

# Motivasi, Disiplin, dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Sekretariat DPRD Maluku

*Motivation, Discipline, and Workload on Employee Productivity at Maluku DPRD Secretariat*

**Berny Jofranz Metwaan\*, Hendry Selanno, Josep Antonius Ufi**

Universitas Pattimura, Indonesia

\* [bernymetwaan@gmail.com](mailto:bernymetwaan@gmail.com) (Primary Contact)

---

## ABSTRACT

---

This article examines the influence of motivation, work discipline, and workload on employee productivity at the Secretariat of the Regional People's Representative Council (DPRD) of Maluku Province. The study employed a quantitative associative survey design involving 164 employees, with the whole accessible population treated as respondents through a census approach. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through validity and reliability testing, classical assumption testing, and multiple linear regression. The results show that motivation has a positive but non-significant effect on productivity ( $B = 0.040$ ;  $t = 0.518$ ;  $p = 0.605$ ). In contrast, work discipline has a positive and significant effect ( $B = 0.293$ ;  $t = 5.539$ ;  $p < 0.001$ ), while workload is the most dominant predictor ( $B = 0.545$ ;  $t = 6.513$ ;  $p < 0.001$ ). Simultaneously, the three variables significantly affect productivity ( $F = 375.829$ ;  $p < 0.001$ ; Adjusted  $R^2 = 0.873$ ). The findings highlight the need for disciplined work systems, proportional workload management, and output-based productivity monitoring in legislative-support bureaucracy.

### Keywords

discipline; employee productivity; motivation; public sector; workload

### Article History

Received: 2026-05-29  
Accepted: 2026-06-16

---

Copyright © 2026, Metwaan et al.

Published by MAN 4 Kota Pekanbaru

DOI: [10.56113/takuana.v5i1.529](https://doi.org/10.56113/takuana.v5i1.529)

---

## 1. PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi publik. Dalam organisasi pemerintahan, produktivitas tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan, tetapi juga menyangkut kualitas layanan, ketepatan waktu, akuntabilitas, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan kelembagaan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa produktivitas mencerminkan kemampuan individu dan organisasi dalam menghasilkan keluaran secara efektif dan efisien. Dalam konteks Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), produktivitas pegawai menjadi lebih strategis karena sekretariat berfungsi mendukung pelaksanaan fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan DPRD. Dengan kata lain, rendahnya

produktivitas pegawai sekretariat dapat berimplikasi pada terhambatnya pelayanan administratif terhadap lembaga legislatif daerah.

Secara teoretis, produktivitas kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja merupakan tiga variabel yang sering diposisikan sebagai determinan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang membuat pegawai bersedia mengerahkan energi untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2017). Disiplin kerja berhubungan dengan kepatuhan pegawai terhadap aturan, tanggung jawab, dan standar perilaku kerja yang ditetapkan organisasi (Rivai, 2018; Singodimedjo, 2009). Sementara itu, beban kerja mencerminkan jumlah, tingkat kesulitan, serta tekanan tugas yang harus diselesaikan dalam periode tertentu (Munandar, 2001; Permendagri Nomor 12 Tahun 2008). Ketiga variabel ini saling berinteraksi dalam membentuk perilaku kerja pegawai.

Motivasi sering dipahami sebagai faktor psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih aktif, kreatif, dan bertanggung jawab. Herzberg (1966) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja, tetapi juga oleh faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang. Dalam birokrasi, motivasi pegawai dapat terganggu apabila sistem penghargaan, tunjangan, dan jenjang karier tidak dikelola secara konsisten. Konteks empiris mengenai Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak hanya dicatat dalam tesis yang menjadi dasar artikel ini, tetapi juga diperkuat oleh catatan publik BPK Perwakilan Provinsi Maluku (2024) yang memuat informasi belum terbayarnya TPP ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Maluku selama dua bulan dan adanya permintaan DPRD agar pembayaran tersebut segera diselesaikan. Pada tingkat Sekretariat DPRD Provinsi Maluku, dokumen penelitian awal mencatat bahwa ketidakpastian pembayaran TPP dan kesejahteraan pegawai menjadi salah satu fenomena yang dapat melemahkan semangat kerja. Namun demikian, motivasi tidak selalu otomatis menghasilkan produktivitas apabila tidak didukung kedisiplinan dan pembagian kerja yang jelas.

Disiplin kerja memiliki posisi yang tidak kalah penting karena birokrasi hanya dapat berjalan efektif apabila pegawai mematuhi aturan, hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai standar, dan menjaga tanggung jawab administratif. Siagian (2016) melihat disiplin sebagai instrumen manajerial yang mengarahkan pegawai agar bekerja sesuai norma organisasi. Dalam lembaga sekretariat DPRD, disiplin tidak dapat dipersempit hanya pada absensi, tetapi juga mencakup ketepatan pelaporan, kesiapan mendukung agenda rapat, kepatuhan pada prosedur administrasi, dan konsistensi dalam memenuhi tuntutan kelembagaan. Ketika disiplin rendah, pelayanan kepada unsur pimpinan dan anggota DPRD dapat terganggu sehingga fungsi kelembagaan tidak berjalan optimal.

