



Pengaruh *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal

Setiawan Firmansyah^{1*}, Hendri Sucipto², Muhammad Syaifulloh³, Akbar Nuur Purnama⁴

¹⁻⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhadi Setiabudi, Brebes, Indonesia.

Email : setiawanfirmansah4@gmail.com¹, hendrisucipto@umus.ac.id², msyaifulloh@umus.ac.id³, akbarnuurpurnama@gmail.com⁴

*Penulis Korespondensi: setiawanfirmansah4@gmail.com

Abstract. *This study aims: 1) To test and measure how big the percentage and analyze the influence of Digital Leadership on Employee Performance 2) To test and measure how big the percentage and analyze the influence of Employee Engagement on Employee Performance 3) To test and measure how big the percentage and analyze the influence of Psychological Safety on Employee Performance 4) To test and measure how big the percentage and analyze the influence of Digital Leadership, Employee Engagement, and Psychological Safety on Employee Performance. The type of research used in this study is a quantitative approach, this study has a population of 284 with a sample of 74 respondents. Based on the analysis and discussion, it can be concluded that H1: Digital Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance with a t-count value of 2.117 > t-table 1.661 and Digital Leadership sig. value 0.038 < 0.05, H2: Employee Engagement has a positive and significant effect on Employee Performance. with a t-count value of 0.401 < t-table 1.666 and sig. value. 0.689 > 0.05, H3: Psychological Safety has a positive and significant effect on Employee Performance with a calculated t-value of 4.631 > t-table 1.666 and a significant value of 0.000 < 0.05, H4: Digital Leadership, Employee Engagement, and Psychological Safety simultaneously have a positive and significant effect on Employee Performance with a calculated F-value > F-table (16.349 > 2.73) and a significant value of 0.000 < 0.05, and an influence value of 38.7%.*

Keywords: *Brand Trust; Digital Customer Experience; Digital Marketing; Purchase Decision; Social Media Engagement.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan : 1) Untuk menguji serta mengukur seberapa besar persentase dan menganalisa pengaruh *Digital Customer Experience* terhadap Keputusan Pembelian 2) Untuk menguji serta mengukur seberapa besar persentase dan menganalisa pengaruh *Brand Trust* terhadap Keputusan Pembelian 3) Untuk menguji serta mengukur seberapa besar persentase dan menganalisa pengaruh *Social Media Engagement* terhadap Keputusan Pembelian, 4) Untuk menguji serta mengukur seberapa besar persentase dan menganalisa *Digital Customer Experience*, *Brand Trust*, dan *Social Media Engagement* secara simultan berpengaruh terhadap Keputusan Pembelian Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, penelitian ini memiliki populasi 284 dengan mengambil sampel sebanyak 74 responden. Berdasarkan analisis serta pembahasan maka dapat di tarik kesimpulan dimana H1 : *Digital Customer Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan pembelian dengan nilai t-hitung 2.251 > 1.666 dan nilai signifikan 0.042 < 0.05., H2 : *Brand Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan pembelian dengan nilai t-hitung hitung 0,305 < t-tabel 1.666 dan nilai sig. 0.761 > 0.05. dan nilai pengaruhnya sebesar 2,1 % H3 : *Social Media Engagemen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan konsumen Keputusan pembelian dengan nilai t-hitung 4,166 > t-tabel 1.666 dan nilai sig. 0.000 < 0.05, dan H4 : *Digital Customer Experience*, *Brand Trust*, dan *Social Media Engageme* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keputusan pembelian dengan nilai F-hitung > F-tabel (15,455 > 2.73) dan nilai signifikan 0.000 < 0.05. dan nilai pengaruhnya sebesar 61,20%.

Kata Kunci : Keputusan Pembelian; Kepercayaan Merek; Keterlibatan Media Sosial; Pengalaman Pelanggan Digital; Pemasaran Digital.

1. LATAR BELAKANG

Perubahan lingkungan strategis pada era revolusi industri 4.0 dan society 5.0 telah mendorong organisasi sektor publik untuk melakukan transformasi menyeluruh, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk bekerja secara efektif, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, tuntutan transparansi, serta peningkatan ekspektasi masyarakat. (M Saefulloh, 2023), keberhasilan BUMD dalam menghadapi tantangan tersebut sangat ditentukan oleh kualitas manajemen sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan. Tanpa dukungan SDM yang memiliki kesiapan digital, transformasi organisasi akan berjalan lambat dan kinerja pegawai sulit ditingkatkan.

PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal merupakan badan usaha milik daerah yang memiliki mandat strategis dalam penyediaan layanan air bersih bagi masyarakat. Sebagai organisasi pelayanan publik, PERUMDA tidak hanya dituntut menjaga kontinuitas distribusi air, tetapi juga harus mampu memberikan layanan yang cepat, responsif, dan berbasis teknologi. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal memiliki populasi pegawai sebanyak 141 karyawan yang tersebar pada berbagai bidang kerja seperti teknik produksi, distribusi, pelayanan pelanggan, keuangan, dan administrasi. Jumlah pegawai yang cukup besar tersebut memerlukan sistem pengelolaan SDM yang modern agar setiap individu mampu memberikan kinerja optimal.

