

STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI BEBAN KERJA, DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Adi Wijaya¹

Universitas Negeri Surabaya¹

Email korespondensi: adi.23395@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study investigates effective strategies to enhance employee performance within the Regional Secretariat Office of the Surabaya City Government, focusing on the roles of workload, work discipline, and work motivation. The research involved a sample of 80 employees from the aforementioned office, selected to represent the administrative staff. Data collection was collected through structured questionnaires, ensuring comprehensive insights into the perceptions of the employees. The data were analyzed using SmartPLS software, a robust tool for partial least squares structural equation modeling, which allowed for the examination of complex relationships between variables. The empirical findings reveal that workload, surprisingly, does not significantly impact employee performance, suggesting that current workload levels may be manageable or that other factors mitigate its direct effect. In contrast, both work discipline and work motivation were found to exert a positive and significant influence on employee performance. These crucial findings underscore the importance of fostering strong work discipline through clear policies and consistent enforcement, and cultivating high work motivation among employees through effective incentive programs and a supportive work environment. The study contributes significantly to the understanding of human resource management in public sector organizations, providing actionable insights for policy-makers and HR practitioners aiming to optimize civil servant productivity and achieve organizational goals more effectively.

Keywords: *Employee Performance, Work Discipline, Workload, Work Motivation.*

1. PENDAHULUAN

Di era persaingan global yang dinamis, instansi pemerintahan dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, dan produktif. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam lingkup pemerintahan daerah, kualitas dan kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien. Sekretariat Daerah (Setda) Pemerintah Kota Surabaya sebagai unit strategis memiliki peran penting dalam mengoordinasikan dan menyinergikan pelaksanaan kebijakan serta pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah.

Setda Surabaya memiliki tugas dan fungsi untuk membantu kepala daerah dalam perumusan kebijakan serta pengoordinasian administratif pelaksanaan tugas dinas dan lembaga teknis lainnya. Tugas ini menuntut pegawai Setda mampu bekerja di bawah tekanan, menghadapi tuntutan perubahan regulasi, serta memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas. Berdasarkan data kinerja Setda Surabaya tahun 2024, berbagai pencapaian positif seperti predikat AA untuk fasilitasi SAKIP dan RB, predikat Prima dalam indeks pelayanan publik, serta predikat WBK dalam penilaian zona integritas. Namun demikian, pencapaian tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui strategi manajerial yang terukur dan berorientasi pada kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan ukuran keberhasilan individu dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab dan target organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu. Kinerja bukan hanya menjadi tolak ukur produktivitas, tetapi juga mencerminkan efektivitas fungsi organisasi. Di Setda Surabaya, peningkatan kinerja menjadi semakin krusial mengingat adanya perubahan struktur organisasi berdasarkan Perwali No. 104 Tahun 2023 yang menuntut efisiensi serta peningkatan koordinasi lintas bagian.

Salah satu faktor penting dalam pencapaian kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan prosedur organisasi. Disiplin yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang tertib, produktif, dan kondusif. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Prasetyo & Marlina, 2019; Angelina & Supriadi, 2023). Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi akan tetap produktif meski pengawasan minim, serta mampu menjaga etos kerja yang konsisten.

Faktor lain yang sama pentingnya adalah motivasi kerja. Motivasi adalah dorongan *internal* dan *eksternal* untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan sebagai pemicu semangat kerja, komitmen, dan inovasi dalam menjalankan tugas. Tanpa motivasi, kemampuan dan kualitas pegawai tidak akan memberikan hasil optimal. Studi oleh Tirtowaluyo dan Turangan (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh *Goal Setting Theory* (Locke & Latham, 2002) dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) yang menekankan bahwa kinerja optimal terjadi saat individu merasa memiliki tujuan, otonomi, dan kompetensi.

Selain itu, beban kerja merupakan elemen krusial dalam manajemen kinerja. Beban kerja yang tidak proporsional dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan turunnya produktivitas. Namun, beban kerja yang dikelola secara optimal justru dapat mendorong efisiensi dan efektivitas kerja. Penelitian oleh Briones (2023) menggarisbawahi pentingnya perancangan beban kerja yang seimbang untuk menghindari dampak negatif terhadap kinerja. Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai masih bervariasi. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh signifikan, sementara lainnya tidak, tergantung pada konteks organisasi (Sinaga dkk., 2024; Keban et al., 2023).

