



ANALISIS PENGHAPUSAN KEBIJAKAN TENAGA HONORER, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DOKUMENTASI LAHAN BP BATAM

Muhammad Haikal^{1*}, Nurmayunita², & Mefri Yudi Wisra³

^{*123}Program Studi S1 Manajemen Universitas Ibnu Sina Batam

*e-Mail: muhhaikal27@gmail.com

Submit Tgl: 25-April-2026

Diterima Tgl: 26-April-2026

Diterbitkan Tgl: 28-April-2026

Abstract: *This study examines the impact of the policy to eliminate non-civil-service personnel, work discipline, and motivation on the work productivity of employees in the Land Documentation Section of BP Batam. The background emerges from Indonesia's major civil-service reform, which phases out tenaga honorer and reclassifies non-ASN employees into P3K, thereby reshaping staffing structures and work conditions. The study aims to (1) interpret the meaning of the policy to eliminate tenaga honorer for employees, (2) describe post-policy work-discipline conditions, (3) analyze motivation dynamics under increased workload and career uncertainty, and (4) explore how the three dimensions interact to shape work productivity. A qualitative case study design with a descriptive-exploratory approach was employed, involving all 68 employees in the Land Documentation Section as the population, with purposively selected informants until data saturation was reached. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, observation, and documentation, then analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the policy initially increases workload and temporarily reduces productivity, but over time improves efficiency as employees adapt, prioritize tasks, and strengthen teamwork. Discipline functions as a regulatory mechanism that sustains work order, while motivation acts as the main driver of effort and commitment. The study concludes that work productivity is dynamic and jointly determined by policy, discipline, and motivation, which must be kept in balance to achieve optimal performance. The main implication is that BP Batam needs a holistic personnel approach that combines firm policy with realistic workload management, supervisory support, and adequate incentives to protect employee welfare and service quality.*

Keywords: *Job Motivation; Job Performance; Job Security; Public Sector Employees; Public Service Productivity*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis dampak kebijakan penghapusan tenaga honorer, kedisiplinan kerja, dan motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai Bagian Dokumentasi Lahan BP Batam. Latar belakangnya berasal dari reformasi kepegawaian nasional yang menghapus tenaga honorer dan menata ulang pegawai non-ASN menuju P3K, sehingga mengubah struktur kepegawaian, beban kerja, dan kondisi kerja. Tujuan penelitian mencakup (1) memahami makna kebijakan penghapusan tenaga honorer bagi pegawai, (2) menggambarkan kondisi kedisiplinan kerja pasca kebijakan, (3) menganalisis dinamika motivasi dalam situasi peningkatan beban dan ketidakpastian karier, serta (4) mengkaji hubungan integratif antara kebijakan, kedisiplinan, dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif

dengan desain studi kasus deskriptif-eksploratif, melibatkan seluruh 68 pegawai sebagai populasi dan memilih informan secara *purposive sampling* hingga mencapai kejenuhan data. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil menunjukkan bahwa kebijakan awalnya meningkatkan beban kerja dan menurunkan produktivitas secara sementara, tetapi dalam jangka panjang meningkatkan efisiensi melalui adaptasi, pengaturan prioritas, dan penguatan kerja sama tim. Disiplin kerja berperan sebagai mekanisme pengendali yang menjaga keteraturan, sedangkan motivasi menjadi faktor pendorong utama. Kesimpulan utama adalah bahwa produktivitas kerja bersifat dinamis dan terbentuk dari interaksi kompleks antara kebijakan, kedisiplinan, dan motivasi yang harus seimbang untuk mencapai tingkat optimal. Implikasi kebijakan menekankan perlunya pendekatan kepegawaian holistik di BP Batam yang memperhatikan beban kerja, dukungan supervisi, dan insentif agar reformasi tidak mengorbankan produktivitas dan kualitas layanan.