Kinerja pegawai dalam organisasi penyedia layanan air minum memiliki karakteristik yang kompleks. Pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga harus mampu merespons gangguan teknis, menangani keluhan pelanggan, menjaga kualitas air, serta beradaptasi dengan sistem digital. (M Saefulloh, 2023) menekankan bahwa pada BUMD sektor pelayanan, kinerja pegawai harus diukur dari kecepatan respons, ketepatan penyelesaian masalah, dan kemampuan berkolaborasi lintas unit. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya mengandalkan pendekatan klasik seperti disiplin dan motivasi, tetapi membutuhkan pendekatan manajemen modern yang sesuai dengan era digital.

Salah satu faktor yang semakin penting dalam mendorong kinerja adalah *digital leadership*. Digital leadership tidak hanya berarti pemimpin yang memahami teknologi, tetapi juga pemimpin yang mampu mengarahkan transformasi digital, membangun budaya inovatif, serta memfasilitasi pembelajaran digital bagi pegawai (Cortellazzo, Bruni and Zampieri, 2020). Dalam konteks PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, kepemimpinan digital menjadi sangat relevan karena organisasi mulai menerapkan aplikasi pengaduan online, pembayaran non-tunai, sistem pencatatan meter berbasis digital, serta mekanisme pelaporan

berbasis aplikasi. (M Saefulloh, 2023) menjelaskan bahwa kegagalan banyak BUMD dalam digitalisasi bukan disebabkan oleh teknologi, melainkan oleh lemahnya kepemimpinan digital yang tidak mampu menggerakkan pegawai untuk berubah.

Faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja adalah *employee engagement*. Employee engagement menggambarkan tingkat keterikatan emosional, antusiasme, dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaannya (Schaufeli, 2021). Pegawai yang engaged akan menunjukkan perilaku proaktif, memiliki inisiatif, dan bersedia memberikan usaha ekstra demi keberhasilan organisasi. Pada PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, keterikatan pegawai menjadi krusial karena pekerjaan pelayanan air minum sering kali dihadapkan pada tekanan keluhan pelanggan, gangguan jaringan, serta tuntutan penyelesaian cepat. (M Saefulloh, 2023) mengemukakan bahwa rendahnya engagement pegawai BUMD biasanya ditandai dengan minimnya inisiatif, kecenderungan bekerja sekadar rutinitas, dan rendahnya rasa memiliki terhadap organisasi.

Selain kepemimpinan dan engagement, aspek yang tidak kalah penting adalah *psychological safety*. *Psychological safety* merupakan kondisi di mana pegawai merasa aman untuk menyampaikan ide, melaporkan kesalahan, dan berdiskusi tanpa rasa takut disalahkan (Edmondson and Lei, 2022). Dalam organisasi pelayanan publik yang sarat dengan risiko teknis seperti PDAM, *psychological safety* sangat dibutuhkan agar pegawai berani melaporkan kebocoran, kesalahan pencatatan, atau gangguan distribusi secara jujur. (Edmondson and Lei, 2022) menyatakan bahwa tanpa *psychological safety*, pegawai cenderung menutupi masalah sehingga kinerja organisasi menurun. (M Saefulloh, 2023) juga menegaskan bahwa budaya birokratis yang terlalu hierarkis pada sebagian BUMD sering menghambat keterbukaan pegawai.

Berikut data tabel prasurvei kinerja pegawai pada PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ;

Tabel 1. Data Prasurvei Kinerja Pegawai

No	Indikator	Fenomena yang Ditemukan
1	Adaptasi teknologi	Sebagian pegawai masih mengalami kesulitan menggunakan sistem digital
2	Keterlibatan pegawai	Pegawai kurang aktif memberikan ide atau inovasi
3	Psychological safety	Pegawai masih ragu menyampaikan kritik kepada atasan
4	Kinerja	Penyelesaian pekerjaan terkadang belum tepat waktu

Terdapat juga data penunjang seperti menurut Kementerian PANRB, transformasi digital menjadi prioritas utama dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, data BPS menunjukkan peningkatan penggunaan teknologi digital pada

sektor pelayanan publik setiap tahun dan Survei Gallup menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Implementasi berbagai program digital di PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal membawa konsekuensi perubahan pola kerja. Pegawai dituntut menguasai aplikasi pelayanan pelanggan, sistem pembayaran elektronik, serta mekanisme koordinasi berbasis teknologi. Namun dalam praktiknya, tidak semua pegawai memiliki kesiapan yang sama. Dengan jumlah 141 karyawan, terdapat keragaman usia, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja yang memengaruhi kemampuan adaptasi digital. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan kinerja antar pegawai jika tidak diimbangi dengan kepemimpinan digital yang efektif, *engagement* yang tinggi, dan iklim *psychological safety* yang mendukung.