Perubahan struktur organisasi di Setda Surabaya menuntut penyesuaian terhadap beban kerja. Peringkasan struktur tidak hanya menyederhanakan birokrasi tetapi juga menambah tanggung jawab setiap pegawai, khususnya pejabat pengawas. Hal ini berpotensi menimbulkan ketimpangan beban kerja antar bagian, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja, peningkatan kedisiplinan, dan pemberian motivasi menjadi tiga strategi utama yang dapat diterapkan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Setda.

Penelitian ini berfokus pada analisis strategis terhadap tiga variabel utama beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Penelitian ini penting karena memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana organisasi dapat menyusun strategi pengembangan SDM yang efektif berbasis data empiris. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan dalam perumusan kebijakan SDM serta pengembangan sistem manajemen kinerja

yang adaptif terhadap perubahan struktural dan tantangan masa depan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan menjawab tiga rumusan masalah utama, yaitu:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya?

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara empiris pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Setda Kota Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan literatur manajemen SDM serta kontribusi praktis bagi pengambilan kebijakan dalam pengelolaan kinerja pegawai di sektor pemerintahan.

Dengan pendekatan kuantitatif dan metode analisis berbasis Partial Least Square (PLS), penelitian ini akan menghasilkan temuan yang dapat dijadikan acuan strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja aparatur pemerintah, khususnya di tingkat sekretariat daerah. Penelitian ini juga dapat memberikan dasar pengembangan kebijakan SDM yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada hasil (*result-based management*), sesuai dengan visi reformasi birokrasi nasional.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk mengetahui dan menguji hubungan sebab-akibat antar variable beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif dan dapat diukur secara statistik. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert yang memuat pernyataan untuk masing-masing variabel penelitian.

Metode ini sesuai untuk menganalisis hubungan antar variabel melalui pengolahan data statistik menggunakan aplikasi *SmartPLS*, sebuah perangkat lunak yang digunakan untuk pemodelan persamaan struktural berbasis *partial least square*.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Data primer ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu.

Selain itu, data sekunder seperti struktur organisasi, jumlah pegawai per bagian, serta Peraturan Wali Kota juga digunakan sebagai informasi pendukung dan dijadikan dasar dalam penyusunan konteks penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya, yang meliputi bagian organisasi, perekonomian, hukum, dan bagian umum. Total populasi yang tercatat berjumlah 100 orang.

Pengambilan sampel dilakukan menggunakan rumus *Slovin*, dengan tingkat kesalahan

5% sehingga jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan secara *purposive sampling*, di mana kriteria responden ditentukan berdasarkan posisi mereka sebagai pegawai yang terlibat dalam kegiatan operasional dan administrasi Sekretariat Daerah.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada fungsi strategis Setda sebagai unsur pembantu pimpinan daerah dalam pengoordinasian pelaksanaan kebijakan lintas organisasi perangkat daerah, yang berpengaruh besar terhadap efektivitas tata kelola pemerintahan daerah. Selain itu, lokasi ini juga dipilih karena adanya perubahan struktur organisasi yang memengaruhi beban kerja dan dinamika internal pegawai.

Penelitian ini memiliki empat variabel utama, yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Beban Kerja (X1): Merupakan jumlah tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai, baik secara fisik maupun mental. Indikatornya meliputi kejelasan tugas, prioritas tugas, kemampuan menyelesaikan tepat waktu, ketersediaan peralatan, kemudahan akses, *work-life balance*, kemudahan koordinasi, dan dukungan pimpinan.
2. Disiplin Kerja (X2): Mengacu pada tingkat kepatuhan dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas sesuai aturan organisasi. Indikatornya mencakup kepatuhan waktu tugas, kemandirian, prosedur kerja, penggunaan aplikasi kerja, respons tepat waktu, partisipasi aktif, komitmen penyelesaian tugas, dan ketelitian.
3. Motivasi Kerja (X3): Merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Indikatornya meliputi penghargaan *real-time*, kinerja terukur, otomatisasi pekerjaan, keterampilan menggunakan alat, keterlibatan organisasi, pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas waktu, dan kolaborasi kerja.
4. Kinerja Pegawai (Y): Merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas. Indikatornya antara lain kecepatan penyelesaian tugas, kualitas kerja, kemampuan adaptasi, pemanfaatan teknologi, pengelolaan waktu, fleksibilitas bekerja, pencapaian target, dan evaluasi kinerja.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun dalam bentuk skala Likert lima poin, dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5). Selain itu, peneliti juga melakukan dokumentasi terhadap data organisasi, struktur, dan kebijakan terkait sebagai pelengkap dalam analisis data. Studi pustaka juga dilakukan untuk mendukung kerangka teori dan metodologi.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan analisis *SEM (Structural Equation Modeling)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*.