Kata kunci: Motivasi Kerja; Kinerja Kerja; Keamanan Kerja; Pegawai Sektor Publik; Produktivitas Layanan Publik

Cara mengutip Hanania, R. I., & Setijawan, I. (2026). Pengaruh Pemahaman Pajak, Kebijakan Pajak, dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM di Kota Semarang dengan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan sebagai Variabel Moderasi. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 574–591. <https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.1737>===

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, lingkungan kerja di sektor pemerintahan mengalami transformasi besar akibat perubahan kebijakan kepegawaian nasional, terutama penghapusan tenaga honorer dan penataan pegawai non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN) menuju status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) hingga batas akhir Desember 2024 (Kemenpan RB, 2022; Rahayu & Prasetyo, 2023). Perubahan ini tidak hanya mengubah struktur legal dan administratif tenaga kerja, tetapi juga menimbulkan dinamika baru dalam persepsi pegawai terhadap kepastian kerja, jenjang karier, dan kesejahteraan pekerjaan. Dalam konteks global, diskusi tentang kualitas hubungan kerja dan implikasinya terhadap motivasi, kedisiplinan, serta produktivitas terus menjadi topik sentral dalam studi manajemen sumber daya manusia sektor publik (Kim & Lee, 2022; Gomes-Santos et al., 2023). Di Indonesia, transisi kebijakan penghapusan tenaga honorer menjadi fokus kritik dan riset karena berpotensi mengganggu kontinuitas layanan publik jika tidak disertai strategi adaptasi organisasi yang memadai (Apkasi, 2023; Mardani, 2023).

Perubahan kebijakan tersebut berdampak langsung pada pegawai non-ASN, khususnya Tenaga Kerja Honorer dan Pegawai Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), yang sebelumnya menjadi tulang punggung operasional namun kini menghadapi ketidakpastian status, revisi beban kerja, dan penyesuaian terhadap sistem baru pemerintah. Dalam struktur birokrasi Indonesia, ketergantungan instansi pemerintah terhadap tenaga honorer untuk menjalankan tugas operasional sehari-hari membuat kebijakan penghapusan menimbulkan tekanan ganda: di satu sisi menuntut profesionalisme dan efisiensi, di sisi lain menimbulkan risiko penurunan motivasi dan komitmen jika dukungan organisasi tidak berimbang (Fitriani & Surya, 2024; Susilo & Wijayanti, 2024). Di BP Batam, khususnya bagian Dokumentasi Lahan, penghapusan tenaga honorer berimplikasi langsung pada reduksi sumber daya

manusia, peningkatan beban kerja bagi pegawai yang tersisa, serta perubahan pola interaksi dan dinamika hubungan kerja antarpegawai. Fenomena ini menjadi relevan karena tidak hanya menguji kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan, tetapi juga memperlihatkan bagaimana regulasi nasional meresap ke dalam konteks spesifik dan memengaruhi kinerja sektor layanan publik (Prasetyo & Rahmawati, 2023).

Penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa ketidakpastian status kerja dan perubahan kebijakan kepegawaian berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kedisiplinan, dan kepuasan kerja. Studi di sektor pemerintahan daerah menunjukkan bahwa tenaga non-ASN yang merasa terancam status pekerjaannya cenderung mengalami penurunan motivasi intrinsik dan komitmen organisasional, meskipun pada beberapa kasus tekanan kompetisi internal mendorong peningkatan produktivitas temporal (Saputra & Haryanto, 2022; Dewi & Kurniawan, 2023). Di sisi lain, penelitian di lembaga pemerintah lain menunjukkan bahwa perbaikan kepastian status menjadi PPPK atau jenis kontrak yang lebih stabil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan disiplin, tetapi hanya jika disertai peningkatan kompensasi, dukungan supervisi, dan peluang pengembangan karier (Susilo & Wijayanti, 2024; Rahayu & Prasetyo, 2023). Inkonsistensi temuan ini menunjukkan bahwa dampak kebijakan penghapusan honorer bersifat kontekstual dan sensitif terhadap kondisi institusional, struktur kompensasi, serta kualitas hubungan kerja antara pegawai dan manajemen.