Beban kerja juga menjadi isu penting karena tugas sekretariat DPRD bersifat dinamis dan sering mengikuti agenda politik, rapat, pembahasan anggaran, pengawasan, serta kegiatan kedewanan lain. Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas pekerjaan. Sebaliknya, beban kerja yang jelas, terukur, dan sesuai kapasitas dapat mendorong pegawai bekerja lebih fokus. Munandar (2001) membedakan beban kerja fisik dan mental, sedangkan Rolos dkk. (2018) menekankan pentingnya penataan beban kerja agar tidak mengganggu kinerja. Dengan demikian, beban kerja bukan semata-mata persoalan jumlah tugas, tetapi juga menyangkut proporsionalitas, kejelasan target, dukungan sarana, dan kesesuaian kompetensi pegawai.

Konteks empiris Sekretariat DPRD Provinsi Maluku memperlihatkan adanya kesenjangan antara tuntutan produktivitas pegawai dan realitas manajerial di lapangan. Dokumen awal penelitian mencatat beberapa persoalan, antara lain keterlambatan pembayaran TPP yang berpotensi menurunkan motivasi, keterlambatan pelaporan yang menunjukkan masalah disiplin dan akuntabilitas, serta ketidakseimbangan beban kerja akibat kekurangan tenaga fungsional tertentu. Fenomena keterlambatan TPP juga sejalan dengan catatan publik mengenai belum terselesaikannya pembayaran TPP ASN Pemerintah Provinsi Maluku pada periode tertentu (BPK Perwakilan Provinsi Maluku, 2024). Dengan demikian, persoalan motivasi dalam artikel ini tidak diposisikan sebagai dugaan semata, tetapi sebagai bagian dari gejala manajerial yang terdokumentasi dalam data penelitian dan informasi publik. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa produktivitas pegawai tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Organisasi perlu memahami bagaimana motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja bekerja secara parsial maupun simultan dalam memengaruhi produktivitas.

Penelitian terdahulu telah banyak mengkaji hubungan motivasi, disiplin, beban kerja, dan produktivitas. Arifin (2022) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai pemerintah daerah, tetapi tidak secara khusus menempatkan disiplin dan beban kerja sebagai variabel pembanding dalam satu model yang sama. Indriati dan Khasanah (2023) menunjukkan bahwa disiplin dan beban kerja berkaitan dengan produktivitas pegawai sektor publik, namun fokus kajiannya berada pada perangkat daerah teknis. Bramasta dkk. (2021) menegaskan bahwa beban kerja dan disiplin dapat memengaruhi produktivitas, baik secara langsung maupun melalui motivasi, tetapi tidak membahas karakter sekretariat lembaga legislatif daerah. Perbedaan substantif penelitian ini terletak pada konteks Sekretariat DPRD Provinsi Maluku yang memiliki karakter kerja administratif sekaligus politis, sehingga produktivitas pegawai dipengaruhi oleh ritme agenda kedewanan, tuntutan pelayanan administratif, dan dinamika pembagian beban kerja. Inilah celah penelitian yang menjadi dasar penting artikel ini.

Kebaruan artikel ini terletak pada integrasi tiga variabel utama, yaitu motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja, dalam satu model regresi untuk menjelaskan produktivitas pegawai pada sekretariat DPRD. Artikel ini tidak hanya menempatkan produktivitas sebagai ukuran output pegawai, tetapi juga sebagai cerminan efektivitas manajemen sumber daya manusia pada organisasi pendukung lembaga legislatif daerah. Novelty artikel menjadi lebih spesifik karena penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks sekretariat DPRD, beban kerja dan disiplin lebih menentukan produktivitas dibanding motivasi yang berdiri sendiri. Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Maluku, baik secara parsial maupun simultan.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah mengukur pengaruh variabel motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai secara objektif melalui data numerik. Jenis penelitian asosiatif digunakan karena penelitian tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menguji hubungan pengaruh antar variabel. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi (X1), disiplin kerja (X2), dan beban kerja (X3), sedangkan variabel terikatnya adalah produktivitas kerja pegawai (Y).