1. Analisis Deskriptif: Digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan masing-masing variabel secara umum, termasuk rata-rata, standar deviasi, dan frekuensi.
2. Uji Outer Model: Bertujuan menguji validitas dan reliabilitas indikator. Indikator

dinyatakan valid jika nilai loading factor $>0,70$ dan AVE $>0,50$, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

3. Uji Inner Model: Digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten, melalui uji R-square, f-square, dan path coefficient. Signifikansi hubungan diuji berdasarkan nilai t-statistik dan p-value.
4. Uji Hipotesis: Pengujian dilakukan terhadap tiga hipotesis utama yang menguji pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada 80 responden. Responden berasal dari berbagai bagian dengan latar belakang usia, jenis kelamin, dan masa kerja yang beragam sehingga hasil penelitian dapat merepresentasikan kondisi pegawai Sekretariat Daerah secara menyeluruh. Berdasarkan hasil deskripsi data, diketahui bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebesar 55%, dengan rentang usia terbanyak adalah 24–35 tahun (46,25%). Mayoritas responden juga memiliki masa kerja 1–5 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden tergolong generasi kerja produktif dan berada dalam masa adaptasi atau pengembangan karier.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil uji outer model menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor $>0,70$, yang berarti seluruh item pernyataan dalam kuesioner valid secara konvergen. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua variabel di atas 0,50, menandakan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruksinya masing-masing. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dari keempat variabel (beban kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai) berada di atas 0,95, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian sangat reliabel. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi syarat kelayakan analisis lebih lanjut.

Uji kelayakan model dilakukan melalui analisis nilai R-square, SRMR, dan NFI. Nilai R-square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,920 menunjukkan bahwa 92% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Nilai SRMR sebesar 0,057 dan NFI sebesar 0,726 menandakan bahwa model dinyatakan layak dan sesuai untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Model ini memiliki kesesuaian struktur yang baik berdasarkan indikator *goodness-of-fit*.

Untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dilakukan uji F dengan menggunakan nilai f-square (f^2). Nilai f-square menunjukkan besarnya efek dari masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Hasil uji f-square menunjukkan bahwa beban kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,063 yang dikategorikan sebagai pengaruh lemah. Disiplin kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,396 yang dikategorikan sebagai pengaruh besar. Sementara itu, motivasi kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,334 yang dikategorikan sebagai pengaruh sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi paling besar dalam menjelaskan kinerja pegawai, diikuti oleh

motivasi kerja, sementara beban kerja memberikan kontribusi yang paling kecil.

Tabel 1 Hasil Uji F

Variabel Bebas	Nilai F ²	Interpretasi
Beban Kerja (X1)	0.063	Lemah
Disiplin Kerja (X2)	0.396	Besar
Motivasi Kerja (X3)	0.334	Sedang

Sumber: Output SmartPLS

Selanjutnya, uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan *p-value* dari hasil analisis jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$), sehingga hipotesis diterima jika nilai $t > 1,99$ dan $p < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel beban kerja (X1) memiliki nilai t-statistik sebesar 1,422 dan *p-value* sebesar 0,156, sehingga hipotesis pertama ditolak. Artinya, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, variabel disiplin kerja (X2) memiliki nilai t-statistik sebesar 3,916 dan *p-value* sebesar 0,000, serta motivasi kerja (X3) memiliki nilai t-statistik sebesar 2,702 dan *p-value* sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 1,99 dan *p-value* $< 0,05$, sehingga hipotesis kedua dan ketiga diterima. Artinya, baik disiplin kerja maupun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2 Hasil Uji t

Hubungan Variabel	Koefisien	t-statistik	p-value	Keputusan
X1 → Y (Beban kerja)	0.191	1.422	0.156	Tidak signifikan
X2 → Y (Disiplin)	0.469	3.916	0.000	Signifikan
X3 → Y (Motivasi)	0.340	2.702	0.007	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS

Hasil tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa seberapa besar volume pekerjaan yang diterima pegawai tidak menjadi penentu utama dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini relevan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi belum tentu berdampak negatif terhadap kinerja selama pegawai memiliki sumber daya yang memadai seperti keterampilan, dukungan sosial, dan lingkungan kerja yang baik. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Keban et al. (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks Sekretariat Daerah, sistem kerja yang telah terstandarisasi memungkinkan pegawai tetap produktif meski beban kerja tinggi. Dengan demikian, manajemen organisasi perlu lebih memperhatikan aspek non-teknis seperti stres kerja, dukungan psikologis, dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Sebaliknya, disiplin kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung bekerja sesuai dengan aturan, menghargai waktu, dan menunjukkan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Disiplin menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan sistematis, serta mendorong budaya kerja yang konsisten dan berorientasi pada hasil. Temuan ini didukung oleh teori yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan pilar utama dalam membangun profesionalisme dan akuntabilitas pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Prasetyo & Marlina (2019), Anggerdini et al. (2023), dan Hartono & Kusuma (2020) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik.

Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan antusias, penuh semangat, dan fokus dalam mencapai target yang ditetapkan. Motivasi bisa berasal dari dalam diri (*intrinsik*) seperti rasa ingin berkembang, kepuasan pribadi, atau aktualisasi diri; maupun dari luar (*ekstrinsik*) seperti penghargaan, promosi, atau insentif. Penelitian ini menguatkan pandangan bahwa motivasi merupakan pendorong utama dalam menghasilkan kinerja optimal. Pegawai yang termotivasi menunjukkan inisiatif tinggi, daya tahan kerja yang kuat, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian Winata (2023) dan Anggerdini et al. (2023) yang menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik, penting bagi pimpinan untuk membangun sistem kerja yang mampu memicu dan mempertahankan motivasi pegawai melalui penghargaan, pengakuan, serta peluang pengembangan karier.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya sebaiknya tidak hanya bergantung pada pengaturan beban kerja, melainkan lebih mengedepankan penguatan aspek disiplin dan motivasi kerja. Organisasi perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja berbasis kedisiplinan dan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen SDM instansi pemerintahan untuk mengalokasikan sumber daya dan merumuskan kebijakan pada faktor-faktor yang terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa tidak semua variabel bebas dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Variabel beban kerja ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun beban kerja memiliki koefisien positif, secara statistik tidak memenuhi nilai signifikansi yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya beban kerja yang diterima pegawai tidak serta-merta berdampak langsung terhadap pencapaian kinerja. Kemungkinan besar, efektivitas sistem kerja yang telah tersusun dengan baik serta kemampuan manajemen waktu yang dimiliki pegawai menjadi faktor yang lebih menentukan.

Sebaliknya, variabel disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan tingkat kedisiplinan tinggi cenderung memiliki

kemampuan yang baik dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, menaati peraturan organisasi, dan menjaga konsistensi dalam bekerja. Hal ini memperkuat pandangan bahwa budaya kerja yang disiplin merupakan fondasi penting bagi pencapaian kinerja yang optimal, terutama dalam organisasi sektor publik yang mengedepankan akuntabilitas dan efisiensi. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik yang berasal dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari lingkungan kerja (*ekstrinsik*), cenderung bekerja giat, berinisiatif, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Secara simultan, ketiga variabel bebas, yaitu beban kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja memberikan kontribusi sebesar 92% terhadap kinerja pegawai. Namun, dari ketiga variabel tersebut, disiplin kerja memberikan pengaruh paling besar, diikuti oleh motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Surabaya sebaiknya lebih diarahkan pada penguatan sikap disiplin dan motivasi kerja melalui pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan. Hal ini mencakup penerapan kebijakan keteladanan, pemberian *insentif*, pelatihan pengembangan diri, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa aspek perilaku dan psikologis pegawai memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan organisasi publik dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelina, M., & Supriadi, I. (2023). Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 2(2), 51–58. ISSN 2830-7801.
- Anggerdini, B. D., Ardianto, Y., & Retno, B. W. (2023). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Koperasi Karyawan WIKA. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Perbankan (JIMP)*, 3(2), 84–98. <https://journal.univpancasila.ac.id/index.php/JIMP/>
- Pemerintah Kota Surabaya. (2021). *Peraturan Walikota Surabaya Nomor 67 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Surabaya*.
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 21–30.
- Sinaga, N. E., Pane, R. P. S., Salwa, J. M., & Pahlevi, M. R. (2024). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Riset Kesehatan Modern*, 6(3).
- Winata, C. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Widya Techno Abadi. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(1). E-ISSN 3046-4560.