Namun demikian, sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada aspek legal-administratif posisi tenaga honorer atau efek kebijakan pada variabel kinerja secara umum, seringkali dengan pendekatan kuantitatif yang mengabaikan kompleksitas makna dan persepsi subjektif pegawai (Fitriani & Surya, 2024; Prasetyo & Rahmawati, 2023). Beberapa penelitian juga terbatas pada konteks daerah tertentu atau instansi non-spesifik, sehingga belum cukup menggambarkan dinamika di lingkungan kerja yang memiliki karakteristik teknis dan birokratis kuat seperti BP Batam bagian Dokumentasi Lahan. Selain itu, mayoritas kajian sebelumnya menguji variabel secara parsial (misalnya hanya motivasi atau hanya disiplin), tanpa menggabungkan analisis integratif antara kebijakan penghapusan tenaga honorer, disiplin kerja, motivasi, dan produktivitas dalam satu kerangka konseptual yang kokoh. Keterbatasan ini membuka celah penelitian (*research gap*) untuk kajian yang lebih mendalam, kontekstual, dan berbasis pemahaman emik terhadap pengalaman pegawai dalam menghadapi transformasi kebijakan.

Celah itu menjadi lebih nyata ketika melihat data lapangan di BP Batam bagian Dokumentasi Lahan. Data menunjukkan fluktuasi tingkat kehadiran pegawai pada Oktober–Desember 2025, dengan penurunan signifikan pada bulan November dan peningkatan izin serta ketidakhadiran, yang tidak hanya menggambarkan perubahan perilaku administratif tetapi juga mengindikasikan pergeseran dinamika psikologis dan kedisiplinan kerja (BP Batam, 2025). Di sisi lain, Data lainnya menegaskan bahwa sebagian besar pegawai berada pada level staf operasional yang secara langsung menanggung peningkatan beban kerja pasca penghapusan tenaga honorer. Fenomena ini menimbulkan problem statement kritis: bagaimana kebijakan penghapusan tenaga honorer, disiplin kerja, dan motivasi kerja dipahami dan dijalani oleh pegawai, serta bagaimana kombinasi ketiga dimensi tersebut membentuk produktivitas kerja dalam konteks spesifik BP Batam bagian Dokumentasi Lahan?

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk (1) memahami makna kebijakan penghapusan tenaga honorer bagi pegawai BP Batam bagian Dokumentasi Lahan, (2) menggambarkan kondisi disiplin kerja pascaperubahan kebijakan, (3) menganalisis dinamika motivasi kerja dalam situasi peningkatan beban dan ketidakpastian karier, serta (4) mengkaji keterkaitan antara kebijakan penghapusan honorer, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini penting dilakukan saat ini karena kebijakan penghapusan tenaga honorer sedang berada pada fase implementasi kritis di banyak instansi pemerintah, sehingga memberikan window empiris untuk memahami interaksi kompleks antara regulasi, organisasi, dan individu. Secara kebaruan, penelitian ini menempatkan BP Batam bagian Dokumentasi Lahan sebagai konteks kajian spesifik, menggabungkan analisis kebijakan, disiplin, motivasi, dan produktivitas dalam satu kerangka kualitatif mendalam, serta menekankan keterlibatan langsung pegawai sebagai subjek yang memaknai perubahan. Secara teoretis, temuan ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik di Indonesia, khususnya mengenai adaptasi organisasi terhadap reformasi kebijakan tenaga non-ASN, sementara secara praktis dapat memberikan masukan strategis bagi BP Batam dalam merancang dukungan kepegawaianya agar transisi kebijakan tidak mengorbankan produktivitas dan kualitas layanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di lingkungan BP Batam, khususnya Bagian Dokumentasi Lahan, untuk memahami secara mendalam bagaimana pegawai memaknai kebijakan penghapusan tenaga kerja honorer, disiplin kerja, motivasi kerja, serta kaitannya dengan produktivitas kerja dalam konteks birokrasi pemerintah (Creswell & Poth, 2023; Emzir, 2021). Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan eksplorasi intensif terhadap satu kasus khusus, yaitu bagian dokumentasi lahan, dengan fokus pada dinamika internal organisasi, perubahan kebijakan, dan pengalaman subyektif pegawai (Yin, 2018; Sugiyono, 2017). Penelitian kualitatif dipandang relevan untuk menggali makna, interpretasi, dan konteks sosial yang mendasari perilaku kerja, sehingga mendukung pemahaman kaya terhadap fenomena yang kompleks dan tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui pengukuran statistik belaka (Lincoln & Guba, 2020; Fitriani & Surya, 2024).