Penelitian dilaksanakan pada Sekretariat DPRD Provinsi Maluku yang beralamat di Kota Ambon. Lokasi ini dipilih karena sekretariat DPRD memiliki karakter kerja yang kompleks, baik dari sisi administratif, pelayanan kedewanan, maupun dukungan terhadap fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Maluku yang dapat dijangkau pada saat penelitian. Jumlah responden sebanyak 164 orang, dan seluruhnya dijadikan responden melalui teknik sensus atau total sampling. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh merepresentasikan kondisi pegawai pada lokus penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, referensi teoritis, dan hasil pengolahan data penelitian.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima tingkat. Skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 netral atau ragu-ragu, skor 4 setuju, dan skor 5 sangat setuju. Penyusunan indikator variabel mengacu pada teori dan literatur manajemen sumber daya manusia. Variabel motivasi diukur melalui lima indikator yang mencakup pemenuhan kebutuhan dasar, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, dan kesempatan mengembangkan diri, dengan dasar pemikiran Maslow (1943), Herzberg (1966), Hasibuan (2019), serta Robbins dan Judge (2017). Variabel disiplin kerja diukur melalui enam indikator, antara lain ketepatan waktu, kepatuhan terhadap jadwal, ketaatan pada aturan, penggunaan seragam, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai tenggat, dengan rujukan Singodimedjo (2009), Siagian (2016), dan Rivai (2018). Variabel beban kerja diukur melalui empat indikator yang meliputi target kerja, kondisi pekerjaan, pemanfaatan waktu, dan standar kualitas, mengacu pada Munandar (2001), Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, dan Rolos dkk. (2018). Produktivitas kerja diukur melalui empat indikator, yaitu kemampuan bekerja, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, dan pengembangan diri, dengan rujukan Sinungan (2014), Sedarmayanti (2013), dan Mangkunegara (2018).

Teknik analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel. Kedua, uji validitas dilakukan untuk memastikan setiap item kuesioner mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Ketiga, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,60. Keempat, uji asumsi klasik dilakukan melalui uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, dan autokorelasi. Kelima, pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi.

Model regresi linear berganda yang digunakan adalah  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ . Dalam model tersebut, Y adalah produktivitas kerja pegawai, a adalah konstanta, b1 sampai b3 adalah koefisien regresi masing-masing variabel bebas, X1 adalah motivasi, X2 adalah disiplin kerja, X3 adalah beban kerja, dan e adalah galat atau residual. Keputusan pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Variabel dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sedangkan pengaruh simultan dinyatakan signifikan apabila nilai uji F memiliki signifikansi lebih kecil dari 0,05.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Deskripsi Data dan Kelayakan Instrumen

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kecenderungan nilai yang cukup tinggi. Rata-rata total motivasi sebesar 19,07 dari rentang skor 8 sampai 25, disiplin kerja sebesar 22,85 dari rentang skor 9 sampai 30, beban kerja sebesar 15,25 dari rentang skor 7 sampai 20, dan produktivitas kerja sebesar 15,12 dari rentang skor 6 sampai 20. Jika rata-rata tersebut dikonversi ke persentase terhadap skor maksimum, motivasi mencapai 76,28%, disiplin kerja 76,17%, beban kerja 76,25%, dan produktivitas kerja 75,60%. Dengan kategori interpretasi 0-20 sangat rendah, 20,01-40 rendah, 40,01-60 sedang, 60,01-80 tinggi, dan 80,01-100 sangat tinggi, seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa responden cenderung menilai kondisi motivasi, disiplin, beban kerja, dan produktivitas kerja secara positif, meskipun variasi jawaban tetap terlihat melalui nilai standar deviasi.

**Tabel 1.** Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	164	8	25	19,07	3,730
Disiplin kerja	164	9	30	22,85	4,375
Beban kerja	164	7	20	15,25	3,070
Produktivitas kerja	164	6	20	15,12	3,227

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 30, 2025.

Dari sisi instrumen, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Motivasi memperoleh nilai 0,875, disiplin kerja 0,891, beban kerja 0,855, dan produktivitas kerja 0,864. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dapat dikategorikan reliabel karena menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Reliabilitas yang tinggi penting karena kesimpulan regresi hanya dapat dipercaya apabila alat ukur yang digunakan stabil dalam merekam jawaban responden.

**Tabel 2.** Hasil uji reliabilitas instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Motivasi	0,875	5	Reliabel
Disiplin kerja	0,891	6	Reliabel
Beban kerja	0,855	4	Reliabel
Produktivitas kerja	0,864	4	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 30, 2025.

