



Digital Leadership, Work Environment, Dan Work Motivation Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bidang Pelayaran Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur

Risha Anggun Febrianti^{1*}, Rifdah Abadiyah², Vera Firdaus³

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email:rishaanggun09@gmail.com¹, rifdahabadiyah@umsida.ac.id², verafirdaus@umsida.ac.id³

Doi : <https://doi.org/10.37339/e-bis.v10i1.3021>

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel

Diterima :
2026-01-29
Diperbaiki :
2026-02-02
Disetujui :
2026-02-06

Kata Kunci :

Digital Leadership; Work Environment; Work Motivation; Kinerja Pegawai

Keywords:

Digital Leadership; Work Environment; Work Motivation; Employee Performance

ABSTRAK

Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur menghadapi kesenjangan antara investasi teknologi digital dengan kinerja pegawai akibat *digital leadership* yang belum optimal, fasilitas *work environment* tidak merata, dan *work motivation* yang rendah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *digital leadership*, *work environment*, dan *work motivation* terhadap kinerja pegawai dalam transformasi digital sektor pelayanan maritim. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui kuesioner kepada 100 pegawai yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data primer dan sekunder dianalisis menggunakan SPSS-26 dengan uji asumsi klasik, validitas, reliabilitas, uji T, uji F, dan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership*, *work environment*, dan *work motivation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

ABSTRACT

The East Java Provincial Transportation Agency faces a gap between digital technology investment and employee performance due to suboptimal digital leadership, uneven work environment facilities, and low work motivation. This study aims to analyze the influence of digital leadership, work environment, and work motivation on employee performance in the digital transformation of the maritime service sector. The research method uses a quantitative approach with a survey technique through a questionnaire to 100 employees determined using the Slovin formula. Primary and secondary data were analyzed using SPSS-26 with classical assumption tests, validity, reliability, T-test, F-test, and multiple linear regression. The results show that digital leadership, work environment, and work motivation have a significant effect on employee performance.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprpto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 54311

PENDAHULUAN

Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur sebagai instansi pelaksana otonomi daerah di sektor transportasi maritim menghadapi tantangan transformasi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adopsi teknologi informasi seperti sistem SIAPOL (Sistem Informasi Aplikasi Pelayaran Online) dan Smart Gate Terminal Operating System menunjukkan komitmen instansi dalam digitalisasi layanan, namun efektivitas implementasinya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia (Ameilia Tariza Putri, Tri Prasetyowati,

2025). Adopsi teknologi informasi memiliki peran yang signifikan dan strategis dalam meningkatkan kinerja dan memberikan layanan yang efektif di organisasi pemerintah, seperti Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, dengan membuat informasi dapat diakses di halaman melalui situs web resmi mereka (*Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur*, 2025). Selain Profil Instansi, Video Kegiatan, Informasi Layanan, Program Pulang Kampung Gratis, dan laporan penting lainnya, Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur menawarkan informasi yang akurat, relevan, dan bermanfaat (Analysis et al., 2023). Instansi juga membutuhkan sumber daya manusia atau personel. Karyawan merupakan sumber daya yang signifikan bagi organisasi, karena mereka menyediakan keterampilan, antusiasme, dan inovasi yang benar-benar dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan mereka (Rahayu, 1945). Karena individu menyediakan keterampilan, antusiasme, dan daya cipta yang benar-benar dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka, karyawan merupakan aset yang berharga (Putri Pratiwi et al., 2025). Bagi sebagian karyawan, janji mendapatkan uang adalah insentif utama untuk bekerja, tetapi bagi yang lain, uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang dipenuhi oleh pekerjaan. Orang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat sekitar, beberapa kali lebih daripada orang yang tidak bekerja (Rustiawan et al., 2023). Kinerja adalah kualitas dan kuantitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, atau korporasi (Pegawai & Indojoya, 2017). Dinas Perhubungan Jawa Timur mempunyai tanggung jawab utama untuk menjalankan urusan pemerintahan bidang perhubungan yang didasarkan pada prinsip otonomi dan pembantuan daerah (Pramestarivia & Sahidi, 2022). Dinas Perhubungan Jawa Timur dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi yakni perumusan kebijakan Bidang Keselamatan Pelayaran, Angkutan Laut, Manajemen dan Rekayasa Pelayaran, dan Sarana Prasarana Kepelabuhanan.

Sebagai komponen otonomi daerah di sektor transportasi, Dinas Perhubungan Jawa Timur bertanggung jawab dan mengevaluasi keselamatan pelayaran, transportasi maritim, manajemen dan rekayasa pelayaran, infrastruktur pelabuhan, dan infrastruktur. Dinas ini juga memberikan bimbingan administratif dan kesekretariatan kepada seluruh unit kerja di dalam Dinas dan melaksanakan tugas-tugas lain yang didelegasikan oleh Bupati sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya (Praja et al., 2023). Kerumitan dinamika hubungan antara ketiga variabel tersebut merupakan fokus utama dari fenomena yang ada di dalam Dinas Perhubungan Jawa Timur. Pertama, penggunaan kepemimpinan digital oleh Dinas Perhubungan Jawa Timur masih belum optimal, seperti yang terlihat dari struktur hierarki yang kurang motivasi kerja dan kurangnya bantuan manajemen. Akibatnya, hal ini dapat membuat karyawan kurang antusias dalam menjalankan pekerjaannya (Febrian Rizky Anugrah Putra & Budi Priyatmono, 2025). Kedua, Work Environment menjadi aspek kunci yang diteliti, penelitian ini juga melihat bagaimana variabel seperti ruang kerja yang berantakan dan fasilitas kerja yang tidak memadai lainnya memengaruhi kenyamanan karyawan dan seberapa baik kinerja mereka. Kondisi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi dapat ditingkatkan jika terdapat motivasi yang cukup dan suasana yang mendukung (Thalibana, 2022). Ketiga, permasalahan work motivation yang muncul di Dinas Perhubungan Jawa Timur terlihat dari sebagian pegawai yang kurang memiliki dorongan untuk meningkatkan kinerja, ditunjukkan dengan rendahnya inisiatif serta kurangnya semangat dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Sari Sakarin et al., 2024). Keempat, Evaluasi kinerja Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur Surabaya oleh

Wali Kota yang menekankan pentingnya kerjasama tim mencerminkan fenomena kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional. Kasus ini menunjukkan bahwa kinerja optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individual pegawai, tetapi juga pada aspek motivasi kerja, kondisi kerja yang mendukung, serta pengakuan dan arahan dari atasan (Redaksi, 2024).

