BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika organisasi modern saat ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu institusi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sumber daya fisik, tetapi lebih ditopang oleh kualitas sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu merespons perubahan secara cepat. Transformasi digital, globalisasi, serta tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang lebih transparan dan responsif telah mendorong organisasi untuk mengembangkan pendekatan manajerial yang lebih strategis dan *human-centered* (Li et al., 2024). Gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci yang mampu mengarahkan perubahan organisasi, di mana *transformational leadership* dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan visi bersama, meningkatkan motivasi intrinsik, serta membangun komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. *Employee engagement* menjadi elemen penting yang mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan memengaruhi tingkat produktivitas dan kinerja (Nit, 2023). Perkembangan teknologi digital menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu menjalankan tugas secara efektif dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai, dan kompetensi digital menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Fenomena permasalahan yang muncul dalam organisasi saat ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi yang semakin kompleks dengan kesiapan sumber daya manusia yang tersedia. Banyak organisasi menghadapi tantangan berupa rendahnya keterlibatan pegawai, lemahnya adaptasi terhadap teknologi digital, serta kurang optimalnya gaya kepemimpinan dalam mendorong perubahan organisasi. Kondisi ini mengakibatkan kinerja pegawai tidak mencapai target yang diharapkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas output kerja. Selain itu, perubahan sistem kerja berbasis digital seringkali menimbulkan resistensi dari pegawai yang belum memiliki kesiapan kompetensi yang memadai (Satriawan et al., 2024). Kepuasan kerja sebagai faktor psikologis juga menjadi isu penting, karena ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan berdampak pada penurunan kinerja. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kompleks antara faktor kepemimpinan, keterlibatan pegawai, kompetensi digital, dan kepuasan kerja dalam menentukan kinerja pegawai, sehingga diperlukan kajian empiris yang mendalam untuk memahami keterkaitan antar variabel tersebut.



Sumber: Kementerian Ketenagakerjaan (2026)

Gambar 1.1 Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia (2016-2025)

Berdasarkan data dari Kementerian Ketenagakerjaan (2026) pada Gambar 1.1, terlihat bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia selama periode 2016–2025 menunjukkan tren yang cenderung meningkat secara gradual, meskipun diwarnai fluktuasi yang cukup signifikan. Pada periode awal, produktivitas mengalami kenaikan stabil hingga tahun 2019, namun terjadi penurunan tajam pada tahun 2020 yang dipengaruhi oleh dampak pandemi COVID-19 terhadap aktivitas ekonomi dan kinerja tenaga kerja. Setelah itu, produktivitas kembali mengalami pemulihan pada tahun 2021 hingga 2025 dengan tren peningkatan yang relatif konsisten, meskipun laju pertumbuhannya tidak selalu stabil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbaikan kinerja tenaga kerja secara makro, namun masih terdapat permasalahan dalam menjaga konsistensi produktivitas, terutama akibat faktor eksternal dan internal seperti adaptasi teknologi, kualitas sumber daya manusia, serta efektivitas manajemen organisasi. Dengan demikian, kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih memerlukan penguatan pada aspek kepemimpinan, keterlibatan pegawai, serta kompetensi digital guna mencapai kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Tabel 1.1 Kondisi Employee Engagement dan Kompetensi Digital Tenaga Kerja

No	Indikator	Temuan Utama	Tingkat Kondisi	Dampak terhadap Kinerja
1	*Employee Engagement* Global	Pegawai yang benar-benar terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan masih rendah	20–30%	Keterlibatan rendah menyebabkan produktivitas dan komitmen kerja tidak optimal
2	*Employee Engagement* Indonesia	Pegawai yang kurang terlibat secara emosional dalam organisasi	>60%	Menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada penurunan kinerja
3	Kompetensi Digital Tenaga Kerja	Pegawai dengan kemampuan digital memadai	35–40%	Menghambat adaptasi terhadap sistem kerja berbasis teknologi
4	Kesiapan Organisasi Digital	Organisasi belum optimal dalam transformasi digital	Relatif rendah	Menghambat efisiensi kerja dan inovasi organisasi
5	Peran Kepemimpinan	Kepemimpinan belum maksimal dalam mendorong perubahan	Belum optimal	Menghambat peningkatan kinerja dan adaptasi pegawai

Sumber: Diolah dari berbagai laporan global dan nasional (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat dipahami bahwa permasalahan kinerja tenaga kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek strategis yang saling berkaitan. Rendahnya tingkat *employee engagement* secara global yang hanya berada pada kisaran 20–30% menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum memiliki keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya, kondisi ini semakin diperkuat di Indonesia dengan lebih dari 60% pegawai yang merasa kurang terlibat dalam organisasi. Situasi tersebut berdampak langsung pada menurunnya motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas pegawai. Rendahnya kompetensi digital tenaga kerja yang hanya berkisar 35–40% mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai belum siap menghadapi tuntutan kerja berbasis teknologi, sehingga menghambat efektivitas dan efisiensi kerja. Permasalahan ini semakin kompleks dengan rendahnya kesiapan organisasi dalam melakukan transformasi digital serta belum optimalnya peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan dan inovasi. Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui penguatan *employee engagement*, peningkatan kompetensi digital, serta penerapan kepemimpinan yang adaptif dan transformasional agar mampu menciptakan kinerja yang berkelanjutan dan kompetitif.