Uji asumsi klasik juga memberikan dasar bahwa model regresi dapat digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian, tetapi dengan catatan kehati-hatian pada aspek multikolinearitas. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan Asymp. Sig. 0,200, sehingga residual dinyatakan berdistribusi normal. Uji autokorelasi menunjukkan nilai Durbin-Watson sebesar 2,255, yang mengindikasikan tidak adanya autokorelasi serius. Adapun pada uji multikolinearitas, nilai VIF berada pada rentang 6,639 sampai 10,438. Nilai tertinggi tersebut berada pada ambang yang perlu dicermati karena menunjukkan adanya korelasi kuat antarvariabel bebas, terutama antara motivasi, disiplin, dan beban kerja yang secara konseptual memang saling berdekatan dalam perilaku kerja pegawai. Untuk mengantisipasi potensi bias interpretasi, model tidak hanya dibaca dari koefisien parsial,

tetapi juga dari arah koefisien, signifikansi simultan, konsistensi teori, dan kontribusi relatif beta terstandarisasi. Dengan demikian, hasil regresi tetap digunakan, namun kesimpulan parsial, terutama mengenai motivasi, ditafsirkan secara hati-hati.

**Tabel 3.** Ringkasan uji asumsi klasik

Jenis uji	Indikator hasil	Interpretasi
Normalitas	Asymp. Sig. = 0,200	Residual berdistribusi normal
Heteroskedastisitas	Scatterplot menyebar acak	Tidak tampak pola heteroskedastisitas
Multikolinearitas	VIF 6,639 sampai 10,438	Perlu kehati-hatian interpretasi parsial
Autokorelasi	Durbin-Watson = 2,255	Tidak ada autokorelasi serius

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 30, 2025.

### 3.2. Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil regresi linear berganda menghasilkan persamaan  $Y = -0,662 + 0,040X_1 + 0,293X_2 + 0,545X_3$ . Koefisien motivasi sebesar 0,040 menunjukkan arah pengaruh positif, tetapi nilai t hitung sebesar 0,518 dengan signifikansi 0,605 menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan motivasi dalam penelitian ini belum cukup kuat untuk menjelaskan peningkatan produktivitas pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Maluku.

**Tabel 4.** Hasil regresi linear berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	-0,662	0,484	-	-1,367	0,173
Motivasi	0,040	0,078	0,047	0,518	0,605
Disiplin kerja	0,293	0,053	0,398	5,539	< 0,001
Beban kerja	0,545	0,084	0,518	6,513	< 0,001

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 30, 2025.

Temuan tersebut menarik karena secara teoritis motivasi sering dipandang sebagai sumber utama produktivitas. Namun, dalam konteks penelitian ini, motivasi yang bersifat psikologis tampaknya belum menjadi pendorong paling kuat apabila tidak didukung sistem kerja yang disiplin dan beban kerja yang terstruktur. Penjelasan ini sejalan dengan Gibson dkk. (2012) yang menempatkan produktivitas sebagai hasil interaksi antara faktor individu, perilaku, dan struktur organisasi. Herzberg (1966) juga membedakan faktor motivator dari faktor higienis; artinya, dorongan internal pegawai dapat melemah apabila sistem penghargaan, kepastian kesejahteraan, dan pengaturan pekerjaan tidak mendukung. Kemungkinan lain, motivasi pegawai berada dalam kondisi relatif homogen sehingga variasinya tidak cukup besar untuk menjelaskan perbedaan produktivitas. Secara praktis, hasil ini memberi pesan bahwa peningkatan motivasi melalui insentif atau penghargaan tetap penting, tetapi tidak boleh diposisikan sebagai satu-satunya strategi peningkatan produktivitas.

### **3.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Berbeda dari motivasi, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Nilai koefisien disiplin sebesar 0,293 dengan  $t$  hitung 5,539 dan signifikansi  $< 0,001$  menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai, semakin tinggi pula produktivitas yang dicapai. Dalam organisasi sekretariat DPRD, disiplin kerja tidak hanya berarti hadir tepat waktu, tetapi juga berkaitan dengan kepatuhan terhadap jadwal persidangan, penyelesaian dokumen, tanggung jawab pelayanan administratif, dan ketaatan pada standar kerja lembaga.

Secara konseptual, hasil ini sejalan dengan pandangan Siagian (2016) bahwa disiplin merupakan alat manajerial untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki pola kerja yang lebih stabil, mampu menjaga konsistensi tugas, dan tidak mudah menunda pekerjaan. Temuan ini juga konsisten dengan Indriati dan Khasanah (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berkaitan dengan produktivitas pegawai sektor publik, serta Adelia dkk. (2025) yang menemukan bahwa disiplin dan beban kerja berperan dalam menjelaskan produktivitas pegawai pada organisasi pelayanan publik. Dalam konteks Sekretariat DPRD Provinsi Maluku, disiplin menjadi sangat penting karena kelambatan pada satu unit kerja dapat berdampak pada agenda kelembagaan yang lebih luas. Oleh karena itu, penguatan disiplin perlu dilakukan melalui sistem pengawasan internal, standar operasional yang jelas, evaluasi kinerja berkala, dan kepemimpinan yang konsisten.