Dalam konteks Dinas Perhubungan Jawa Timur, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh tentang hubungan yang rumit antara kepemimpinan digital, tempat kerja, dan motivasi karyawan. Hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan arahan strategis bagi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan (Febriantina et al., 2025). Dapat dikatakan bahwa kemauan pegawai dalam mencurahkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, tenaga dan waktunya, sebenarnya mengharapkan motivasi dari lingkungan kerja dapat memuaskan kebutuhannya (Adinda Khansa Khairunnisa & Tri Murwaningsih, 2024). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja menurut diukur dengan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (Caissar et al., 2022b). Tingkat inisiatif dalam bekerja, antara lain kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadinya kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah tersebut (Yandi & Trimerani, 2023). Salah satu bentuk usaha konkrit untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai dengan cara arahan dari pimpinan organisasi terhadap kinerja pegawai agar setiap pegawai mampu bekerja dengan baik dan professional (Mulya et al., 2022).

Digital leadership merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin transformasi digital dalam organisasi melalui penerapan sikap positif terhadap teknologi, penguasaan kompetensi digital yang memadai, serta keterampilan implementasi digital yang efektif (Manajemen et al., 2022). Konsep kepemimpinan ini menjadi sangat relevan di era modern dimana teknologi digital telah menjadi bagian integral dari operasional bisnis (Ekonomi et al., 2024). Karyawan milenial yang secara natural sudah familiar dan lekat dengan berbagai teknologi digital cenderung lebih termotivasi, engaged, dan pada akhirnya mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal ketika mereka dipimpin oleh atasan yang memahami, menguasai, dan mampu mengimplementasikan aspek-aspek digital dalam manajemen dan operasional kerja sehari-hari (Yolanda & Yulianti, 2024a). Namun demikian, selain faktor digital leadership di era teknologi digital seharusnya tidak hanya memahami perubahan di dunia digital, tetapi juga menjadi perancang perubahan yang aktif. Digital leadership yang melihat ancaman transformasi digital harus siap kehilangan bisnis lama dan muncul ke bisnis baru dengan beradaptasi secara komprehensif dan berakselerasi dengan perubahan yang lebih cepat untuk menghadirkan inovasi yang menjamin kesuksesan jangka Panjang (Baso et al., 2025). Digital leadership adalah seseorang yang mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Digital Leadership juga dikenal sebagai kepemimpinan elektronik (e-Leadership). E-leadership terjadi dalam konteks e-environment. Dimana pekerjaan dilakukan melalui teknologi informasi, khususnya penggunaan internet (Hadi et al., 2024).

Work environment adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaan sehari-hari dan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan (Kumalasari & Efendi, 2022). Definisi work environment adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja (baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Kompetensi & Kerja, 2022). Secara garis besar jenis work environment terbagi menjadi dua physical work environment dan non-physical work environment. Physical work environment adalah semua keadaan berbentuk fisik yang ada di lingkungan tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung secara. Sedangkan (Estiana et al., 2023). Menurut (Surijadi & Idris, 2020) mengemukakan non-physical work environment adalah semua situasi yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan atasan. non-physical work environment dapat dirasakan melalui hubungan dengan rekan kerja maupun dengan atasan (Kurniawati & Abadiyah, 2023).

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang efisien dan bersemangat yang memiliki sumber daya yang mereka butuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan dan memenuhi harapan peran mereka (Rahayu & Kunci, 2023). Work Motivation adalah penyediaan kekuatan pendorong yang meningkatkan semangat kerja seseorang sehingga mereka ingin bekerja bersama, bekerja secara efektif, dan menggabungkan semua upaya mereka untuk mencapai kepuasan (Cover, 2025). Selain itu, salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku manusia adalah motivasi kerja, yang juga disebut sebagai penggerak, keinginan, dukungan, atau kebutuhan yang dapat membuat individu antusias dan termotivasi untuk mengurangi dan memenuhi dorongan diri sehingga mereka dapat bertindak dan melakukan hal-hal dengan cara tertentu yang akan mengarah pada arah yang optimal (Anwar & Afna, 2022). Work Motivation memiliki dampak yang sangat besar pada kinerja karyawan, karena karyawan biasanya memiliki produktivitas kerja yang tinggi jika perusahaan membantu mereka menyelesaikan tugas mereka (Maulidiah et al., 2023).

Penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian Agus Purwanto et al. (2021) dimana menyatakan bahwa *Digital Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian D. Sudaryati and S. Heriningsih (Sudaryati & Heriningsih, 2020). Namun temuan dari penelitian lain menyatakan bahwa *Digital Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Putra et al., 2024). Hasil Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *Work Environment* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Madyoningrum & Azizah, 2022). Tetapi berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Wangi et al., 2020). Kemudian pada penelitian selanjutnya yang membahas *Work Motivation* dan Kinerja Karyawan. Temuan menunjukkan bahwa *Work Motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Soni Kurniawan & Al Rizki, 2022). Namun dalam penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa *Work Motivation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (1385, غلامحسين).

Kesenjangan utama terletak pada minimnya kajian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam konteks spesifik organisasi pemerintah daerah, khususnya Dinas Perhubungan Jawa Timur yang memiliki karakteristik unik sebagai instansi pelaksana otonomi daerah dengan kompleksitas tugas di Bidang Keselamatan Pelayaran, Angkutan Laut,

Manajemen dan Rekayasa Pelayaran, dan Sarana Prasarana Kepelabuhanan, sehingga penelitian ini menjadi urgen untuk mengklarifikasi kontradiksi empiris tersebut dan mengembangkan model integratif yang dapat memberikan panduan strategis bagi peningkatan kinerja pegawai dalam era transformasi digital di sektor pelayanan transportasi publik.