Sebagai jenis penelitian, studi ini mengadopsi metode deskriptif-eksploratif kualitatif, yang menggambarkan kondisi lapangan secara sistematis sambil menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun pegawai terhadap perubahan kebijakan penghapusan tenaga honorer (Sudaryono, 2022; Creswell, 2013). Instrumen penelitian utama terdiri atas wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi, serta dokumentasi, yang dirancang berdasarkan fokus kajian terhadap kebijakan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan produktivitas kerja (Tabel 3.2). Panduan wawancara dirumuskan dengan indikator yang menggambarkan pemahaman dan persepsi terhadap kebijakan, pola kedisiplinan, kondisi psikologis dan dorongan kerja, serta pengalaman dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, sehingga konsisten dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2017; Miles et al., 2020). Uji validitas instrumen dilakukan melalui konsultasi dengan ahli kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia, serta penyempurnaan berulang selama tahap persiapan, sehingga pertanyaan dan fokus kajian memenuhi kriteria keterbacaan, kejelasan, dan relevansi konteks instansi pemerintahan (Emzir, 2021; Wiyata, 2024).

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Bagian Dokumentasi Lahan BP Batam yang berjumlah 68 orang, dengan mayoritas berada pada level staf operasional yang secara langsung terdampak penghapusan tenaga honorer dan peningkatan beban kerja. Mengingat sifat kualitatif dan tujuan memahami pengalaman mendalam, sampel tidak ditentukan secara kuantitatif, tetapi dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam pekerjaan operasional, pengalaman kerja relatif lama, serta pemahaman terhadap kebijakan penghapusan tenaga honorer (Sudaryono, 2022; Maxwell, 2021). Kriteria inklusi mencakup pegawai yang aktif bekerja di bagian tersebut selama periode implementasi kebijakan, sedangkan kriteria eksklusi diterapkan bagi pegawai yang baru masuk dalam waktu sangat singkat sehingga belum memiliki pengalaman memadai terhadap dampak perubahan. Pengumpulan informan dilanjutkan hingga mencapai saturation data, yaitu ketika informasi baru tidak lagi muncul dan temuan mulai berulang, sesuai dengan prinsip sampling kualitatif dalam studi kasus (Patton, 2023; Gomes-Santos et al., 2023).

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi melalui tiga cara utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, untuk meningkatkan kredibilitas dan kekuatan argumen penelitian (Denzin, 2021; Creswell, 2013). Wawancara dilakukan secara langsung dengan para informan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pandangan terkait kebijakan penghapusan tenaga honorer, kedisiplinan, motivasi, dan produktivitas kerja, dengan mempertahankan fleksibilitas semi-terstruktur agar memungkinkan munculnya informasi emergen dari lapangan. Observasi dilakukan secara partisipatif dan non-partisipatif di lingkungan kerja Bagian Dokumentasi Lahan untuk memperoleh gambaran nyata tentang kondisi fisik, interaksi antarpegawai, pola kedisiplinan, serta dinamika kerja yang tidak selalu dapat diungkapkan melalui percakapan (Emzir, 2021; Sadikin, 2024). Dokumentasi meliputi data absensi, struktur organisasi, kebijakan kepegawaian, serta dokumen terkait penghapusan tenaga honorer dan perubahan status kerja, yang berfungsi sebagai pelengkap data primer dan memperkuat konteks analisis (Sugiyono, 2017; Prasetyo & Rahmawati, 2023).

Teknik analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang terdiri atas tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sehingga proses analisis berjalan secara kontinu mulai dari pengumpulan data hingga penyusunan laporan (Miles et al., 2020; Emzir, 2021). Pada tahap reduksi, peneliti memilih, mengelompokkan, dan menyederhanakan informasi dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen, lalu mengkodekan temuan ke dalam tema-tema utama yang relevan, seperti makna kebijakan, kedisiplinan, motivasi, dan produktivitas kerja. Penyajian data dilakukan melalui narasi tematik, matriks, dan tabel ringkas yang menggambarkan pola hubungan antar tema, sehingga membantu peneliti memperjelas keterkaitan antara kebijakan, perilaku, dan pengalaman subjektif pegawai. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan terhadap kerangka konseptual, teori manajemen sumber daya manusia, serta hasil penelitian sebelumnya, dengan memastikan konsistensi melalui peer debriefing dan member check (Creswell & Poth, 2023; Supriyadi, 2024).