### **3.4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Beban kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja pegawai. Koefisien regresi sebesar 0,545, nilai  $t$  hitung 6,513, dan signifikansi  $< 0,001$  menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,518 juga lebih tinggi dibandingkan variabel lain. Artinya, dalam penelitian ini produktivitas pegawai lebih kuat dijelaskan oleh kejelasan target kerja, kondisi pekerjaan, pemanfaatan waktu, dan standar kualitas pekerjaan dibandingkan oleh motivasi semata. Dominannya beban kerja dapat dipahami karena Sekretariat DPRD bekerja mengikuti siklus agenda legislatif yang padat dan berubah cepat, seperti rapat paripurna, pembahasan anggaran, kunjungan kerja, penyusunan dokumen kedewanan, dan pelayanan administrasi kepada pimpinan serta anggota DPRD. Dalam situasi seperti ini, produktivitas sangat ditentukan oleh apakah tugas dibagi secara proporsional, target dipahami, dan waktu kerja dimanfaatkan secara efektif.

Secara kritis, pengaruh positif beban kerja tidak boleh dibaca bahwa semakin berat beban kerja maka semakin baik produktivitas. Makna yang lebih tepat adalah beban kerja yang jelas, proporsional, dan terkelola dapat mendorong pegawai bekerja lebih terarah. Beban kerja yang terlalu tinggi tetap dapat menimbulkan kelelahan dan kesalahan administratif. Namun, beban kerja yang dirancang dengan target, standar kualitas, dan dukungan fasilitas yang memadai dapat menjadi instrumen penggerak kinerja. Dalam konteks Sekretariat DPRD, hal ini penting karena aktivitas kerja sering meningkat pada masa rapat, pembahasan anggaran, kunjungan kerja, dan agenda pengawasan.

### 3.5. Pengaruh Simultan Motivasi, Disiplin, dan Beban Kerja

Hasil uji F menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Nilai F hitung sebesar 375,829 dengan signifikansi  $< 0,001$  menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan produktivitas kerja. Temuan ini memperkuat pendekatan sistemik dalam manajemen sumber daya manusia bahwa produktivitas tidak dapat hanya digerakkan oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil interaksi antara dorongan individu, kepatuhan perilaku kerja, dan struktur tugas yang dihadapi pegawai.

**Tabel 5.** Ringkasan uji simultan dan koefisien determinasi

Komponen	Nilai	Interpretasi
F hitung	375,829	Model regresi signifikan
Sig. F	$< 0,001$	Motivasi, disiplin, dan beban kerja berpengaruh simultan
R	0,936	Hubungan model sangat kuat
R Square	0,876	87,6% variasi produktivitas dijelaskan model
Adjusted R Square	0,873	Model memiliki daya jelas sangat tinggi
Durbin-Watson	2,255	Tidak ada autokorelasi serius

Sumber: Hasil olah data SPSS versi 30, 2025.

Nilai R Square sebesar 0,876 dan Adjusted R Square sebesar 0,873 menunjukkan bahwa 87,3% variasi produktivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja. Nilai ini tergolong sangat tinggi untuk penelitian sosial, sehingga perlu dibaca secara hati-hati. Tingginya daya jelas model dapat terjadi karena variabel yang dipilih sangat dekat dengan proses kerja harian pegawai sekretariat DPRD: motivasi menggambarkan dorongan bekerja, disiplin menggambarkan keteraturan perilaku administratif, sedangkan beban kerja menggambarkan struktur tugas yang langsung menentukan output. Selain itu, penggunaan responden dari satu lokus organisasi yang relatif homogen dapat membuat hubungan antarvariabel tampak lebih kuat dibandingkan penelitian lintas organisasi. Sisanya sebesar 12,7% kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi teknis, teknologi kerja, sistem penghargaan, lingkungan fisik, dan koordinasi antarbagian. Faktor-faktor tersebut merupakan kemungkinan teoritis yang belum diuji secara langsung dalam penelitian ini, sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Besarnya nilai determinasi memperlihatkan bahwa ketiga variabel yang diuji memiliki kekuatan penjelas yang tinggi terhadap produktivitas pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Maluku, namun generalisasi hasil tetap perlu dibatasi pada konteks penelitian.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini adalah perlunya strategi peningkatan produktivitas yang terintegrasi. Sekretariat DPRD Provinsi Maluku tidak cukup hanya meningkatkan motivasi melalui insentif atau penghargaan, tetapi juga harus memperkuat kedisiplinan dan menata beban kerja secara proporsional. Disiplin dapat diperkuat melalui sistem absensi, pengawasan pekerjaan, evaluasi capaian, dan pembinaan konsisten. Beban kerja dapat ditata melalui analisis jabatan, redistribusi tugas, penyusunan target kerja, dan penguatan tenaga fungsional. Dengan cara ini, produktivitas tidak hanya meningkat secara kuantitatif, tetapi juga menjadi lebih stabil, terukur, dan berkelanjutan.

Secara akademik, temuan bahwa motivasi tidak signifikan secara parsial tetapi model simultan signifikan memberikan ruang interpretasi penting. Dalam organisasi birokrasi,

motivasi mungkin tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui sistem disiplin dan struktur beban kerja. Pegawai yang termotivasi tetap membutuhkan aturan yang jelas dan beban kerja yang terukur agar energi kerja dapat diterjemahkan menjadi output. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya membaca produktivitas sebagai fenomena organisasi, bukan sekadar fenomena individual. Produktivitas pegawai lahir dari kombinasi antara faktor psikologis, perilaku administratif, dan desain pekerjaan.

### **3.6. Implikasi Temuan bagi Pengelolaan SDM Sekretariat DPRD**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia pada Sekretariat DPRD Provinsi Maluku. Pertama, manajemen perlu membedakan antara motivasi sebagai kondisi psikologis dan produktivitas sebagai keluaran organisasi. Motivasi memang penting, tetapi motivasi yang tidak diarahkan melalui sistem kerja yang tertib sering kali tidak berubah menjadi hasil kerja yang nyata. Karena itu, program peningkatan motivasi harus selalu dihubungkan dengan indikator kinerja, target penyelesaian tugas, dan pembinaan disiplin yang konsisten. Pegawai perlu mengetahui bukan hanya mengapa mereka harus bekerja dengan baik, tetapi juga standar apa yang harus dicapai dan bagaimana pencapaian tersebut diukur.

Kedua, disiplin kerja perlu dipahami sebagai budaya organisasi, bukan semata-mata mekanisme hukuman. Dalam sekretariat DPRD, kedisiplinan pegawai berhubungan langsung dengan kelancaran agenda kelembagaan. Keterlambatan menyusun dokumen, tidak tertib mengikuti jadwal, atau lemahnya koordinasi administratif dapat mengganggu kerja dewan sebagai institusi politik. Oleh sebab itu, pembinaan disiplin harus mencakup tiga dimensi sekaligus: disiplin waktu, disiplin prosedur, dan disiplin hasil. Disiplin waktu memastikan kehadiran dan kesiapan pegawai, disiplin prosedur menjaga kepatuhan pada tata kerja, sedangkan disiplin hasil memastikan bahwa pekerjaan selesai dengan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga, beban kerja harus dikelola melalui pendekatan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang lebih sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja menjadi faktor dominan, sehingga pimpinan tidak cukup hanya membagi tugas berdasarkan kebiasaan atau pertimbangan praktis. Setiap bagian perlu memiliki peta pekerjaan, volume tugas, tingkat kompleksitas, serta kebutuhan kompetensi. Dengan cara tersebut, organisasi dapat menghindari dua situasi yang sama-sama merugikan, yaitu pegawai tertentu mengalami beban berlebih sementara pegawai lain tidak termanfaatkan secara optimal. Redistribusi tugas yang adil akan memperbaiki efektivitas kerja sekaligus mengurangi potensi konflik internal.

Keempat, temuan ini juga memperlihatkan pentingnya kepemimpinan administratif yang mampu menghubungkan regulasi dengan praktik kerja harian. Produktivitas tidak cukup diperbaiki melalui instruksi umum, tetapi memerlukan pengawasan langsung, komunikasi kerja yang jelas, dan umpan balik berkala. Pimpinan unit perlu mengetahui hambatan yang dialami pegawai, baik hambatan teknis, sarana kerja, koordinasi, maupun tekanan waktu. Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya mencari kesalahan pegawai, tetapi juga mengidentifikasi faktor organisasi yang membuat pekerjaan menjadi lambat, berulang, atau tidak efisien.

**Tabel 6.** Arahan strategis peningkatan produktivitas pegawai

<b>Fokus perbaikan</b>	<b>Masalah utama</b>	<b>Arahan strategis</b>	<b>Indikator implementasi/target capaian</b>
Motivasi	Dorongan kerja belum signifikan secara parsial	Mengaitkan insentif, penghargaan, dan pembinaan dengan target kinerja yang terukur	Skema penghargaan berbasis capaian, umpan balik berkala, dan penurunan keluhan terkait ketidakpastian insentif.
Disiplin kerja	Kepatuhan kerja menentukan produktivitas	Memperkuat disiplin waktu, prosedur, dan hasil melalui evaluasi berkala	Ketepatan hadir, ketepatan penyelesaian dokumen, kepatuhan SOP, dan laporan evaluasi unit setiap bulan.
Beban kerja	Menjadi faktor paling dominan	Melakukan analisis jabatan, redistribusi tugas, dan penataan target kerja	Peta beban kerja per bagian, pembagian tugas yang lebih merata, dan target kerja mingguan/periodik.
Produktivitas	Mebutuhkan kerja sistemik	Mengintegrasikan motivasi, disiplin, dan beban kerja dalam manajemen SDM	Indikator output pegawai: kualitas dokumen, kecepatan layanan, ketepatan arsip, dan dukungan agenda kedewanan.