Beberapa fenomena umum pada organisasi sejenis menunjukkan bahwa transformasi digital sering menghadapi hambatan berupa resistensi perubahan, komunikasi internal yang belum terbuka, serta rendahnya partisipasi pegawai dalam inovasi layanan. (M Saefulloh, 2023) menemukan bahwa pada banyak BUMD di Jawa Tengah, pegawai cenderung enggan menyampaikan ide karena khawatir dianggap melanggar prosedur. Kondisi tersebut relevan dengan pentingnya *psychological safety* dan *employee engagement* sebagai prasyarat peningkatan kinerja.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja pegawai BUMD lebih banyak menggunakan variabel klasik seperti motivasi, disiplin, dan kompensasi. Sementara itu, pendekatan yang lebih mutakhir seperti *digital leadership, employee engagement, dan psychological safety* masih relatif jarang dikaji, khususnya pada sektor penyedia layanan air minum. Padahal, tantangan tahun 2025–2026 menuntut organisasi publik untuk bertransformasi menuju model kerja digital yang kolaboratif dan humanis (Northouse, 2022). (M Saefulloh, 2023) merekomendasikan agar penelitian SDM di BUMD mulai mengadopsi variabel-variabel modern tersebut agar lebih kontekstual dengan kebutuhan lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diasumsikan bahwa kinerja pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis pekerjaan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan digital, tingkat keterikatan pegawai, serta rasa aman secara psikologis dalam bekerja. Ketiga variabel tersebut diperkirakan memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai yang berjumlah 141 orang. Oleh karena itu, penelitian dengan judul: “Pengaruh *Digital Leadership, Employee Engagement, dan Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal” menjadi penting dilakukan untuk memberikan dasar empiris bagi pengambilan kebijakan manajemen SDM di lingkungan PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal,

khususnya dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan manusia dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan. (Dessler, 2020) mendefinisikan MSDM sebagai kebijakan dan praktik yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja. MSDM menempatkan manusia sebagai aset strategis, bukan sekadar faktor produksi.

Dalam konteks Indonesia, (Hasibuan, 2021) menjelaskan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Sementara itu, (Muhammad Saefulloh, 2023c) menegaskan bahwa pada BUMD, MSDM harus berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pengembangan kompetensi dan perilaku kerja pegawai.

Digital Leadership

Digital leadership merupakan konsep kepemimpinan yang muncul sebagai respons atas perubahan lingkungan organisasi yang didominasi oleh teknologi informasi. Kepemimpinan digital tidak sekadar kemampuan menggunakan perangkat teknologi, tetapi lebih luas mencakup cara pemimpin membangun visi transformasi, mengarahkan perubahan perilaku kerja, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap digitalisasi. (Cortellazzo, Bruni and Zampieri, 2020) menjelaskan bahwa digital leadership adalah kapasitas pemimpin untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi organisasi dan proses operasional guna menciptakan nilai tambah.

Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, (M Saefulloh, 2023) mengemukakan bahwa *digital leadership* menjadi faktor penentu keberhasilan BUMD dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Pada perusahaan daerah air minum, kepemimpinan digital diperlukan untuk mendorong pegawai menggunakan aplikasi pengaduan, sistem pembayaran elektronik, serta pelaporan berbasis aplikasi. Apabila pimpinan tidak memiliki orientasi digital yang jelas, pegawai cenderung kembali pada cara kerja manual sehingga kinerja organisasi tidak berkembang.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menggambarkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. (Schaufeli, 2021) mendefinisikan engagement sebagai keadaan pikiran yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*). Pegawai yang *engaged* tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga hadir secara emosional dan kognitif.

Dalam perspektif BUMD, (M Saefulloh, 2023) menekankan bahwa *employee engagement* merupakan fondasi utama kualitas pelayanan publik. Pada perusahaan daerah air minum, pegawai yang *engaged* akan memiliki kepedulian lebih terhadap keluhan masyarakat, menjaga kontinuitas distribusi, dan berupaya menyelesaikan gangguan meskipun di luar jam kerja. Sebaliknya, rendahnya engagement akan terlihat dari sikap bekerja sekadar menggugurkan kewajiban.

Psychological Safety

Psychological safety merupakan kondisi psikologis di mana pegawai merasa aman untuk mengekspresikan pendapat, mengajukan pertanyaan, melaporkan kesalahan, serta menyampaikan ide tanpa rasa takut mendapatkan konsekuensi negatif. (Edmondson, 2019) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan bersama dalam tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Artinya, pegawai tidak merasa terancam ketika melakukan komunikasi terbuka dengan atasan maupun rekan kerja.