Berdasarkan fenomena dan research gap yang teridentifikasi, urgensi penelitian ini terletak pada tiga alasan: Pertama, minimnya kajian empiris yang mengintegrasikan *digital leadership, work environment, dan work motivation* secara simultan dalam organisasi pemerintah daerah sektor pelayanan maritim. Kedua, inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengindikasikan perlunya kontekstualisasi pada karakteristik organisasi spesifik. Ketiga, kompleksitas tugas Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur dalam transformasi digital memerlukan identifikasi faktor kunci pengoptimalan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan mengisi kesenjangan teoritis dan memberikan implikasi praktis bagi strategi manajemen SDM instansi pemerintah yang mengalami digitalisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja merupakan suatu capaian karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, baik dari aspek mutu maupun volume (Kelautan et al., 2024). Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam bisnis karena kinerja optimal dapat membawa organisasi menuju kesuksesan (Sanaba et al., 2022). Kinerja karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh pekerja sehingga dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan yang akan memberikan pengaruh positif pada kepribadian karyawan dan lingkungan tempat ia bekerja (Anggraini et al., 2024). Unsur-unsur yang menentukan kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja, adalah sebagai berikut (Karyawan et al., n.d.) yaitu:

1. Kualitas : Ukuran kinerja, efektivitas, dan komite yang berfokus pada kualitas kegiatan yang dilakukan untuk mencapai hasil optimal dan memenuhi hasil yang diinginkan.
2. Kuantitas : Jumlah yang dihasilkan yang dapat ditunjukkan dalam bentuk angka berdasarkan bagaimana pegawai melihat jumlah aktivitas yang ditugaskan dan hasilnya.
3. Kehandalan : Kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang dibutuhkan dengan minimal supervision, dan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan pelayanan akurat, jujur, dan tepat.
4. Kemampuan Kerja Sama : Kemampuan seorang pegawai untuk berkolaborasi dengan pihak lain dalam menuntaskan pekerjaan yang ditugaskan serta bekerja dengan metode yang mengoptimalkan keuntungan dan pencapaian.

Digital Leadership (X1)

Digital leadership adalah perspektif karyawan milenial di Jawa Timur mengenai menjadi pribadi yang meningkatkan nilai organisasi dengan mengintegrasikan kemampuan kepemimpinan dengan teknologi digital (Yolanda & Yulianti, 2024b). Indikator *Digital leadership* meliputi:

1. Sikap: Opini para pekerja milenial di Jawa Timur, responden, tentang sentimen mereka sebagai pemimpin dalam menerapkan teknologi digital.

2. Kompetensi: Opini para pekerja milenial di Jawa Timur, responden, tentang kemampuan mereka sebagai pemimpin yang ahli di bidang komputer.
3. Perilaku: Responden, pekerja milenial di Jawa Timur, mengungkapkan opini mereka tentang upaya para pemimpin untuk selalu mengikuti perkembangan keahlian digital.
4. Keterampilan: Opini para pekerja milenial di Jawa Timur, responden, dalam mengevaluasi kapasitas para pemimpin untuk mencapai transformasi digital.

Work Environment (X2)

Work Environment adalah segala sesuatu yang mengelilingi karyawan dan berpotensi mempengaruhi bagaimana mereka melakukan aktivitas fisik dan non-fisik yang dialokasikan kepada mereka dalam suatu bisnis (Mulya et al., 2022). *Work Environment* mengacu pada segala sesuatu yang berhubungan dengan lingkungan tempat pekerja bekerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan yang dapat berdampak pada mereka (Riaztantyo & Firdaus, 2023). Indikator yang diusulkan oleh S. Yuliana dan A. Nurofik (Rofila et al., 2023) yaitu :

1. Hubungan antar karyawan: Untuk menumbuhkan suasana kerja yang positif, karyawan harus merasa nyaman berkolaborasi satu sama lain.
2. Hubungan dengan pimpinan : Kualitas interaksi dan komunikasi antara pegawai dengan atasan atau manajer mereka dalam lingkungan kerja.
3. Peraturan kerja: Suatu aturan yang harus dipatuhi dengan cermat oleh semua pegawai selama jam kerja atau jam kerja instansi.
4. Komunikasi dalam organisasi : Proses pertukaran informasi, ide, dan instruksi antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Work motivation (X3)

Work Motivation berkaitan dengan upaya dan dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang yang dilakukan untuk mencapai semua tujuan yang diinginkan seseorang sehingga mencapai tujuan yang dimaksud (Rozalia, n.d.). *Work motivation* (motivasi kerja) adalah keadaan yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan tugas-tugas tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Sukma & Febrian, 2024). *Work motivation* (Motivasi kerja) adalah tekad seorang karyawan untuk menggunakan semua keterampilan dan bakatnya untuk mencapai tujuan instansi. Adapun Indikator -indikator yaitu (Saputri & Hartati, 2025) :

1. Sikap Karyawan: Kemampuan pekerja untuk memilih aktivitas yang ingin mereka lakukan di tempat kerja, baik dalam menyelesaikan tugas maupun menunjukkan dorongan mereka untuk melakukannya.
2. Upaya Karyawan: Ini berkaitan dengan kerja keras karyawan dalam melaksanakan kewajiban mereka. Ketekunan karyawan merupakan tanda motivasi di tempat kerja.
3. Kegigihan Karyawan: Suatu hal yang berkaitan dengan perilaku karyawan yang terus melaksanakan pekerjaan mereka di tengah berbagai tantangan, masalah, dan hambatan. Kegigihan dari karyawan merupakan tanda motivasi yang tinggi di tempat kerja.
4. Inisiatif Karyawan: Kemampuan dan kesiapan anggota staf untuk bertindak secara mandiri tanpa menunggu instruksi atau arahan dari atasan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memanfaatkan data numerik, pengukuran, dan analisis statistik untuk menganalisis fenomena dan menguji hubungan antar variabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Digital Leadership (X1), Work Environment (X2), dan Work Motivation (X3), sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai (Y). (Charismana et al., 2022).

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, khususnya Bidang Pelayaran. Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur Bidang Pelayaran yang berjumlah 130 orang, terdiri dari pria dan wanita dengan variasi usia dan masa kerja.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data. Data primer diperoleh melalui kuesioner Google Form dengan skala Likert yang disebarkan kepada pegawai Dinas Perhubungan Jawa Timur untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi seperti laporan tahunan dan data kepegawaian, serta studi literatur dan artikel ilmiah yang relevan sebagai pendukung analisis (Hermawan & Hariyanto, 2022). Pada penelitian ini menggunakan rumus slovin untuk menghitung jumlah sampel.

$$n = \frac{n}{1 + Ne^2}$$

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e² = presentasi kesalahan yang ingin ditolerir (digunakan sebesar 5%)

Diketahui

N = 130

e = 5% (0,5)

$$n = \frac{130}{1 + 130 \cdot 5\%^2} = \frac{130}{1 + 0,325} = \frac{130}{1,325} = 98,11 = 98 = 100$$

Sampel penelitian berjumlah 100 responden pegawai Dinas Perhubungan Jawa Timur berdasarkan rumus Solvin yang dibulatkan dari 98. Saat pengambilan data melalui kuesioner, terdapat lima kategori, responden diminta untuk menjawab pernyataan yang sudah dibuat dengan menggunakan skala Likert, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Netral (N) dengan skor 3, Setuju (S) dengan skor 4, dan Sangat Setuju (SS) dengan skor 5. Data dianalisis menggunakan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 26 dengan teknik analisis meliputi uji asumsi klasik, uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji hipotesis (uji t dan uji f), serta analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan antar variabel, dengan model persamaan:

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

b1, 2, 3 = Koefisien Regresi X1 = *Digital Leadership* X2 = *Work Environment*

X3 = *Work Motivation*

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner yang diisi menggunakan Google Forms dari tanggal 17 November 2025 hingga 31 Desember 2025, terkumpul sebanyak 100 responden. Peneliti mengkategorikan responden ke dalam empat kategori: jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama masa kerja. Tujuan kategorisasi ini adalah untuk mengidentifikasi ciri-ciri responden. Tabel di bawah ini menunjukkan karakteristik responden:

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase(%)
Laki-laki	53	53%
Perempuan	47	47%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat di ketahui bahwa dinas Perhubungan Laut Provinsi Jawa Timur mempekerjakan 47% perempuan dan 53% laki-laki, menurut data di atas.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase(%)
20 - 25 Tahun	3	3%
25 - 30 Tahun	33	33%
31- 40 Tahun	30	30%
41- 45 Tahun	28	28%
46 -50 Tahun	6	6%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa 3% personel yang bekerja di Dinas Perhubungan Laut Provinsi Jawa Timur berusia 20-25 tahun, 33% berusia 25-30 tahun, 30% berusia 31-40 tahun, 28% berusia 41-45 tahun, dan 6% berusia 46-50 tahun.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
D3	1	1%
S1	89	89%
S2	10	10%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa personel Dinas Perhubungan Laut Provinsi Jawa Timur memiliki tingkat pendidikan D3 sebesar 1%, tingkat pendidikan S1 sebesar 89%, dan tingkat pendidikan S2 sebesar 2%.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1 - 5 Tahun	44	44%
6 - 15 Tahun	39	39%
16 - 20 Tahun	15	15%
21 - 30 Tahun	2	2%
Total	100	100%

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat di ketahui bahwa lama bekerja pegawai di Dinas Perhubungan Bidang Pelayaran Provinsi Jawa Timur 1-5 Tahun berjumlah (44%), lama bekerja 6-15 Tahun berjumlah (39%), lama bekerja 16-20 Tahun berjumlah (15%), dan yang lama bekerja 21-30 Tahun berjumlah (2%).

Analisis Data

Pengujian Instrumen Data

Uji Validitas

Uji validitas mengukur ketepatan instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengukur sesuai tujuan dan menggambarkan data secara akurat. Penentuan validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, dimana instrumen valid jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ dan tidak valid jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Variabel	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
<i>Digital Leadership (X1)</i>	X1.1	0,705	0,1966	Valid
	X1.2	0,711		
	X1.3	0,693		
	X1.4	0,705		
	X1.5	0,714		
	X1.6	0,597		
	X1.7	0,731		
	X1.8	0,598		
<i>Work Environment (X2)</i>	X2.1	0,659	0,1966	Valid
	X2.2	0,716		
	X2.3	0,629		
	X2.4	0,718		
	X2.5	0,703		
	X2.6	0,612		
<i>Work Motivation (X3)</i>	X2.7	0,749	0,1966	Valid
	X2.8	0,534		
	X3.1	0,61		

Variabel	Item Variabel	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	X3.2	0,503	0,1966	Valid
	X3.3	0,581		
	X3.4	0,603		
	X3.5	0,628		
	X3.6	0,684		
	X3.7	0,615		
	X3.8	0,676		
	Y1	0,603		
	Y2	0,787		
	Y3	0,711		
Y4	0,745			
Y5	0,736			

