120
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja Secara Umum 120
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Transformational Leadership (X1) 121
Tabel 4.13 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (X2) 122
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Digital (X3) 123
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z) 124
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y) 125
Tabel 4.17 Hasil Uji *Outer Loading* 126
Tabel 4.18 Hasil Uji *Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Rasio* (HTMT) 127
Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen 128
Tabel 4.20 Hasil Uji *Variance Inflation Factor* (VIF) 128
Tabel 4.21 Nilai R-*Square* 129
Tabel 4.22 Hasil Uji Model Fit 130
Tabel 4.23 Hasil Uji *Bootstrapping* dan Pengujian Hipotesis 131
Tabel 4.24 Ringkasan Analisis Mediasi 133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia (2016-2025)..... 2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 92
Gambar 3.1 Model Penelitian..... 110
Gambar 4.1 Hasil Uji *Inner Model* Nilai R-*Square*..... 129

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pengantar Kuesioner 153
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian 154
Lampiran 3. Hasil Outer Loading Uji Validitas Konvergen 160
Lampiran 4. Hasil Uji Convergent Validity 161
Lampiran 5. Hasil Uji Discriminant Validity-Heterotrait Ratio 162
Lampiran 6. Hasil Uji Full Collinearity VIF 163
Lampiran 7. Hasil Uji Model Fit 164
Lampiran 8. Hasil Uji R-Square 165
Lampiran 9. Hasil Uji Path Coefficient 166
Lampiran 10. Dokumentasi Penelitian 167

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER