**Evaluasi Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Surabaya: Tinjauan dari Aspek Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja**

**Sutopo**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Surabaya

*Email:* [*sutopoadikusumo@gmail.com*](mailto:sutopoadikusumo@gmail.com)

***Abstract.*** *Employee performance may be a critical criterion in determining a government institution's success during the era of increasingly active open service transformation.This study uses a quantitative approach and a straightforward, illustrative methodology to investigate employment.Validity Test: KMO-MSA 0.847 (qualified 0.5), Bartlett's Test crucial (p 0.05), and stacking compute esteem of 0.5 for all explanation items Unwavering quality test, representative execution (α 0.894), work environment (α 0.883), work inspiration (α 0.892), and work teaching (α 0.875) The comes about of measurable investigation appeared that work inspiration had a positive and noteworthy impact on the execution of representatives of the Surabaya City Wellbeing Office with a way coefficient of 0.486 (p 0.05). With a track coefficient of 0.534 (p 0.05), the results of the speculation test show that work instruction has a significant and favorable influence on representational execution. The work environment has a significant and favorable effect on employee performance, as evidenced by a track coefficient of 0.428 (p 0.05). With an R2 of 0.724, the auxiliary demonstrate test suggests that work environment, work inspiration, and work instruction all simultaneously affect worker execution.*

***Keywords****: Employee Performance, Motivation, Discipline, and Work Environment.*

**Abstrak.** Kinerja pegawai menjadi ukuran keberhasilan organisasi di era pelayanan publik yang semakin dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan teknik analitis deskriptif. Koefisien load seluruh item akuntansi sebesar 0,5, KMO-MSA sebesar 0,847 (memenuhi syarat 0,5), nilai uji Bartlett terdapat perbedaan signifikan (p 0,05), reliabilitas (0,883), disiplin kerja (0,875), reliabilitas lingkungan kerja (0,883), dan kinerja karyawan (0,894). Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak positif. Kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Surabaya dipengaruhi secara signifikan dengan koefisien jalur 0,486 (p 0,05). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,534 (p 0,05). Selain itu, koefisien jalur 0,428 (p 0,05) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut pengujian model struktural, R2 adalah 0,724.

**Kata Kunci:** Kinerja Pegawai, Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja.

1. **LATAR BELAKANG**

Di era transformasi pelayanan publik yang semakin dinamis, kinerja pegawai menjadi tolok ukur fundamental dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi pemerintahan. Dunia telah berevolusi dan berubah.

Keterlibatan dan ketergantungan yang ada di antara negara, terutama dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, merupakan komponen penting dalam persaingan internasional.(Achmad Daengs et al., 2020)

Dinas Kesehatan Kota Surabaya, sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan masyarakat, dituntut untuk memiliki pegawai yang berkinerja optimal dalam menghadapi berbagai tantangan kesehatan publik. Menurut Robbins, S. P., & Judge, (2023), Kinerja karyawan adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan karyawan selama menjalankan tanggung jawabnya**.** Fenomena pandemi COVID-19 telah mengubah paradigma kerja secara signifikan dan memberikan pembelajaran berharga tentang pentingnya adaptabilitas dalam sistem kerja (Wijaya, C., Santoso, B., & Putri, 2022). Studi yang dilakukan oleh Prasetyo, B., & Handayani, (2023) mengungkapkan bahwa 65% pegawai institusi kesehatan di Indonesia mengalami penurunan motivasi kerja selama masa transisi normal baru. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman, (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi sebesar 47,8% terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor kesehatan.

Disiplin kerja menjadi aspek vital yang tidak dapat diabaikan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Penelitian longitudinal yang dilakukan oleh Sutrisno, E., & Dewi, (2022) membuktikan bahwa terdapat korelasi positif sebesar 0,78 antara tingkat kedisiplinan dengan pencapaian target kerja pegawai institusi kesehatan. Sarwono, J., Widodo, S., & Sutrisno, (2023) memperkuat argumentasi ini dengan menyatakan bahwa implementasi sistem disiplin kerja yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan hingga 40%.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Armstrong, M., & Taylor, (2021), Tempat kerja yang ergonomis dan menawarkan dukungan dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 35%. Hal ini diperkuat oleh studi Widodo, P., Pratama, R., & Kusuma, (2024) yang mengidentifikasi bahwa 72% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja.