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel 6, dalam penelitian ini, dengan ambang batas signifikansi 0,05, tepatnya 0,1966, hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap data item pernyataan kuesioner memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,1966 sehingga semua item pernyataan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metrik yang menyatakan seberapa terpercaya atau dapat diandalkan suatu alat ukur. Dengan kata lain, keandalan mencerminkan seberapa konsisten alat ukur tersebut mengukur fenomena yang sama. Ketika nilai alpha Cronbach Rhitung > Rtabel, uji reliabilitas dianggap terpercaya. Sebaliknya, jika nilai $r < r$ tabel, uji tersebut dianggap tidak dapat diandalkan atau tidak akurat.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Digital Leadership</i> (X1)	0.836	Reliabel
<i>Work Environment</i> (X2)	0.820	Reliabel
<i>Work Motivation</i> (X3)	0.763	Reliabel
<i>Kinerja Pegawai</i> (Y)	0.869	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan tabel 7, hasil uji reliabilitas setiap variabel menunjukkan nilai alpha Cronbach lebih tinggi dari 0,60. Oleh karena itu, setiap item dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur penelitian ini dianggap reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan syarat statistik yang harus dipenuhi oleh analisis regresi linier berganda, yang melibatkan penilaian beberapa asumsi, termasuk:

Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menentukan apakah dalam konteks model regresi, baik variabel terikat maupun variabel bebas memiliki distribusi normal atau tidak. Uji ini menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Data dianggap memiliki distribusi normal jika nilai Exact.Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Pegawai
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	28,94
	Std. Deviation	6,224
Most Extreme Differences	Absolute	0,075
	Positive	0,057
	Negative	-0,075
Test Statistic		0,075
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		0,186

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Pada tabel 8, menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0.186 > 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual terdistribusi normal, sehingga uji asumsi normalitas telah terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk memeriksa ada tidaknya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflation Factor) dengan bantuan IBM SPSS. Model dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 . Sebaliknya, jika nilai Tolerance $< 0,10$ dan VIF > 10 , maka terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Tolerance	Statistic VIF
<i>Digital Leadership</i> (X1)	0,407	2,454
<i>Work Environment</i> (X2)	0,288	3,467
<i>Work Motivation</i> (X3)	0,381	2,622

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Dari table di atas, nilai tolerace untuk semua variabel > 0.10 , dan nilai variance inflation factor (VIF) untuk variabel *Digital Leadership* $2.454 < 10$, *Work Environment* $3.467 < 10$, *Work Motivation* $2.622 < 10$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada tanda-tanda multikolinearitas dan tidak ada korelasi antara variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya bersifat homoskedastisitas (variens residual konstan). Pengujian menggunakan uji Glejser dengan IBM SPSS, dimana

model bebas dari heteroskedastisitas jika nilai signifikansi > 0.05, dan sebaliknya terjadi heteroskedastisitas jika nilai signifikansi < 0.05.

Tabel 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
1		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.601	0.677		0.889	0.376
	<i>Digital Leadership</i>	-0.026	0.031	-0.136	-1.835	0.406
	<i>Work Environment</i>	0.043	0.032	0.212	1.344	0.182
	<i>Work Motivation</i>	-0.012	0.042	-0.052	-0.275	0.784

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak ada indikasi masalah heteroskedastisitas, yang diperlihatkan oleh nilai signifikansi variabel Digital Leadership (X1) = 0.406 > 0,05, Work Environment (X2) = 0.182 > 0,05, Work Motivation (X3) = 0.784 > 0,05.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu (residual) pada periode t dengan periode t-1 (sebelumnya). Model regresi yang baik seharusnya bebas dari autokorelasi. Pengujian menggunakan uji Durbin-Watson dengan IBM SPSS. Kriteria pengujiannya adalah jika nilai Durbin-Watson berada di antara $dU < DW < 4-dU$, maka tidak terjadi autokorelasi. Sebaliknya, jika nilai DW berada di luar rentang tersebut, maka terjadi autokorelasi dalam model regresi.

Tabel 10. Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.867 ^a	0.752	0.744	3.149	1.997

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan pada tabel 11, pada penelitian ini memiliki jumlah responden 100 atau N=100 dengan jumlah variabel bebas 3 atau K=3, sehingga diperoleh $dL = 1,6131$ dan $dU = 1,7364$. Dengan demikian $dU < d < 4-dU$. Dari tabel 11 diatas diketahui bahwa nilai DW (*Durbin-Watson*) sebesar 1.997. Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut ($dU < d < 4-dU = 1,6131 < 1.997 < 2,2636$) artinya tidak terkena autokorelasi, maka regresi berganda dalam penelitian ini tidak terkena autokorelasi.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.382	1.825		-0.757	0.451
	<i>Digital Leadership</i>	0.166	0.083	0.164	1.997	0.049
	<i>Work Environment</i>	0.323	0.087	0.295	3.702	0.000
	<i>Work Motivation</i>	0.576	0.113	0.483	5.100	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan hasil tabel persamaan regresi linier berganda diperoleh hasil sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = -1.382 + 0.166X_1 + 0.323X_2 + 0.576X_3$$

1. Nilai tetap (a) sebesar -1.382 menandakan, jika semua variabel independen seperti *Digital Leadership* (X1), *Work Environment* (X2), dan *Work Motivation* (X3) tetap 0 atau tidak berubah, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) akan tetap -1.382.
2. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Digital Leadership* (X1) adalah 0.166, yang artinya jika 0.166 (X1) naik 1%, maka Kinerja Pegawai (Y) akan naik sebesar 0.166, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap konstan.
3. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Work Environment* (X2) memiliki nilai positif sebesar 0.323. Hal ini menunjukkan jika *Work Environment* (X2) mengalami kenaikan 1%, maka Kinerja Pegawai (Y) akan naik sebesar 0.323 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
4. Nilai koefisien regresi untuk variabel *Work Motivation* (X3) adalah 0.576, yang berarti jika *Work Motivation* (X3) meningkat 1%, Kinerja Pegawai (Y) akan naik sebanyak 0.576, dengan asumsi variabel independen lainnya konstan.