Permasalahan pada objek penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Jember masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan adaptasi terhadap sistem pelayanan berbasis digital, keterlibatan kerja yang belum optimal, serta variasi gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya mampu mendorong perubahan organisasi. Selain itu, tingkat kepuasan kerja pegawai juga menunjukkan fluktuasi yang dipengaruhi oleh beban kerja, sistem kerja digital, serta dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks. Kondisi

ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara faktor kepemimpinan, keterlibatan pegawai, kompetensi digital, dan kepuasan kerja dalam menentukan kinerja pegawai di lingkungan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu mengkaji secara empiris pengaruh variabel-variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Tabel 1.2 Permasalahan Kinerja Pegawai pada Kantor Imigrasi Jember

No	Aspek Permasalahan	Indikator Permasalahan	Kondisi Aktual Organisasi	Dampak terhadap Kepuasan Kerja
1	Kinerja Pegawai	Capaian target kerja pegawai	Belum optimal dan cenderung tidak konsisten	Menurunkan rasa puas pegawai terhadap hasil kerja yang dicapai
2	*Employee Engagement*	Tingkat keterlibatan emosional dan komitmen pegawai	Masih relatif rendah	Menurunkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi
3	Kompetensi Digital	Kemampuan penggunaan sistem dan teknologi digital	Belum merata antarpegawai	Menimbulkan kesulitan kerja dan menurunkan kenyamanan dalam bekerja
4	Kepuasan Kerja	Tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan	Cenderung fluktuatif	Memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kenyamanan kerja pegawai
5	*Transformational Leadership*	Peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan organisasi	Belum berjalan optimal	Menurunkan dukungan psikologis dan kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan
6	Sistem Kerja Digital	Implementasi sistem pelayanan berbasis digital	Masih terdapat kendala teknis dan proses adaptasi	Menimbulkan stres kerja dan ketidaknyamanan dalam pelaksanaan tugas
7	Beban Kerja	Distribusi dan pembagian tugas kerja	Belum merata antarpegawai	Menyebabkan kelelahan kerja dan menurunkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan

Sumber: Hasil observasi awal dan fenomena empiris (2026)

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa permasalahan kinerja pegawai pada Kantor Imigrasi Jember bersifat multidimensional dan saling berkaitan antar aspek organisasi. Capaian

kinerja yang belum optimal dan tidak konsisten menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam pencapaian target kerja, yang diperparah oleh rendahnya *employee engagement* sehingga pegawai kurang memiliki keterikatan emosional dan motivasi dalam bekerja. Selain itu, kompetensi digital yang belum merata mengindikasikan bahwa sebagian pegawai masih kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi, sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas layanan publik. Kondisi kepuasan kerja yang fluktuatif juga menunjukkan adanya ketidakstabilan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, yang dapat memengaruhi loyalitas dan kualitas kerja. Di sisi lain, peran *transformational leadership* yang belum optimal menyebabkan kurangnya dorongan inovasi dan perubahan dalam organisasi, sehingga pegawai tidak terdorong untuk berkembang secara maksimal. Permasalahan ini semakin kompleks dengan adanya kendala dalam sistem kerja digital serta distribusi beban kerja yang tidak merata, yang berpotensi menimbulkan kelelahan kerja dan menurunkan produktivitas. Dengan demikian, kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan keterlibatan pegawai, pengembangan kompetensi digital, serta perbaikan sistem kerja dan manajemen beban kerja secara menyeluruh.

Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efektivitas kerja. Kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, sikap kerja, serta kondisi lingkungan organisasi yang mendukung (Andik & Ratnasari, 2023). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja sering dipahami sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan (*ability*), kemauan (*willingness*), dan kesempatan (*opportunity*) yang dimiliki pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional atau perasaan positif yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, sistem penghargaan, serta beban kerja (Jungang, 2023). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan pegawai terhadap pekerjaan terpenuhi, sehingga dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak puas. Dengan demikian, kepuasan kerja sering diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan cara membangun visi bersama, memberikan teladan, serta memperhatikan kebutuhan individu pegawai (Anwar, 2025). Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi pegawai dan perubahan organisasi secara berkelanjutan. Konsep ini mencakup empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized*

consideration. Dengan pendekatan ini, pemimpin diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan peningkatan kinerja.

Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang tercermin dalam semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas (Dewi et al., 2025). Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi akan menunjukkan antusiasme dalam bekerja, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta bersedia memberikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* dapat menyebabkan menurunnya motivasi, produktivitas, dan kualitas kerja. Oleh karena itu, *employee engagement* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Kompetensi digital merupakan kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, kritis, dan adaptif untuk mendukung pelaksanaan tugas kerja. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan mengoperasikan perangkat digital, memahami informasi berbasis teknologi, serta memanfaatkan sistem digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Boccoli et al., 2026). Dalam era transformasi digital, kompetensi digital menjadi kebutuhan utama bagi pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja yang semakin berbasis teknologi. Tingginya kompetensi digital akan memudahkan pegawai dalam menjalankan tugas, meningkatkan kualitas output kerja, serta mendukung inovasi dalam organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam terkait hubungan antara variabel-variabel tersebut. Beberapa penelitian menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja (Hsu et al., 2022; Tiong et al., 2024). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, karena pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung bekerja lebih produktif (Islam et al., 2022). Selain itu, kompetensi digital juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam lingkungan kerja berbasis teknologi (Khan et al., 2022). Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, di mana *transformational leadership* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika tidak didukung oleh faktor organisasi lainnya (Paudel et al., 2024). Begitu pula dengan *employee engagement* yang dalam beberapa studi ditemukan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya inkonsistensi temuan yang membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan kajian literatur tersebut terdapat beberapa *research gap* yang dapat diidentifikasi. (1) adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh *transformational leadership* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. (2) masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan kompetensi digital sebagai variabel penting dalam model kinerja pegawai, khususnya dalam konteks transformasi digital. (3) belum banyak penelitian yang secara komprehensif menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, keterlibatan pegawai, dan kompetensi digital terhadap kinerja. Dari sisi *novelty*, penelitian ini menawarkan pendekatan integratif dengan

menggabungkan variabel kepemimpinan, psikologis, dan teknologi dalam satu model konseptual, serta menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan antar variabel tersebut. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan empiris dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia modern.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat ditentukan bahwa judul dalam penelitian ini adalah "Pengaruh *transformational leadership*, *employee engagement*, dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember". Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di era digital, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui penguatan kepemimpinan, keterlibatan pegawai, dan kompetensi digital yang terintegrasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat ditentukan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
2. Apakah *employee engagement* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
3. Apakah kompetensi digital (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
4. Apakah *transformational leadership* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember?
5. Apakah *employee engagement* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember?
6. Apakah kompetensi digital (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember?
7. Apakah kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember?
8. Apakah *transformational leadership* (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?
9. Apakah *employee engagement* (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?
10. Apakah kompetensi digital (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
4. Untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember.
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital (X3) terhadap kepuasan kerja (Z) pada pegawai Kantor Imigrasi Jember.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
8. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
9. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.
10. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh kompetensi digital (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Imigrasi Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian teoritis di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai di era transformasi digital. Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman konseptual mengenai hubungan antara *transformational leadership*, *employee engagement*, dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh antarvariabel tersebut. Integrasi model ini memberikan pengayaan terhadap teori perilaku organisasi, seperti *Self-Efficacy Theory*, *Social Exchange Theory*, dan *Job Demands-Resources Theory*, dengan menekankan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kompetensi individu, tetapi juga melalui kepuasan kerja sebagai faktor psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antarvariabel dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperjelas hubungan kausalitas dalam

model kinerja pegawai berbasis kepuasan kerja serta dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik yang menghadapi tuntutan transformasi digital.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen Kantor Imigrasi

   Penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajemen Kantor Imigrasi Jember dalam memahami pentingnya *transformational leadership*, *employee engagement*, dan kompetensi digital sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan mengenai peran mediasi kepuasan kerja membantu pihak manajemen memahami bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis pegawai dalam merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, instansi dapat merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif, seperti penguatan gaya kepemimpinan yang inspiratif, peningkatan keterlibatan pegawai melalui lingkungan kerja yang suportif, serta pengembangan kompetensi digital melalui pelatihan yang berkelanjutan guna menciptakan kinerja yang optimal.
2. Bagi Praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia

   Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi pengelolaan pegawai yang lebih adaptif dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Pemahaman mengenai hubungan antara *transformational leadership*, *employee engagement*, dan kompetensi digital terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memberikan wawasan strategis dalam mengelola pegawai secara lebih holistik. Hal ini memungkinkan praktisi untuk mengembangkan kebijakan yang mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta kemampuan digital pegawai, sehingga dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi.
3. Bagi Pemerintah dan Pengambil Kebijakan

   Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja pegawai sektor publik, khususnya dalam menghadapi era transformasi digital. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pemerintah dapat merancang kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur, baik melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan keterlibatan pegawai, maupun pengembangan kompetensi digital. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat mendukung pengembangan kebijakan yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, serta menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.