Observasi awal di Dinas Kesehatan Kota Surabaya menunjukkan beberapa fenomena yang menarik untuk dikaji. Data kepegawaian tahun 2023 menunjukkan fluktuasi tingkat kehadiran pegawai dengan rata-rata 85%, di bawah standar minimal 90% yang ditetapkan. Survei internal yang dilakukan pada triwulan pertama 2024 mengindikasikan bahwa 40% pegawai merasa kurang termotivasi dalam menjalankan tugas, 35% menilai perlu peningkatan dalam aspek kedisiplinan, dan 45% menyatakan lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung optimalisasi kinerja.

Dinamika permasalahan tersebut sejalan dengan temuan Kusumawati, R., Pratiwi, A., & Sulistyowati, (2023) yang menyoroti pentingnya evaluasi berkala terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sektor publik. Penelitian terkini oleh Hendrawijaya, (2024) mengungkapkan bahwa institusi yang melakukan evaluasi komprehensif terhadap aspek motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja mengalami peningkatan kinerja rata-rata sebesar 28% dalam kurun waktu satu tahun.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara simultan bagaimana variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja petugas di Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara parsial bagaimana variabel-variabel ini memengaruhi kinerja petugas.

1. **KAJIAN TEORI**

**A. Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan dapat dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab mereka masing-masing.(Armstrong, M., & Taylor, 2023). Menurut Robbins, S. P., & Judge, (2023), Kinerja karyawan dapat dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab mereka masing-masing. Prawirosentono (2022) mendefinisikan Kinerja pegawai merupakan suatu produk yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing. Bernardin, H. J., & Russell,( 2023) Kami mengidentifikasi enam aspek utama pengukuran kinerja: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, persyaratan pemantauan, dan dampak antar pribadi. Penelitian terkini oleh Widodo, P., Pratama, R., & Kusuma, (2024)menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang komprehensif harus mempertimbangkan aspek hasil kerja kuantitatif dan kualitatif, dengan bobot penilaian yang seimbang.

**B. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja diartikan sebagai keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya (Hasibuan, 2023). Teori motivasi kontemporer yang dikembangkan oleh (Zhang, L., Chen, H., & Wang, 2024) menekankan pentingnya keselarasan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Studi longitudinal yang dilakukan oleh Prakoso, R., (2023) mengidentifikasi lima faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai sektor publik: pengakuan, peluang pengembangan karir, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Rahman, S., & Kusuma, (2024) menemukan bahwa motivasi kerja berkontribusi sebesar 45,6% terhadap variasi kinerja pegawai di institusi kesehatan. Organisasi yang sehat selalu berusaha menghilangkan atau setidaknya mengurangi perasaan kecewa dan putus asa dari para anggotanya (Enny Istantia, Achmad Daengs GSb, Fadjar Budiantoc, Indah Noviandarid, 2020).

**C. Disiplin Kerja**

Disipilin kerja adalah sikap kesiapsiagaan dan kesediaan untuk mematuhi peraturan yang berlaku. (Sutrisno, 2020) Davis, K., & Newstrom, (2023) mengatakan bahwa disiplin kerja dapat dilihat sebagai cara untuk mengontrol dan melakukan sesuatu secara teratur. Ini menunjukkan seberapa berkomitmen tim kerja dalam sebuah organisasi. Penelitian Handayani, R., (2024) mengungkapkan Penerapan sistem disiplin kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 37%. Wijaya, C., Santoso, B., & Putri, (2023) Kami telah mengidentifikasi empat aspek utama disiplin kerja: Ketaatan pada aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab di tempat kerja, dan perilaku yang patut diteladani.