(Edmondson & Lei, 2022) menegaskan bahwa *psychological safety* bukan berarti tidak ada aturan atau standar kerja, melainkan adanya iklim saling menghargai sehingga pegawai berani berbicara jujur mengenai kondisi lapangan. Dalam organisasi pelayanan publik seperti PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, *psychological safety* menjadi sangat penting karena pekerjaan pegawai sering berhubungan dengan masalah teknis yang membutuhkan koordinasi cepat dan keterbukaan informasi.

Menurut (Saefulloh, 2023a), banyak BUMD di Indonesia masih memiliki budaya kerja yang cenderung hierarkis sehingga pegawai ragu untuk menyampaikan kritik atau melaporkan kesalahan. Kondisi tersebut dapat menghambat proses perbaikan layanan dan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai.

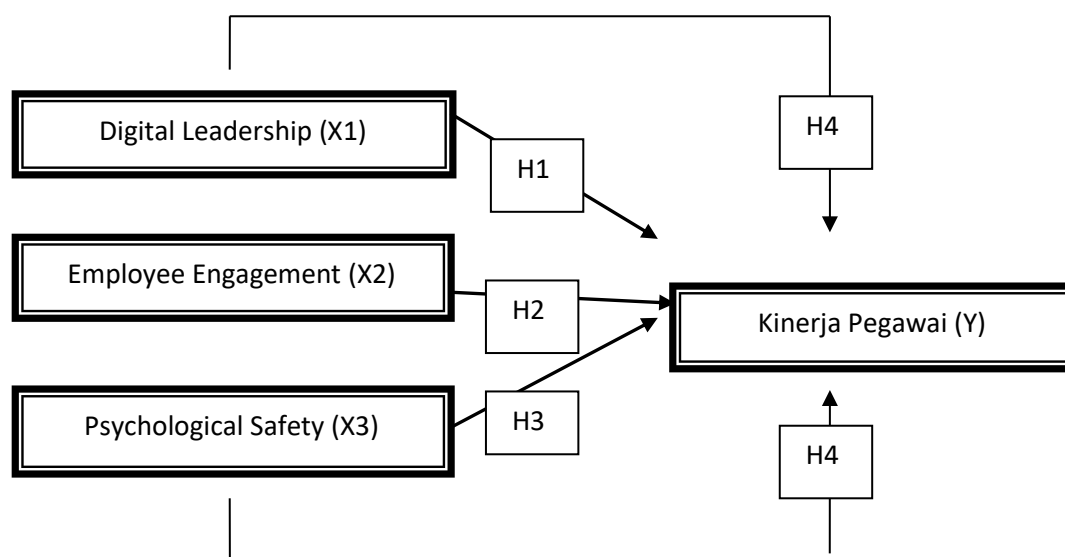
Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. (Robbins & Judge, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian tugas yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan perilaku kerja. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga proses bagaimana pegawai menjalankan perannya dalam organisasi.

Mangkunegara, (2021) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan pendekatan yang komprehensif, tidak hanya pada aspek individu tetapi juga pada aspek organisasi.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik, (Saefulloh, 2023b) menegaskan bahwa kinerja pegawai BUMD harus diukur dari kontribusinya terhadap kualitas pelayanan masyarakat. Pada perusahaan daerah air minum, kinerja pegawai tercermin dari kecepatan penanganan gangguan distribusi, ketepatan pencatatan meter pelanggan, akurasi data rekening, serta sikap pelayanan yang ramah dan responsif.

Berikut adalah kerangka berfikir dalam penelitian ini :



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Keterangan :

X1 = *Digital Leadership*

X2 = *Employee Engagement*

X3 = *Psychological Safety*

Y = Kinerja Pegawai

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap masalah penelitian yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teoritis, penelitian yang relevan dan kerangka berfikir diatas, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

H2: Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

H3: Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

H4: Digital Leadership, Employee Engagement, dan Psychological Safety secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

3. METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaruh *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal. Berdasarkan (Neuman 2021) dalam bukunya yang berjudul *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, bahwa penelitian kuantitatif menekankan secara khusus dalam mengukur variabel-variabel dan pembuktian hipotesis yang berkaitan dengan penjelasan suatu hubungan.

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data yang diperoleh melalui survey lapangan yang diperoleh langsung dari responden melalui alat bantu kuesioner lewat google form (*online*).

Definisi Operasional Variabel ialah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati memungkinkan peneliti melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Azmi, 2019). Dalam penelitian ini mendefinisikan beberapa variabel penelitian yang digunakan yaitu *Digital Leadership* (X1), *Employee Engagement* (X2), dan *Psychological Safety* (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Populasi pada penelitian ini yaitu Seluruh Pelanggan Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yang diambil dari data jumlah Karyawan di bulan Januari 2026 sebanyak 141 orang.

Untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dari populasi peneliti menggunakan rumus yang dikemukakan oleh slovin dalam (Neuman, 2021) dengan Berikut perhitungan yang dilakukan menggunakan rumus slovin yaitu sebagai berikut:

Rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots \dots \dots (i)$$

$$n = \frac{141}{1 + 141(8\%)^2} = 72,12.$$

Dari perhitungan diatas diperoleh hasil sebesar 74,12 yang dibulatkan menjadi 74. Jadi banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 74 responden.

Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat empat variabel yaitu yaitu *Digital Leadership* (X_1), *Employee Engagement* (X_2), dan *Psychological Safety* (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Angket yang disajikan berisi 40 pertanyaan, yang terdiri 10 pertanyaan tentang *Digital Leadership*, 10 pertanyaan tentang *Employee Engagement*, 10 pertanyaan tentang *Psychological Safety* dan 10 tentang Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hal ini dilakukan dengan harapan tidak terjadi tingkat kesalahan yang besar. Setelah data diolah, kemudian diperoleh hasil atau output SPSS. Hasil pengolahan data akan disajikan dalam bentuk tabel agar lebih rapi, dapat dibaca dengan mudah dan dapat cepat dipahami. SPSS (*Statistical Package for Social Science*) merupakan program atau software yang diperuntukkan untuk keperluan mengelolah data, sedangkan statistik mempunyai fungsi untuk menerjemahkan data yang ada untuk diolah dengan perhitungan tertentu, untuk mencari berbagai output yang dikehendaki para pengambil keputusan yang akan menunjukkan gambaran Pengaruh *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, Instrumen yang memenuhi syarat, maka dilakukannya uji instrumen (Uji Validitas & Reabilitas), Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas, Uji Heterokedastisitas, Uji Multikolonieritas, Uji Autokorelasi dan Uji Linieritas), Analisis Linier Berganda, Uji Hipotesis (Uji T & Uji F), Uji koefisien Determinasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya atau aslinya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku secara umum. Variabel dalam penelitian ini yang meliputi Pengaruh *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yang akan diuji secara statistik deskriptif. Data hasil penelitian disajikan dalam bentuk deskripsi data semua variabel yang meliputi *Digital Leadership* sebagai variabel X_1 , *Employee Engagement* sebagai variabel X_2 , *Psychological Safety* sebagai variabel X_3 , dan Kinerja Pegawai sebagai variabel Y . Data hasil penelitian yang diperoleh dari 74 responden untuk semua variabel penelitian dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Uji Validasi

Dasar pengambilan keputusan yang digunakan adalah melakukan uji signifikansi dengan membandingkan nilai r hitung dengan R tabel. Dalam rangka uji validitas kuesioner kriteria pengujian, apabila r hitung $> R$ tabel, dengan taraf signifikansi 0,05 dan $df = n-2$, maka alat ukur dinyatakan valid dan sebaliknya jika r hitung $< R$ tabel maka item pertanyaan tersebut tidak valid. Petanyaan yang tidak valid tidak akan disertakan pada pengolahan data selanjutnya (Sugiyono, 2004) dalam (Junaidi 2019).

Untuk menghitung t -tabel yaitu, $df = N-2 = 74-2 = 72$, t -tabel dari df 72 dengan taraf signifikansi 0,05 yaitu 0,228.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Digital Leadership (X1)	DL 1	0,429	0,228	Valid
	DL 1	0,553	0,228	Valid
	DL 1	0,424	0,228	Valid
	DL 1	0,511	0,228	Valid
	DL 1	0,614	0,228	Valid
	DL 1	0,611	0,228	Valid
	DL 1	0,449	0,228	Valid
	DL 1	0,559	0,228	Valid
	DL 1	0,575	0,228	Valid
	DL 1	0,614	0,228	Valid
Employee Engagement (X2)	EE1	0,861	0,228	Valid
	EE1	0,913	0,228	Valid
	EE1	0,824	0,228	Valid
	EE1	0,913	0,228	Valid
	EE1	0,736	0,228	Valid
	EE1	0,787	0,228	Valid
	EE1	0,779	0,228	Valid
	EE1	0,709	0,228	Valid
	EE1	0,913	0,228	Valid
	EE1	0,823	0,228	Valid
Psychological Safety (X3)	PS1	0,753	0,228	Valid
	PS1	0,774	0,228	Valid
	PS1	0,740	0,228	Valid
	PS1	0,808	0,228	Valid
	PS1	0,648	0,228	Valid
	PS1	0,696	0,228	Valid
	PS1	0,850	0,228	Valid
	PS1	0,589	0,228	Valid
	PS1	0,850	0,228	Valid
	PS1	0,589	0,228	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,672	0,228	Valid
	KP1	0,709	0,228	Valid
	KP1	0,620	0,228	Valid
	KP1	0,698	0,228	Valid
	KP1	0,826	0,228	Valid
	KP1	0,784	0,228	Valid
	KP1	0,678	0,228	Valid
	KP1	0,826	0,228	Valid
	KP1	0,826	0,228	Valid
	KP1	0,784	0,228	Valid

Sumber : Data diolah SPSS, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas di atas menyatakan bahwa setiap item pernyataan yang diajukan dalam setiap variabel dinyatakan valid, maka masuk dalam kriteria penelitian.