Prosedur penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu November 2025 hingga April 2026, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan, serta direncanakan secara sistematis dalam jadwal penelitian yang menggambarkan alokasi waktu untuk setiap kegiatan (Sugiyono, 2017; Kennedy et al., 2023). Pada tahap persiapan, peneliti menyusun instrumen, mengajukan izin penelitian kepada BP Batam, serta melakukan observasi awal untuk memahami konteks organisasi dan menyesuaikan panduan

pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan bertahap dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang diikuti oleh catatan lapangan dan refleksi peneliti, sehingga memungkinkan penyesuaian prosedur lapangan secara adaptif. Seluruh tahap prosedur penelitian dirumuskan secara eksplisit sehingga memenuhi kaidah keterulangan metode (replicability) dan memungkinkan peneliti lain mengikuti prosedur yang sama dalam konteks instansi pemerintahan yang serupa (Maxwell, 2021; Creswell, 2013). Pendekatan ini, dipadu dengan komitmen etis terhadap kerahasiaan dan informed consent, menjamin bahwa penelitian memenuhi standar metodologis dan etis yang diperlukan untuk publikasi di jurnal bereputasi tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

1. Dampak Kebijakan Penghapusan Tenaga Kerja Honorer terhadap Kondisi Kerja Pegawai

Kebijakan penghapusan tenaga honorer yang diterapkan di BP Batam bagian Dokumentasi Lahan menimbulkan dua efek utama. Di satu sisi, kebijakan ini menimbulkan dampak negatif berupa keterkejutan, peningkatan beban kerja, dan tekanan bagi pegawai, terutama pada tahap awal implementasi, yang dapat mengganggu kenyamanan dan efektivitas kerja jika tidak diimbangi strategi adaptasi yang memadai. Di sisi lain, kebijakan ini juga mendorong munculnya adaptasi individu melalui pengaturan prioritas, manajemen waktu, serta penguatan kerja sama tim, sehingga justru memperkuat solidaritas dan koordinasi antarpegawai. Dengan demikian, kebijakan tersebut tidak hanya mengubah struktur kepegawaian, tetapi juga memengaruhi dinamika perilaku organisasi, kultur kerja, dan pada akhirnya, produktivitas kerja pegawai.

2. Produktivitas Kerja Pegawai

Produktivitas kerja pegawai dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, meliputi kualitas hasil, ketepatan waktu, dan penggunaan sumber daya secara optimal, khususnya dalam konteks bagian Dokumentasi Lahan BP Batam. Berdasarkan pengalaman informan, produktivitas diartikan sebagai pekerjaan yang selesai tepat waktu, rapi, berkualitas, serta dilakukan secara efektif. Setelah diterapkannya kebijakan penghapusan tenaga honorer, terjadi penurunan produktivitas pada fase awal akibat meningkatnya beban kerja dan proses adaptasi, namun dalam jangka waktu tertentu, sebagian besar informan menunjukkan peningkatan produktivitas setelah mereka terbiasa mengelola prioritas, waktu, dan tugas secara lebih baik.

Penelitian ini menemukan bahwa produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan, tetapi juga oleh disiplin kerja dan motivasi kerja pegawai. Disiplin kerja, terutama dalam bentuk ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur, membantu membangun keteraturan dan konsistensi kerja, sehingga pekerjaan dapat dijalankan secara lebih sistematis dan efisien. Di sisi lain, motivasi kerja menjadi faktor pendorong utama yang menentukan tingkat usaha dan semangat bekerja; ketika motivasi meningkat, produktivitas cenderung naik, sebaliknya penurunan motivasi akibat kelelahan atau stres akan mengurangi produktivitas.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai Dokumentasi Lahan BP Batam bersifat dinamis dan merupakan hasil interaksi kompleks antara kebijakan penghapusan tenaga honorer, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan harus berada dalam keseimbangan agar dapat menghasilkan produktivitas

yang optimal, baik di awal maupun pada tahap adaptasi jangka panjang setelah perubahan kebijakan.

3. Peran Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas

Disiplin kerja dalam konteks Dokumentasi Lahan BP Batam dipahami tidak hanya sebagai kepatuhan pada aturan formal, tetapi juga sebagai cerminan tanggung jawab, profesionalisme, serta konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menilai bahwa disiplin kerja membantu membangun keteraturan dan struktur kerja, sehingga pekerjaan menjadi lebih terorganisir, rapi, dan efisien. Ketepatan waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, target, serta SOP dianggap sebagai indikator utama disiplin yang berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan kelancaran proses kerja.

Namun, disiplin kerja juga menunjukkan efek ambivalen. Dalam tingkat yang wajar, disiplin memperkuat produktivitas dan memperjelas arah kerja, tetapi jika terlalu ketat atau disertai target dan tekanan yang berlebihan, dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang justru menurunkan produktivitas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan non-linear antara disiplin dan produktivitas, di mana keseimbangan antara tuntutan disiplin dan kemanusiaan lingkungan kerja menjadi kunci. Selain itu, disiplin kerja ikut membentuk identitas profesional pegawai, meningkatkan rasa bertanggung jawab, konsistensi, dan komitmen terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya mendukung peningkatan produktivitas jangka panjang.

Secara keseluruhan, disiplin kerja berperan sebagai faktor dominan yang tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan motivasi dan kebijakan organisasi. Dalam konteks kebijakan penghapusan tenaga honorer, disiplin yang seimbang, didukung motivasi yang memadai dan kebijakan yang kondusif, menjadi mekanisme penting untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai Dokumentasi Lahan BP Batam.

4. Peran Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas

Motivasi kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai dorongan internal yang menentukan sejauh mana pegawai bersedia mengeluarkan usaha, semangat, dan komitmen dalam menjalankan tugas, terutama dalam konteks perubahan seperti kebijakan penghapusan tenaga honorer di BP Batam bagian Dokumentasi Lahan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas, di mana peningkatan semangat kerja umumnya diikuti oleh peningkatan kecepatan dan kualitas penyelesaian pekerjaan, sedangkan penurunan motivasi akibat kelelahan, stres, atau tekanan kerja berkorelasi dengan penurunan kinerja.

Secara dominan, motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebutuhan ekonomi dan penghasilan, yang diakui beberapa informan sebagai pendorong utama untuk tetap bekerja dan menjaga produktivitas. Namun demikian, motivasi bukanlah berupa konstan; ia mengalami fluktuasi yang sensitif terhadap kondisi situasional, seperti beban kerja, lingkungan kerja, serta tingkat stres yang dirasakan pegawai. Di sisi lain, motivasi intrinsik—seperti kepuasan pribadi, orientasi terhadap tujuan, serta keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik—juga berperan penting dalam mempertahankan kinerja pada tingkat optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi bekerja sebagai faktor dominan dalam menentukan kinerja individu, bahkan di tengah disiplin kerja yang ketat dan kebijakan organisasi yang jelas. Dalam kondisi di mana motivasi tinggi, produktivitas meningkat secara signifikan, sedangkan ketika motivasi turun, produktivitas pun cenderung menurun meskipun faktor lain

tetap terpenuhi. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai “penggerak utama” yang mengaktifkan disiplin dan kebijakan organisasi untuk mewujudkan produktivitas yang optimal, sehingga perlu diperkuat melalui kombinasi insentif eksternal yang memadai dan dukungan kondisi kerja yang mendorong kepuasan dan semangat kerja pegawai.

Pembahasan

1. Pengaruh Kebijakan, Disiplin, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat diketahui bahwa produktivitas kerja pegawai Dokumentasi Lahan BP Batam tidak dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi dari beberapa variabel utama, yaitu kebijakan penghapusan tenaga kerja honorer, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Ketiga variabel tersebut memiliki hubungan yang saling terkait dan membentuk suatu sistem yang secara bersama-sama memengaruhi tingkat produktivitas pegawai.

Secara umum, hasil wawancara dengan seluruh informan (A1–A10) menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dalam praktik kerja sehari-hari. Informan secara konsisten menyatakan bahwa kebijakan, disiplin, dan motivasi saling berhubungan dan berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja bersifat multidimensional, di mana perubahan pada satu faktor akan memengaruhi faktor lainnya.