**D. Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti, (2017) lingkungan kerja, yang mencakup set peralatan dan bahan, tempat orang bekerja, dan cara kerja individu dan kelompok, serta pengaturan kerja. Teori terkini dari Ivancevich, J. M., (2024) mengklasifikasikan lingkungan kerja menjadi dua aspek, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Penelitian komprehensif oleh Pratama, A., (2024) menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki korelasi positif sebesar 0,68 dengan tingkat kinerja karyawan. Kusumawati, R., & Dewi, (2023) mengidentifikasi bahwa perbaikan lingkungan kerja dapat menurunkan tingkat stres kerja hingga 42% dan meningkatkan produktivitas sebesar 35%.

Companies that have competence in the fileds of marketing, manufacturing and innovation can make its as a sourch to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14).Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengupulan data primer dengan mengugunakan pertanyaan tertulis( Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29).

1. **METODOLOGI PENELITIAN**
2. **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik deskriptif analitis. Menurut Creswell, J. W., & Creswell, (2023)pendekatan kuantitatif cocok untuk penelitian yang bertujuan mengukur pengaruh antar variabel secara sistematis. Desain penelitian ini dipilih karena memungkinkan peneliti menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. (Sekaran, U., & Bougie, 2024)

**B. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian hanya terdiri dari pegawai Dinas Kesehatan Kota Surabaya yang berjumlah 245 orang.(Sugiyono., 2023) Untuk menentukan besar sampel digunakan rumus Slovin dengan margin of error 5% sesuai anjuran.(2023). Untuk memastikan bahwa setiap unit kerja terwakili, teknik pengambilan sampel proporsional stratified random sampling digunakan. (Cooper, D. R., & Schindler, 2024)

**C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Tiga variabel independen (motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja) dan satu variabel dependen (kinerja karyawan) digunakan dalam penelitian ini. Operasionalisasi variabel mengacu pada teori pengukuran yang dikembangkan oleh Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, (2023), dengan rincian indikator yang disesuaikan dengan konteks institusi kesehatan. Variabel kinerja pegawai diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bernardin, H. J., & Russell, (2023), Tiga variabel independen (motivasi untuk bekerja, disiplin untuk bekerja, dan lingkungan kerja) dan satu variabel dependen (kinerja karyawan). Operasionalisasi variabel mengacu pada teori pengukuran yang dikembangkan oleh Rahman, S., & Kusuma, (2024), mencakup aspek kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.

**D. Instrumen Penelitian**

Kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin digunakan untuk pengumpulan data. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang telah divalidasi pada penelitian-penelitian sebelumnya (Widodo, P., 2024) Kuesioner tersebut diuji validitasnya dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's alpha dengan koefisien standar 0,7 atau lebih tinggi. (Ghozali, 2023).

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner online menggunakan platform Google Forms, sebagaimana direkomendasikan oleh Pratama, A., (2024a) untuk efisiensi pengumpulan data di era digital. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal Dinas Kesehatan Kota Surabaya, meliputi data kepegawaian, laporan kinerja, dan dokumen terkait lainnya.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**
2. **Hasil**
3. **Karakteristik Responden**

Dari total 245 pegawai Dinas Kesehatan Kota Surabaya, diperoleh 152 responden yang memenuhi kriteria sampel penelitian. Berdasarkan data demografis, 57% responden adalah perempuan dan 43% laki-laki. Ditinjau dari usia, mayoritas responden (45%) berada pada rentang 31-40 tahun, sejalan dengan temuan Wijaya, C., (2024) tentang karakteristik pegawai kesehatan di kota-kota besar Indonesia.

Dari segi pendidikan, 65% responden memiliki latar belakang S1, 25% diploma, dan 10% S2/S3. Masa kerja responden didominasi oleh kelompok 6-10 tahun (38%), diikuti 11-15 tahun (28%), dan sisanya tersebar pada kelompok masa kerja lainnya.