Uji T (Parsial)

Uji Parsial (Uji-t) dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Untuk pengujian hipotesis secara parsial dapat dilakukan dengan cara analisis nilai signifikansi dimana jika signifikansi $t < 0,05$ hipotesis variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika signifikansi $t > 0,05$ hipotesis variabel independen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 12. Hasil Uji T (Parsial)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.382	1.825		-0.757	0.451
	<i>Digital Leadership</i>	0.166	0.083	0.164	1.997	0.049
	<i>Work Environment</i>	0.323	0.087	0.295	3.702	0.000
	<i>Work Motivation</i>	0.576	0.113	0.483	5.100	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

1. Nilai sig *Digital Leadership* (X1) yang diperoleh sebesar $0.049 < 0.05$ dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel $1.997 > 1.660$, maka secara parsial variabel *Digital Leadership* (X1) berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y).
2. Nilai sig *Work Environment* (X2) yang diperoleh sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel $3.702 > 1.660$, maka secara parsial variabel *Work Environment* (X2) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).
3. Nilai sig *Work Motivation* (X3) yang diperoleh sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel $5.100 > 1.660$, maka secara parsial variabel *Work Motivation* (X3) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Uji F (Simultan)

Uji F adalah uji statistik untuk menguji signifikansi model regresi secara simultan (keseluruhan). Uji ini menguji apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 13. Hasil Uji F (Simultan)

		ANOVA ^a				
Model		Sulm of Squares	df	Mlean Square	F	Sig.
1	Regression	2883.845	3	961.282	96.957	.000 ^b
	Residual	951.795	96	9.915		
	Total	3835.640	99			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), *Work Motivation* (X3), *Work Environment* (X2), *Digital Leadership*(X1)

Sumber: Hasil olah data SPSS 2026

Berdasarkan hasil dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai sig $0.000 < 0.05$ dan nilai F hitung $96.957 > 2.70$, hal ini berarti bahwa variabel bebas yang terdiri dari *Digital Leadership*, *Work Environment*, dan *Work Motivation* secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai.

Pembahasan

***Digital Leadership* Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut (Fitriani & Yuliantoro C.W., 2024), digital leadership adalah kemampuan seorang pemimpin menggunakan teknologi digital untuk menciptakan perubahan, inovasi, dan transformasi dalam organisasi. Konsep ini menggabungkan kepemimpinan tradisional dengan keahlian digital, di mana pemimpin harus mampu memahami, mengadopsi, dan memanfaatkan teknologi digital secara strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menghadapi tantangan era digital.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digital leadership secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks transformasi digital sektor pelayanan maritim (Fitriani & Yuliantoro C.W., 2024). Digital leadership yang efektif memberdayakan pegawai dengan menyediakan akses ke teknologi digital, mendorong inovasi, dan menciptakan budaya kerja yang responsif terhadap perubahan teknologi. Namun temuan

berbeda disampaikan oleh Agus Purwanto et al. (2021) yang menyatakan bahwa digital leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks organisasi yang berbeda, dimana di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, penerapan digital leadership efektif karena didukung oleh infrastruktur digital yang memadai (SIAPOL, Smart Gate TOS) dan komitmen manajemen terhadap inovasi teknologi.

Dengan demikian, hasil penelitian pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa penguatan digital leadership di kalangan pimpinan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan digital leadership, melalui pelatihan digital, umpan balik positif, dan pengakuan atas pencapaian digital. Hal ini akan membantu pegawai merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam era transformasi digital.

Work Environment Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Madyoningrum & Azizah, 2022), work environment adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik (fasilitas, peralatan, tata ruang) maupun non-fisik (hubungan antar rekan kerja, komunikasi, budaya organisasi) yang secara langsung mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa work environment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Pelayaran Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur (Estiana et al., 2023). Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun non-fisik, menciptakan suasana kerja yang mendukung pegawai untuk bekerja dengan optimal. Di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, lingkungan kerja sangat krusial karena sifat pekerjaan yang memerlukan koordinasi intensif dengan stakeholder eksternal (Syahbandar, operator pelabuhan, BMKG) dan akses terhadap sistem informasi digital yang memadai. Kondisi fisik seperti keamanan CCTV, kelengkapan fasilitas digital, dan lingkungan non-fisik seperti komunikasi efektif antar unit menjadi faktor penentu keberhasilan tugas. Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh (Madyoningrum & Azizah, 2022) yang menyatakan bahwa work environment tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan yang berbeda, dimana penelitian tersebut kemungkinan dilakukan pada jenis pekerjaan yang lebih mandiri atau tidak bergantung pada fasilitas dan koordinasi ekstensif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk terus memperhatikan dan memperbaiki kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan membangun komunikasi yang efektif antar unit. Hal ini akan membantu pegawai bekerja lebih produktif dan termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Work Motivation Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Madyoningrum et al., 2022) , work motivation adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja mencakup berbagai faktor seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri yang mempengaruhi semangat dan dedikasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work motivation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Pelayaran Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur (Caissar et al., 2022a). Di Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, motivasi pegawai didorong oleh faktor intrinsik (kesempatan pengembangan karir, pelatihan teknis) dan ekstrinsik (pengakuan melalui Innovative Government Award, apresiasi pimpinan) yang seimbang dan terukur. Program motivasi yang terstruktur dan pengakuan atas prestasi kerja menciptakan iklim positif yang mendorong peningkatan kinerja. Namun penelitian berbeda ditunjukkan dalam penelitian yang menyatakan bahwa work motivation berpengaruh negatif terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui sumber dan jenis motivasi yang berbeda, dimana motivasi ekstrinsik yang berlebihan tanpa disertai makna pekerjaan atau autonomy dapat justru menurunkan kinerja karena tekanan dan ekspektasi yang tidak realistis.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan work motivation di kalangan pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan sistem motivasi yang efektif, baik intrinsik maupun ekstrinsik, melalui program pengembangan karir, pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan yang adil dan transparan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung autonomy dan makna dalam pekerjaan.

Digital Leadership, Work Environment, dan Work Motivation Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis data secara simultan, terbukti bahwa Digital Leadership, Work Environment, dan Work Motivation secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Pelayaran Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berkontribusi dalam menciptakan ekosistem kerja yang mendukung transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi. Integrasi ketiga faktor ini menciptakan sinergi yang kuat, dimana kepemimpinan digital yang efektif menciptakan visi transformasi, lingkungan kerja yang kondusif menyediakan infrastruktur pendukung, dan motivasi kerja yang tinggi mendorong implementasi dan adaptasi teknologi digital secara optimal.