Sumber: Hasil analisis penulis, 2025.

Kelima, dari sisi kebijakan internal, Sekretariat DPRD perlu mengembangkan instrumen monitoring produktivitas yang tidak hanya berbasis kehadiran. Kehadiran memang penting, tetapi produktivitas pegawai harus diukur dari penyelesaian tugas, kualitas dokumen, kecepatan layanan, ketepatan arsip, dan kemampuan mendukung agenda kedewanan. Indikator semacam ini dapat membantu organisasi membedakan pegawai yang sekadar hadir secara administratif dengan pegawai yang benar-benar memberikan kontribusi terhadap kinerja lembaga. Dalam jangka panjang, pengukuran berbasis output akan memperkuat akuntabilitas birokrasi sekretariat.

Keenam, hasil penelitian ini relevan dengan agenda reformasi birokrasi, khususnya dalam membangun aparatur yang profesional, produktif, dan bertanggung jawab. Sekretariat DPRD sebagai supporting system lembaga legislatif daerah harus mampu menunjukkan kinerja administratif yang cepat, akurat, dan responsif. Apabila disiplin dan beban kerja dikelola secara baik, maka sekretariat dapat memperkuat kualitas pelayanan terhadap pimpinan dan anggota DPRD, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan daerah. Dengan demikian, produktivitas pegawai bukan hanya isu internal organisasi, tetapi juga bagian dari kualitas demokrasi lokal dan pelayanan publik.

### 3.7. Keterkaitan Temuan dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Apabila dikaitkan dengan teori motivasi, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa dorongan kerja pegawai tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas. Teori Maslow dan Herzberg memang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dan faktor motivator, tetapi dalam organisasi birokrasi, motivasi pegawai sangat bergantung pada struktur kerja yang memfasilitasi perilaku produktif. Dengan kata lain, pegawai yang merasa cukup termotivasi tetap dapat bekerja kurang produktif apabila standar kerja tidak jelas, pengawasan lemah, atau pembagian tugas tidak seimbang. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi dalam penelitian ini memiliki arah positif, tetapi tidak signifikan secara statistik.

Temuan mengenai disiplin kerja memperkuat pandangan bahwa produktivitas birokrasi sangat bergantung pada keteraturan perilaku administratif. Disiplin bukan hanya persoalan kepatuhan formal, tetapi juga mencerminkan komitmen pegawai terhadap mandat organisasi. Dalam penelitian ini, disiplin terbukti menjadi faktor penting karena pekerjaan sekretariat DPRD menuntut ketepatan, koordinasi, dan konsistensi. Hal ini sejalan dengan studi Nursalam (2023) dan Indriati dan Khasanah (2023) yang menempatkan disiplin sebagai elemen penting dalam membentuk budaya kerja profesional di lingkungan sektor publik.

Temuan mengenai beban kerja juga memperluas pemahaman tentang hubungan antara tuntutan tugas dan produktivitas. Beban kerja dalam artikel ini tidak dipahami sebagai tekanan yang semata-mata negatif, melainkan sebagai struktur pekerjaan yang dapat mendorong produktivitas apabila dikelola dengan baik. Pegawai yang memiliki target kerja jelas, standar kualitas yang pasti, dan pemanfaatan waktu yang efektif cenderung lebih produktif. Karena itu, hasil penelitian ini lebih dekat dengan pandangan bahwa beban kerja yang proporsional dapat menjadi pendorong kinerja, sedangkan beban kerja yang tidak proporsional dapat berubah menjadi sumber stres.