1. **Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**
2. Variabel Motivasi Kerja

* Dimensi kebutuhan berprestasi memperoleh skor tertinggi (mean = 4,32)
* Dimensi kebutuhan berafiliasi (mean = 4,15)
* Dimensi kebutuhan kekuasaan (mean = 3,87)

Hasil ini mendukung teori motivasi yang dikembangkan oleh Rahman, S., & Kusuma, (2024) tentang dominansi faktor prestasi dalam motivasi pegawai sektor kesehatan.

1. Variabel Disiplin Kerja

* Ketaatan pada peraturan (mean = 4,28)
* Ketepatan waktu (mean = 4,15)
* Tanggung jawab dalam pekerjaan (mean = 4,05)
* Keteladanan (mean = 3,95)

1. Variabel Lingkungan Kerja

* Lingkungan kerja fisik (mean = 3,85)
* Lingkungan kerja non-fisik (mean = 4,12)

Hasil ini selaras dengan penelitian Widodo, P., Pratama, R., & Kusuma, (2024) yang menemukan bahwa aspek non-fisik lebih berpengaruh pada kinerja pegawai kesehatan.

1. **Hasil Uji Instrumen**
2. Uji Validitas

* Seluruh item pernyataan memiliki nilai loading factor > 0,5
* KMO-MSA = 0,847 (memenuhi syarat > 0,5)
* Bartlett's Test significant (p < 0,05)

1. Uji Reliabilitas

* Motivasi Kerja (α = 0,892)
* Disiplin Kerja (α = 0,875)
* Lingkungan Kerja (α = 0,883)
* Kinerja Pegawai (α = 0,894)

Semua variabel memenuhi standar reliabilitas (α > 0,7) sebagaimana direkomendasikan oleh (Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, 2023).

1. **Hasil Analisis SEM**
2. Measurement Model

* Chi-square = 245,67 (p > 0,05)
* RMSEA = 0,062
* GFI = 0,923
* AGFI = 0,912
* CFI = 0,945
* TLI = 0,938

Model pengukuran memenuhi kriteria goodness of fit sesuai standar yang ditetapkan oleh Ghozali (2023).

1. Structural Model

* Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai (β = 0,486, p < 0,05)
* Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai (β = 0,534, p < 0,05)
* Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai (β = 0,428, p < 0,05)

1. **Pengujian Hipotesis**

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H₂ : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H₃ : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan dan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan

1. **Pembahasan**
2. **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dengan koefisien jalur sebesar 0,486 (p < 0,05), motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Kota Surabaya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman, S., & Kusuma, (2024) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berkontribusi sebesar 45,6% terhadap variasi kinerja pegawai di institusi kesehatan. Dimensi kebutuhan berprestasi menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dengan loading factor sebesar 0,824.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa 68% responden memiliki motivasi kerja yang tinggi, terutama dalam aspek pengembangan kompetensi dan pencapaian target kerja. Hal ini mendukung teori motivasi kontemporer yang dikemukakan oleh Zhang, L., Chen, H., & Wang, (2024) tentang pentingnya keselarasan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

**B. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa, dengan koefisien jalur sebesar 0,534 (p < 0,05), disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Handayani et al. (2024) yang Kami menemukan bahwa penerapan sistem disiplin kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 37%. Analisis per indikator menunjukkan bahwa ketaatan pada peraturan memiliki skor tertinggi (mean = 4,28), diikuti oleh ketepatan waktu (mean = 4,15). Wijaya, C., Santoso, B., & Putri,( 2023) menegaskan bahwa kedua indikator tersebut merupakan fondasi utama dalam membangun disiplin kerja yang efektif di institusi pemerintahan.

**C. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dengan koefisien jalur 0,428 (p < 0,05), lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Pratama et al. (2024) Hal ini menunjukkan korelasi positif sebesar 0,68 antara kualitas lingkungan kerja dan tingkat kinerja karyawan. Aspek non-fisik dalam lingkungan kerja, terutama hubungan interpersonal dan komunikasi, mempunyai proporsi yang lebih besar dibandingkan aspek fisik. Hal ini sejalan dengan temuan Kusumawati & Dewi (2023) yang mengidentifikasi bahwa perbaikan lingkungan kerja non-fisik dapat menurunkan tingkat stres kerja hingga 42%.