Uji Reliabilitas

Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha* dengan cara membandingkan nilai alpha dengan standarnya. Syarat suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* (α) > R tabel.

Tabel 3. Hasil Uji Realibilitas *Digital Leadership* (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	10

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel X1 diatas, 10 pernyataan memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.60 yaitu sebesar 0.896. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator atau pernyataan dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas *Employee Engagement* (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	10

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel X2 diatas, 10 pernyataan memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.60 yaitu sebesar 0.954. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator atau pernyataan dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Realibilitas *Psychological Safety* (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	10

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel X3 diatas, 10 pernyataan memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.60 yaitu sebesar 0.908. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator atau pernyataan dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Realibilitas Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	8

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas variabel Y diatas, 10 pernyataan memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0.60 yaitu sebesar 0.917. Berdasarkan ketentuan di atas maka indikator atau pernyataan dalam penelitian ini dikatakan reliabel.

Uji Normalitas

Menurut Singgih Santoso (2019:44) kriteria pengujian normalitas adalah sebagai berikut: Jika Signifikan (SIG) > 0.05 , maka variabel berdistribusi normal, Jika Signifikan (SIG) $< 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.16685676
Most Extreme Differences	Absolute	.061
	Positive	.061
	Negative	-.051
Test Statistic		.061
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel uji Kolmogorov-Simornov diatas menunjukkan bahwa hasil dari Asymp. Sig. yaitu 0,200 yang mana $> 0,05$ maka data tersebut dikatakan normal.

Uji Multikolinearitas

Menurut Imam Ghozali menyatakan bahwa pengujian multikolonoaritas dapat dilakukan sebagai berikut: Tolerance value < 0.10 atau VIF > 10 : terjadi multikoloniaritas; Tolerance value $> 0,10$ atau VIF : tidak terjadi multikoloniaritas.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
Model		B		Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.692	3.213		3.951	.000		
	X1	.184	.087	.228	2.117	.038	.723	1.384
	X2	-.028	.070	-.038	-.401	.689	.955	1.047
	X3	.460	.099	.500	4.631	.000	.721	1.388

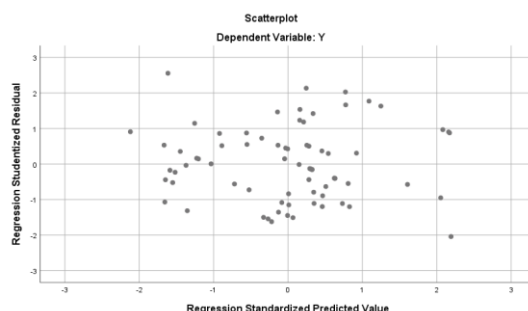
a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas di atas, diketahui nilai tolerance variabel X1 sebesar $0.723 > 0.10$ dan nilai VIF sebesar $1.384 < 10$. Nilai tolerance variabel X2 sebesar $0.955 > 0.10$ dan nilai VIF sebesar $1.047 < 10$. Nilai tolerance variabel X3 sebesar $0.721 > 0.10$ dan VIF sebesar $1.388 < 10$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel X1, X2 dan X3 tidak terjadi multikolinearitas.

Heteroskedastisitas

Jika ada pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas sedangkan jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Sujarweni, 2016:231) dalam (V.A.R.Barao *et al.*, 2022).



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan gambar scatterplot di atas, diketahui bahwa ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari setiap variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Diketahui t-tabel sebesar 1.666. Nilai ini didapatkan dari rumus $df = n - k = 74 - 3 = 1.993$. Hasil uji t pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	12.692	3.213		3.951	.000
	X1	.184	.087	.228	2.117	.038
	X2	-.028	.070	-.038	-.401	.689
	X3	.460	.099	.500	4.631	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS, 2026

Dasar pengambilan keputusan jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ (1.993) dan nilai $\text{sig} < 0.05$ maka dapat dikatakan variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Berdasarkan tabel di atas, berikut ini dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial:

H1 = Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel *Digital Leadership* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai t-hitung $2.117 > t\text{-tabel } 1.993$ dan nilai sig. $0.038 < 0.05$. Hal ini berarti variabel *Digital Leadership* (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

H2 = Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel Employee Engagement (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai t-hitung $0,401 < t\text{-tabel } 1.993$ dan nilai sig. $0.689 > 0.05$. Hal ini berarti variabel Employee Engagement (X2) tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

H3 = Pengaruh Psychological Safety Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel Psychological Safety (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai t-hitung $4,631 > t\text{-tabel } 1.993$ dan nilai sig. $0.000 < 0.05$. Hal ini berarti variabel Psychological Safety (X3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Uji signifikansi simultan (Uji F)

Uji F dapat dijelaskan dengan menggunakan analisis varian (*analysis of variance* = ANOVA) (Widarjono, 2019). Nilai F kritis dapat dilihat pada tabel distribusi F, nilai F kritis disesuaikan dengan besaran α dan df yang mana besarnya ditentukan dari numerator (k-1) dan df dari denominator (n-k). Diketahui F tabel sebesar 2.73. Nilai ini didapatkan dari rumus: $df_1 = k-1$ dan $df_2 = n-k$.