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, kontribusi artikel ini terletak pada konteks kelembagaan dan pola hubungan variabel yang dikaji. Sekretariat DPRD memiliki posisi unik karena berada di antara logika birokrasi dan logika politik. Pegawai sekretariat harus bekerja dengan standar administratif, tetapi ritme kerjanya sering dipengaruhi oleh agenda politik, rapat, dan kebutuhan anggota dewan. Secara teoretis, artikel ini memperluas kajian produktivitas sektor publik dengan menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu menjadi prediktor utama apabila organisasi belum menyediakan disiplin kerja dan desain beban kerja yang memadai. Dengan demikian, produktivitas pegawai di lingkungan sekretariat legislatif lebih tepat dipahami sebagai hasil keterpaduan antara dorongan individu, kepatuhan administratif, dan desain pekerjaan. Konteks tersebut memperkaya diskusi administrasi publik mengenai produktivitas kerja pada lembaga pendukung legislatif daerah.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis sekaligus. Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja sektor publik perlu dibaca sebagai hasil kombinasi antara motivasi, disiplin, dan desain beban kerja, bukan hanya sebagai akibat dorongan psikologis individu. Kontribusi ini penting karena memperlihatkan bahwa dalam birokrasi pendukung lembaga legislatif, variabel struktural dan administratif dapat lebih menentukan produktivitas dibanding motivasi yang tidak dihubungkan dengan sistem kerja. Secara praktis, penelitian ini memberikan arah bahwa pembenahan produktivitas pegawai sekretariat DPRD harus dilakukan melalui kebijakan terpadu: memperkuat motivasi, menegakkan disiplin, dan menata beban kerja secara proporsional. Ketiga agenda ini tidak dapat dipisahkan karena kelemahan pada satu aspek dapat mengurangi efektivitas aspek lainnya.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, artikel ini menyimpulkan bahwa motivasi memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Maluku. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan psikologis pegawai belum cukup kuat apabila tidak didukung oleh sistem kerja yang disiplin dan pembagian

tugas yang jelas. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, sehingga kepatuhan terhadap waktu, aturan, tanggung jawab, dan standar kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel paling dominan dalam model, yang menandakan bahwa kejelasan target, pemanfaatan waktu, kondisi kerja, dan standar kualitas sangat menentukan produktivitas pegawai.

Secara simultan, motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan Adjusted R Square sebesar 0,873. Artinya, produktivitas pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Maluku paling tepat dipahami sebagai hasil interaksi antara dorongan individu, kepatuhan perilaku kerja, dan struktur pekerjaan. Kontribusi ilmiah utama penelitian ini adalah penegasan bahwa produktivitas sektor publik pada sekretariat lembaga legislatif daerah tidak cukup dijelaskan oleh motivasi individual, tetapi sangat dipengaruhi oleh disiplin administratif dan desain beban kerja yang proporsional. Dampak praktis penelitian ini adalah perlunya kebijakan manajemen SDM yang tidak hanya berfokus pada pemberian motivasi, tetapi juga pada penegakan disiplin dan penataan beban kerja yang proporsional. Sekretariat DPRD perlu memperkuat evaluasi kinerja, analisis jabatan, redistribusi tugas, dan sistem pembinaan pegawai agar produktivitas dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada pendekatan kuantitatif yang belum menggali secara mendalam pengalaman subjektif pegawai terkait tekanan kerja, persepsi terhadap tunjangan, dan dinamika politik-administratif di lingkungan sekretariat DPRD. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan metode campuran agar dapat menjelaskan mengapa motivasi tidak signifikan secara parsial serta bagaimana disiplin dan beban kerja membentuk produktivitas dalam praktik sehari-hari. Penelitian berikutnya juga dapat memasukkan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi digital, dan sistem penghargaan untuk memperluas pemahaman mengenai produktivitas pegawai sektor publik.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Program Pascasarjana Universitas Pattimura, Sekretariat DPRD Provinsi Maluku, para responden penelitian, serta semua pihak yang telah membantu proses pengumpulan data dan penyusunan artikel ini. Artikel ini dikembangkan dari penelitian tesis pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Pattimura.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adelia, A. A., Lende, R. A., & Mokodompit, A. M. (2025). *Pengaruh etos kerja, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Puskesmas Motongkad di Bolaang Mongondow Timur* [Skripsi, Universitas Negeri Manado].
- Anantha, I. P. E. K. S. W., Dewi, N. P. A. A. M., & Andriyani, N. P. D. (2024). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Samoedra Jaya Giri Nusa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 123–135.

- Arifin, A. (2022). *Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas pegawai di instansi pemerintah daerah*. Deepublish.
- Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Maluku. (2024). *TPP ASN belum bayar, Pemprov janji segera realisasi*. Catatan Berita/UJDIH Perwakilan Provinsi Maluku.
- Bramasta, R., Nugroho, A., & Wahyuni, S. (2021). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–57.
- Chukwuma, E. (2014). *Organizational behaviour and performance*. Wisdom Publishers.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Indriati, I. H., & Khasanah, A. U. (2023). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas pegawai Dinas Pertanahan dan Tata Ruang Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(3), 201–215.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. UI Press.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. (2008).
- Pemerintah Provinsi Maluku. (2022). *Peraturan Gubernur Maluku Nomor 1 Tahun 2022 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Maluku*.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rolos, F. B., Tumbel, F. H., & Mewengkang, R. M. (2018). Analisis beban kerja pegawai dengan pendekatan Work Load Analysis (WLA). *Jurnal EMBA*, 6(2), 20–29.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2014). *Produktivitas: Apa dan bagaimana*. Bumi Aksara.
- Singodimedjo, M. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi ketiga). Kencana.