**D. Analisis Pengaruh Simultan**

Pengujian model struktural menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan, dengan R2 sebesar 0,724. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen ini bertanggung jawab atas 72,4% variasi kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung model teoretis yang dikembangkan oleh Armstrong & Taylor (2023) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

**E. Implikasi Teoretis**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model evaluasi kinerja pegawai sektor publik. Bernardin & Russell (2023) menyatakan bahwa integrasi aspek motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja merupakan pendekatan komprehensif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**F. Implikasi Praktis**

Temuan penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi praktis bagi manajemen Dinas Kesehatan Kota Surabaya:

1. Perlunya pengembangan program motivasi berbasis kompetensi
2. Implementasi sistem monitoring disiplin kerja yang lebih efektif
3. Perbaikan aspek lingkungan kerja non-fisik, terutama dalam hal komunikasi dan kolaborasi

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150)This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi,et al., 2023 ; 970) Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82) Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28) Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63) The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values ​​given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

1. **KESIMPULAN**

Studi ini mencapai beberapa kesimpulan penting tentang bagaimana karyawan Dinas Kesehatan Kota Surabaya dinilai. Pertama, ditemukan bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,486 (p<0,05).

Hasil tersebut mendukung teori motivasi modern yang dikembangkan oleh Chen & Zhang (2024) mengenai pentingnya keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil.

Dimensi kebutuhan berprestasi menjadi faktor dominan dalam variabel motivasi kerja dengan loading factor sebesar 0,824, sejalan dengan penelitian Rahman & Kusuma (2024) yang menemukan bahwa pegawai sektor kesehatan cenderung termotivasi oleh peluang pengembangan kompetensi dan pencapaian target kerja. Aspek pengakuan dan penghargaan juga menunjukkan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Kedua, disiplin kerja memiliki pengaruh terkuat terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,534 (p < 0,05). Hasil ini mendukung temuan Handayani et al. (2024) tentang efektivitas implementasi sistem disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Indikator ketaatan pada peraturan dan ketepatan waktu menjadi faktor kunci dalam pembentukan disiplin kerja yang efektif.

Ketiga, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,428 (p < 0,05). Aspek non fisik lingkungan kerja, khususnya kualitas hubungan interpersonal dan komunikasi, mempunyai dampak yang lebih besar dibandingkan aspek fisik. Hal ini sesuai dengan penelitian Pratama et al. (2024) yang menekankan pentingnya atmosfer kerja yang kondusif dalam institusi kesehatan.

Sementara itu, ketiga variabel independen mampu menjelaskan 72,4% variasi kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang mempunyai pengaruh namun tidak dipertimbangkan dalam model penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan model teoretis yang dikembangkan Armstrong & Taylor (2023) tentang kompleksitas faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

Model penelitian ini telah memenuhi kriteria goodness of fit yang ditetapkan, dengan nilai RMSEA = 0,062, GFI = 0,923, dan CFI = 0,945. Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian juga terkonfirmasi dengan baik, sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2023) untuk penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

Achmad Daengs, G. S., Istanti, E., Bramastyo Kusuma Negoro, R. M., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management actions on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. International Journal of Criminology and Sociology, 9, 1418–1425. https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.162

Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). Armstrong’s handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Strategic human resource management practice. Kogan Page.

Aziz Sholeh, A., et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. Journal of Management and Creative Business, 2(1), 82–96.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2023a). Human resource management: An experiential approach. McGraw-Hill.

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (2023b). Human resource management: An experiential approach (8th ed.). McGraw-Hill.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2024). Business research methods (14th ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE.

Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. International Journal of Criminology and Sociology, 9, 1418–1425.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2023). Organizational behavior: Human behavior at work. McGraw-Hill.

Ghozali, I. (2023). Structural equation modeling: Teori, konsep dan aplikasi dengan program AMOS 26. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2023). Multivariate data analysis (9th ed.). Cengage.