Implikasi empiris menunjukkan bahwa Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur perlu memperhatikan ketiga aspek ini secara holistik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi tidak dapat hanya berfokus pada satu aspek saja, melainkan harus mengembangkan strategi terintegrasi yang mencakup pengembangan kompetensi digital leadership untuk mendukung transformasi digital, pembinaan hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi efektif untuk menciptakan work environment yang kondusif, serta program peningkatan

kompetensi dan kepercayaan diri pegawai melalui pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan work motivation. Hal ini sangat relevan dengan konteks Dinas Perhubungan sebagai lembaga pengawasan pelayanan maritim yang menuntut profesionalisme tinggi, pemahaman regulasi pelayaran yang mendalam, kompleksitas audit keselamatan pelabuhan, dan tuntutan adaptasi teknologi digital yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Digital Leadership*, *Work Environment*, dan *Work Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan (sig. 0,000 < 0,05; F hitung 96,957 > F tabel 2,70). Indikator keterampilan transformasi digital menjadi faktor dominan dalam *digital leadership*, kondisi fisik tempat kerja dan keamanan lingkungan sebagai aspek utama *work environment*, serta prestasi kerja dan pengakuan atasan sebagai motivator terkuat dalam *work motivation*. Temuan ini menunjukkan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Hasil penelitian memberikan implikasi manajerial bagi Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur untuk mengembangkan kompetensi digital leadership melalui pelatihan kepemimpinan transformasional, memperbaiki lingkungan kerja dengan pemerataan kualitas fasilitas digital dan penguatan komunikasi internal, serta menguatkan program motivasi kerja melalui sistem reward and recognition yang terstruktur dan jalur karir yang jelas untuk menciptakan ekosistem kerja yang mendukung transformasi digital dan pencapaian target kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan ruang lingkup yang terbatas pada Bidang Pelayaran, penggunaan metode cross-sectional yang tidak menangkap dinamika perubahan kinerja dalam jangka waktu tertentu, variabel penelitian yang belum mencakup faktor lain seperti budaya organisasi dan sistem kompensasi, serta potensi bias responden dari pengumpulan data melalui self-report questionnaire. Untuk penelitian mendatang disarankan memperluas cakupan penelitian pada seluruh bidang di Dinas Perhubungan atau instansi pemerintah lainnya, menggunakan desain longitudinal untuk mengamati pola perubahan kinerja pegawai, menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau moderasi seperti usia dan masa kerja, menggunakan metode campuran dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau focus group discussion, serta mengeksplorasi peran teknologi digital spesifik seperti artificial intelligence, big data analytics, dan cloud computing dalam memoderasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja di era revolusi industri 4.0.

REFERENSI

- Adinda Khansa Khairunnisa, & Tri Murwaningsih. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(3), 166–174. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i3.771>
- Ameilia Tariza Putri, Tri Prasetijowati, S. R. (2025). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Aplikasi TransJatim Ajaib Pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur. *Ejournalwiraraja*, 20.

- Analysis, S., The, O. F., Java, E., Transportation, P., Website, A., The, U., & Allegro, O. (2023). *ANALISIS KEAMANAN WEBSITE DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI JAWA TIMUR MENGGUNAKAN METODE OCTAVE SECURITY ANALYSIS OF THE EAST JAVA PROVINCIAL TRANSPORTATION*. (September), 6–7.
- Anggraini, S. D., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan*. 2(1), 49–58.
- Anwar, H., & Afna, N. (2022). *Analisis Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Banjarmasin*. 1(2), 72–81.
- Baso, A. R. A. R., Semmaila, B., & Wahid, M. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan , Remunerasi , dan Elektronik Office Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Regional Makassar*. 4(3), 1392–1408.
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022a). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19. <https://doi.org/10.55208/aj.v2i1.27>
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022b). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Antam Tbk (UIBPEI) Pongkor*. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19.
- Charismana, D. S., Retnawati, H., & Dhewantoro, H. N. S. (2022). *Motivasi Belajar Dan Prestasi Belajar Pada Mata Pelajaran Ppkn Di Indonesia: Kajian Analisis Meta*. *Bhineka Tunggal Ika: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan PKn*, 9(2), 99–113. <https://doi.org/10.36706/jbti.v9i2.18333>
- Cover, J. (2025). *Table Of Contents*. 26(1).
- DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI JAWA TIMUR*. (2025). <https://dishub.jatimprov.go.id/>
- Ekonomi, F., Bisnis, D. A. N., & Wiraraja, U. (2024). *Fakultas ekonomi dan bisnis universitas wiraraja - sumenep*. 14(2), 172–184.
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 339. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>
- Febrian Rizky Anugrah Putra, & Budi Priyatmono. (2025). *Analisis Perubahan Kepemimpinan Di Era Perkembangan Digital Yang Pesat Pada Masyarakat*. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 2(4), 663–669. <https://doi.org/10.60145/jdss.v2i4.152>
- Febriantina, S., Palupi, A., Malikhah, A. S., Khatimah, H., & Maharani, nadya R. (2025). *Kepemimpinan Transformasional sebagai Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dalam Lingkungan Kerja Hybrid*. *International Journal Of Social, Policy And Law*, 6(1), 27–36.
- Fitriani, D., & Yuliantoro C.W., R. (2024). *Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2), 250. <https://doi.org/10.35906/jurman.v10i2.1970>
- Hadi, R., Zulkifli, & Miranda W, A. (2024). *Kepemimpinan Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Polda Bengkulu*. *JEMBA-Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 95–118.

- Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2022). Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif). In *Buku Ajar Metode Penelitian Bisnis (Kuantitatif Dan Kualitatif)*. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-047-2>
- Karyawan, K., Cv, P., & Keluarga, A. (n.d.). *Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. apotik keluarga pekanbaru*.
- Kelautan, B., Informasi, T., & Gowa, D. A. N. K. B. (2024). *PENGEMBANGAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN VOKASI*. 4(1), 763–771.
- Kompetensi, P., & Kerja, D. (2022). *Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ditjen ppktrans kemendesa pdtt*. 2(September), 81–91.
- Kumalasari, P., & Efendi, S. (2022). *Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dinas pemadam kebakaran kota Depok*. 4(7), 2719–2732.
- Kurniawati, S. D., & Abadiyah, R. (2023). *Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Intrinsik pada PT Tunggal Djaja Indah Sidoarjo*. (3), 1–13.
- Madyoningrum, A. W., & Azizah, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), 328–342. <https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.614>
- Madyoningrum, A. W., Azizah, R., Tinggi, S., Al-Madani, I. E., & Lampung, B. (2022). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Ejournal.Utmj.Ac.Id*, 12. <https://ejournal.utmj.ac.id/ekobis/article/view/614>
- Manajemen, P. M., Islam, U., & Agung, S. (2022). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sdm dengan digital workplace sebagai intervening variable*.
- Maulidiah, E. P., Budiantono, B., History, A., & Satisfaction, C. (2023). *Jurnal economina*. 2, 1535–1545.
- Mulya, S. R., Serang, S., & Hamzah, Muh. F. (2022). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ekonomi Global*, 1(4), 229–251.
- Pegawai, K., & Indojoya, P. T. (2017). *PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. INDOJAYA AGRINUSA Maludin Panjaitan*. 3(2), 7–15.
- Praja, F. S., Rahwana, K. A., & Barlian, B. (2023). The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Loyalty Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya. *Journal of Indonesian Management*, 3(2), 191–198. <https://doi.org/10.53697/jim.v3i2.1250>
- Pramestaria, A. N., & Sahidi, I. T. (2022). Implementasi Area Traffic Control System (Atcs) Sebagai Pelayanan Publik Di Dinas Perhubungan Kota Malang. *Journal of Governance Innovation*, 4(2), 101–115. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v4i2.1587>
- Putra, D. A., Safrida, S., Syah, A., Asmara, M. E., & Kirana, K. C. (2024). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kompetensi and Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV Diar Rahma Wonosari). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(5), 3027–3035. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5.15309>

- Putri Pratiwi, P. D., Jata, I. W., Chintia Pinaria, N. W., & Santi Diwyarthi, N. D. M. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di TRM. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 4(07), 1141–1148. <https://doi.org/10.58812/jmws.v4i07.2512>
- Rahayu, K. W. (1945). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten kutai timur*.
- Rahayu, S., & Kunci, K. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja , Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu*. 6(1), 370–386.
- Redaksi. (2024). *Kinerja Dishub Dievaluasi, Wali Kota Surabaya Minta Kerjasama Tim*. Petisi. <https://petisi.co/kinerja-dishub-dievaluasi-wali-kota-surabaya-minta-kerjasama-tim/>
- Riaztantyo, M. N., & Firdaus, V. (2023). Impact of Work Stress, Communication, and Work Environment on Dealer Employee Performance. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 14(2). <https://doi.org/10.21070/ijccd.v14i2.927>
- Rofila, J., Nada, Q., & Andriani, D. (2023). The effect of Work Conflict , Workload , and Work Stress on the Work Motivation [Pengaruh Konflik Kerja , Workload , dan Stres Kerja terhadap Work Motivation]. *Department of Management*, 1–11.
- Rozalia, N. A. (n.d.). *KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan PT . Pattindo Malang)*. 26(2).
- Rustiawan, I., Purwati, S., Sutrisno, S., Kraugusteeliana, K., & Bakri, A. A. (2023). Teknik Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Behaviour Anchor Rating Scale dalam Pemingkatan Karyawan Terbaik. *Jurnal Krisnadana*, 2(3), 403–411. <https://doi.org/10.58982/krisnadana.v2i3.316>
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.36232/jurnalfairakuntansiunimuda.v2i2.3852>
- Saputri, I., & Hartati, S. (2025). *Journal of Management Science Pengaruh Disiplin Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pada PT . Bank Aceh Syariah Sinabang*. 3(1), 56–63.
- Sari Sakarin, Djatmiko Noviantoro, & Muhammad Jaka Kesuma. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Forum Bisnis Dan Kewirausahaan Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 13(2), 539–547.
- Soni Kurniawan, I., & Al Rizki, F. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 2(1), 104–110. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v2i1.316>
- Sudaryati, D., & Heriningsih, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Sistem Informasi Desa terhadap Kinerja Pemerintah Desa. *Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 17(1), 33–47. <https://doi.org/10.30595/kompartemen.v17i1.2913>
- Sukma, S. R., & Febrian, W. D. (2024). *Pengaruh+Disiplin+Kerja,+Motivasi+Kerja,+Dan+Lingkungan+Kerja+Fisik+Terhadap+Kinerja+Karyawan+(Studi+Kasus+Karyawan+Satuan+Pengamanan+Stasiun+Gondangdia)*. 2(4), 151–168.

- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4), 1–9.
- Wangi, V. K. N., Bahiroh, E., & Imron, A. (2020). Dampak Kesehatan Dan Keselamatan Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 40–50. <https://doi.org/10.33096/jmb.v7i1.532>
- Yandi, A., & Trimerani, R. (2023). Indikator Fasilitas dan Kinerja Karyawan di PT.Karya Makmur Langgeng Kalimantan Barat Working Facilities And Employee Performance Indicators At PT. Works Of Prosperous Langgeng West Kalimantan. *Jurnal Ilmiah Management Agribisnis (JIMANGIS)*, 4(1), 2776-107X.
- Yolanda, D. I. E., & Yulianti, E. (2024a). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kreativitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial: Peran Leader Member Exchange. *Dialektika : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(2), 225–235. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v9i2.3937>
- Yolanda, D. I. E., & Yulianti, E. (2024b). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kreativitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial: Peran Leader Member Exchange. *Dialektika : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(2), 225–235. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v9i2.3937>
- (1385). غلامحسين, ث. *No Title*302), 4(17. *سم شناعتي*.