Tabel 9. Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	512.979	3	170.993	16.349	.000 ^b
	Residual	732.116	70	10.459		
	Total	1245.095	73			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber : Output SPSS, 2026

Dasar pengambilan keputusan yaitu jika F-hitung $> F\text{-tabel } (2.73)$ dan nilai sig < 0.05 maka dapat dikatakan variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y.

Berdasarkan hasil uji simultan dari tabel diatas ditunjukkan bahwa F- hitung sebesar 16,349 sedangkan hasil F-tabel pada tabel distribusi dengan tingkat kesalahan 5% (0.05) adalah sebesar 2.73. Hal ini berarti F-hitung $> F\text{-tabel } (16,349 > 2.73)$. Pada tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai sig. $0.000 < 0.05$, karena nilai sig. lebih kecil dari 0.05 maka model regresi

dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai atau dapat dikatakan bahwa $H_4 = \text{Digital Leadership, Employee Engagement dan Psychological Safety}$ secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

Uji Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono, kriteria untuk analisis koefisien determinasi yaitu :

Nilai 0,00-0,199 dinyatakan sangat rendah.

Nilai 0,20 – 0,399 dinyatakan rendah.

Nilai 0,40 – 0,599 dinyatakan sedang.

Nilai 0,60 – 0,799 dinyatakan kuat.

Nilai 0,80 – 1,000 dinyatakan sangat kuat.

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 ^a	.412	.387	3.23401

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan koefisien determinasi (Adjusted R Square) = 0.387, artinya variabel *Digital Leadership, Employee Engagement dan Psychological Safety* secara bersama-sama mempengaruhi variabel kepuasan Pelanggan sebesar 38,7% sisanya (100%-38,7%) sebesar 61,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Dan adapun angka koefisien korelasi (R) menunjukkan nilai sebesar 0.642 yang mana > 0.5 , dan dinyatakan bahwa 0.642 mendekati angka 1 menandakan bahwa terdapat hubungan antar variabel independent dengan variabel dependen kuat.

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengukur antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 11. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	12.692	3.213			3.951	.000
X1	.184	.087	.228		2.117	.038
X2	-.028	.070	-.038		-.401	.689
X3	.460	.099	.500		4.631	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output SPSS, 2026

Dari tabel di atas, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 12,692 + 0.184 X_1 + 0.028 X_2 + 0.460 X_3 + e \dots \dots \dots (ii)$$

Persamaan di atas dijelaskan sebagai berikut:

$a = 12,692$ merupakan nilai konstanta, jika nilai X_1 , X_2 , Dan X_3 dianggap 0 maka nilai dari Kinerja Pegawai adalah sebesar 12,692.

$\beta_1 = 0.184$ artinya variabel *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan apabila variabel Kinerja Pegawai meningkat satu satuan, maka *Digital Leadership* akan meningkat sebesar 0.184 satuan.

$\beta_2 = 0.028$ artinya variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan apabila variabel Kinerja Pegawai meningkat satu satuan, maka variabel *Employee Engagement* akan meningkat sebesar 0.028 satuan.

$\beta_3 = 0.460$ artinya variabel *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan apabila variabel Kinerja Pegawai meningkat satu satuan, maka *Psychological Safety* akan meningkat sebesar 0.460 satuan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal. Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dengan nilai t-hitung $2.117 > t\text{-tabel } 1.661$ dan *Digital Leadership* nilai sig. $0.038 < 0.05$. dan nilai pengaruhnya sebesar 20% di tinjau dari beberapa indikator seperti periklanan, promosi penjualan dan hubungan masyarakat. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal. dengan nilai t-hitung hitung $0,401 < t\text{-tabel } 1.666$ dan nilai sig. $0.689 > 0.05$. dan nilai pengaruhnya sebesar 2,1 % di tinjau dari beberapa indikator seperti realibilitas, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik. *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dengan nilai t-hitung $4,631 > t\text{-tabel } 1.666$ dan nilai sig. $0.000 < 0.05$, dan nilai pengaruhnya sebesar 43,50% di tinjau dari beberapa indikator seperti keterjangkauan harga, kesesuaian harga dengan kualitas produk, harga sesuai dengan kemampuan atau daya saing dan kesesuaian harga dengan manfaat. *Digital Leadership*, *Employee Engagement*, dan *Psychological Safety* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap Kinerja Pegawai PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal

dengan nilai $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ ($16,349 > 2.73$) dan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. dan nilai pengaruhnya sebesar 38,7% sisanya ($100\%-38,7\%$) sebesar 61,3% di pengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi berbagai pihak guna meningkatkan manfaat penelitian ini serta menjadi acuan dalam pengembangan penelitian maupun praktik di lapangan. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh *digital leadership*, *employee engagement*, *psychological safety*, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga menjadi sarana bagi peneliti untuk mengimplementasikan teori-teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan ke dalam praktik penelitian serta memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PERUMDA Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dalam upaya mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas *digital leadership* melalui pengembangan kompetensi digital para pimpinan agar mampu mengarahkan, mendukung, dan memotivasi pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi dan tuntutan kerja yang semakin dinamis. Selain itu, perusahaan juga diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan apresiasi terhadap kinerja pegawai, serta membuka kesempatan yang lebih luas bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Di samping itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang mendukung *psychological safety* sehingga pegawai merasa aman dan nyaman dalam menyampaikan ide, pendapat, maupun masukan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penguatan hubungan kerja yang saling menghargai. Dengan memperkuat *digital leadership*, *employee engagement*, dan *psychological safety* secara berkelanjutan, diharapkan kinerja pegawai semakin meningkat sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa tambahan referensi ilmiah yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan kajian maupun acuan dalam penelitian sejenis. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain, memperluas objek penelitian, maupun menggunakan metode penelitian yang berbeda sehingga diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terimakasih kepada Seluruh teman dan sahabat saya semuanya baik yang seperjuangan dan yang mendukung serta ikut berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung. Teman-teman Program Studi Manajemen Non Regular angkatan 2026 yang telah berperan banyak memberikan pengalaman dan pembelajaran selama di bangku kuliah, *see you on top, guys*.

Terimakasih untuk Dosen Pembimbing Skripsi untuk setiap arahan, bimbingan dan motivasi menjadi bekal berharga yang akan selalu saya ingat dan para penguji serta kaprodi Manajemen, Dekan FEB dan Semua Dosen Di Program studi Manajemen.

Untuk Diriku Sendiri, terimakasih karena telah bertahan sejauh ini. Untuk keberanian yang telah kupupuk, untuk air mata yang telah jatuh dan untuk keteguhan hati yang terus berjuang hingga titik akhir. Aku bangga pada diriku yang tak pernah menyerah, dan kepada kedua orang tua saya.

DAFTAR REFERENSI

- Amrina, D., & Hasan, M. (2024). The effect of employee engagement on employee performance. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*. <https://doi.org/10.26593/jrsi.v13i2.7202.75-90>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Ausat, A., & Rahman, T. (2024). Psychological safety, ICT competence and employee performance. *Jurnal Pekommas*.
- Azmi, S. (2019). *Pengaruh Promosi dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian pada Travel Milala Tour Medan* [Skripsi, Universitas Pembangunan Pancabudi].
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2020). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1938.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2022). Psychological safety: The history and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Gao, S., & Chen, L. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.31219/osf.io/45wym>

- Joseph, A., & Seshadri, N. (2025). Is connection the key? The mediating role of psychological safety to engagement. *Organizational Psychology Review*.
- Lee, H. (2022). How does psychological safety foster employee performance? *Journal of Vocational Behavior*.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Nurhidayah, S., & Muliansyah, R. (2024). Digital leadership and employee engagement in hybrid work environments. *RIGGS Journal*. <https://doi.org/10.31004/riggs.v3i2.1067>
- Priscilla, M., & Desiana, P. (2025). Psychological safety and engagement as mediators to task performance. *Indonesian Journal of Social Economics*.
- Qiao, Y., Li, X., & Hong, J. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rustina, E. (2025). The impact of job satisfaction and employee engagement on employee performance. *JIMKES*. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3336>
- Saefulloh, M. (2023a). Employee engagement pada BUMD sektor pelayanan publik. *Jurnal Manajemen UMUS*.
- Saefulloh, M. (2023b). Kinerja pegawai BUMD berbasis pelayanan publik. *Jurnal Manajemen UMUS*.
- Saefulloh, M. (2023c). Manajemen SDM sektor publik di era digital pada BUMD. *Jurnal Manajemen UMUS*.
- Saefulloh, M. (2023). Manajemen sumber daya manusia sektor publik di era digital: Studi pada BUMD Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen UMUS*, 5(2), 45–60.
- Saks, A. M. (2022). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2).
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Zulfitri, A., & Pratama, D. (2024). The influence of digital leadership on the performance of millennial employee through coaching at Samsung R&D Indonesia. In *Proceedings of ICBMASE*.