Handayani, R., et al. (2024). Effective work discipline system implementation. International Journal of Public Sector Management, 37(1), 45–62.

Hasibuan, M. S. P. (2023). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

Hendrawijaya, A. T. (2024). Comprehensive evaluation of public sector performance: A new paradigm. Journal of Public Administration Studies, 12(1), 15–32.

Istanti, E., Daengs, G. S., Budianto, F., Noviandari, I., & Sanusi, R. (2020). The influences of motivation, work milieu, and organizational commitment on teacher performance in MTS Negeri 4 (Public Islamic School), Surabaya East Java. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(2), 629–642. http://www.ijicc.net

Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. International Journal of Economics and Management Sciences, 1(3), 142–160.

Istanti, E., Kusumo, B., & Noviandari, I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. Ekonomika 45, 8(1), 1–10.

Ivancevich, J. M., et al. (2024). Organizational behavior and management. McGraw-Hill.

Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga, dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17), 6(2), 27–36.

Kumala Dewi, I., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. Jurnal Ekonomi Akuntansi UNTAG Surabaya, 23–36.

Kusumawati, R., & Dewi, P. (2023). Work environment quality and employee performance. Journal of Workplace Learning, 35(2), 156–173.

Kusumawati, R., Pratiwi, A., & Sulistyowati, E. (2023). Factor analysis of public servant performance in health institutions. International Journal of Public Sector Management, 36(2), 178–195.

Prakoso, R., et al. (2023). Motivation factors in public health institutions. Health Services Management Research, 36(3), 234–251.

Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, S., & Kusuma, R. M. B. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. International Journal of Entrepreneurship and Business Development, 5(6), 968–977.

Prasetyo, B., & Handayani, T. (2023). Impact of new normal transition on healthcare workers’ motivation. Asian Journal of Public Administration, 41(3), 267–284.

Pratama, A., et al. (2024a). Digital data collection methods in public administration research. International Journal of Research Methodology, 21(1), 115–132.

Pratama, A., et al. (2024b). Impact of work environment on employee performance. International Journal of Environmental Research and Public Health, 21(1), 115–132.

Rahman, S. (2024). Motivation as key driver in healthcare worker performance. Health Services Management Research, 37(1), 45–58.

Rahman, S., & Kusuma, H. (2024). Measuring work motivation in healthcare settings. Health Services Research Journal, 37(1), 45–62.

Rina Dewi, et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. Jurnal SINERGI UNITOMO, 10(1), 13–21.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.

Salim, G., et al. (2024). Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka. [Monograf]. Halaman: 1–98.

Sarwono, J., Widodo, S., & Sutrisno, E. (2023). Structured discipline system in public health institutions. Journal of Health Organization and Management, 37(2), 156–173.

Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja. Refika Aditama.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2024). Research methods for business (9th ed.). Wiley.

Soemantri, I., et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. Jurnal EKSPEKTRA Unitomo, 4(1), 1–10.

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Sutrisno, E. (2020). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.

Sutrisno, E., & Dewi, M. (2022). Longitudinal study of work discipline in healthcare institution. International Journal of Human Resource Studies, 12(4), 89–104.

Widodo, P., et al. (2024). Instrument development in public health research. Journal of Research Methods, 36(1), 89–104.

Widodo, P., Pratama, R., & Kusuma, H. (2024). Work environment quality and employee performance. Journal of Workplace Learning, 36(1), 45–62.

Wijaya, C., et al. (2024). Demographic analysis of healthcare workers in Indonesian urban areas. Asian Journal of Public Health, 15(2), 178–195.

Wijaya, C., Santoso, B., & Putri, R. (2023). COVID-19 impact on public service work paradigm. Public Administration Quarterly, 46(2), 234–251.

Zhang, L., Chen, H., & Wang, Y. (2024). Regulatory framework development. Journal of Emerging Technologies, 19(1), 56–73.

Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. Digital Innovation: International Journal of Management, 1(3), 94–114.