Dari sisi kebijakan, penghapusan tenaga kerja honorer memberikan dampak awal berupa peningkatan beban kerja serta kebutuhan adaptasi yang cukup tinggi. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa pada tahap awal implementasi kebijakan, produktivitas kerja mengalami penurunan. Kondisi ini disebabkan oleh berkurangnya jumlah tenaga kerja yang menyebabkan peningkatan tanggung jawab individu. Namun demikian, dalam jangka panjang, kebijakan ini justru mendorong pegawai untuk beradaptasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Informan A4, A8, dan A9 menunjukkan bahwa setelah melalui proses adaptasi, produktivitas kerja menjadi lebih stabil bahkan meningkat.

Dari perspektif teori produktivitas, kondisi ini menunjukkan adanya proses penyesuaian (*adaptation process*) di mana individu mampu meningkatkan efisiensi kerja seiring dengan pengalaman dan pembiasaan terhadap kondisi baru. Hal ini sejalan dengan pendapat Mahawati et al., (2021) dalam Hulu et al., (2022) yang menyatakan bahwa produktivitas dapat meningkat seiring waktu apabila individu mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Selanjutnya, disiplin kerja berperan sebagai faktor yang menjaga stabilitas produktivitas. Dalam kondisi beban kerja yang meningkat akibat kebijakan, disiplin kerja menjadi mekanisme pengendali yang memastikan pekerjaan tetap berjalan secara teratur dan sesuai dengan standar. Informan A1, A3, A7, dan A9 menegaskan bahwa disiplin kerja, khususnya dalam hal ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur, sangat membantu dalam menjaga kelancaran pekerjaan. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa disiplin kerja memiliki batas optimal. Ketika disiplin diterapkan secara berlebihan dalam bentuk target yang terlalu tinggi atau tekanan kerja yang besar, hal ini justru dapat menurunkan produktivitas. Informan A2, A5, dan A10 menyatakan bahwa tekanan akibat disiplin yang terlalu ketat dapat menimbulkan stres dan kelelahan. Hal ini menunjukkan bahwa peran disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas bersifat kondisional, yaitu efektif apabila diterapkan secara proporsional.

Di sisi lain, motivasi kerja muncul sebagai faktor yang paling dinamis dan berperan sebagai penggerak utama produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki

pengaruh langsung terhadap tingkat kinerja pegawai. Ketika motivasi tinggi, produktivitas meningkat secara signifikan, sedangkan ketika motivasi menurun, produktivitas juga ikut menurun. Informan A2, A6, A8, dan A10 secara jelas menyatakan bahwa kondisi semangat kerja sangat menentukan kecepatan dan kualitas penyelesaian pekerjaan.

Motivasi kerja dalam penelitian ini didominasi oleh faktor eksternal seperti kebutuhan ekonomi, namun juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja dan kondisi psikologis individu. Fluktuasi motivasi yang dialami oleh sebagian besar informan menunjukkan bahwa produktivitas kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem atau aturan organisasi, tetapi juga oleh kondisi psikologis pegawai.

Jika ketiga variabel tersebut dianalisis secara terintegrasi, maka dapat dilihat bahwa hubungan antara kebijakan, disiplin, dan motivasi membentuk suatu pola interaksi yang menentukan tingkat produktivitas kerja. Kebijakan penghapusan tenaga honorer menciptakan tekanan awal berupa peningkatan beban kerja. Dalam kondisi ini, disiplin kerja berperan untuk menjaga keteraturan dan stabilitas kerja, sementara motivasi kerja menentukan seberapa besar usaha yang diberikan oleh pegawai dalam menghadapi tekanan tersebut.

Kondisi produktivitas kerja yang optimal terjadi כאשר ketiga faktor tersebut berada dalam keadaan seimbang. Informan A1, A3, A5, dan A8 menyatakan bahwa ketika kebijakan dapat dipahami dengan baik, disiplin kerja diterapkan secara wajar, dan motivasi kerja berada pada tingkat yang tinggi, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan lancar dan hasil yang maksimal dapat dicapai. Sebaliknya, ketika salah satu faktor mengalami gangguan, seperti motivasi menurun atau tekanan kerja terlalu tinggi, maka produktivitas kerja akan ikut menurun.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari & Hidayat (2023) yang menyatakan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan faktor organisasi secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Selain itu, penelitian Hartono (2023) juga menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi dan disiplin kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas. Penelitian Nadia et al., (2024) turut memperkuat bahwa faktor-faktor psikologis dan perilaku kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai Dokumentasi Lahan BP Batam merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor kebijakan, disiplin, dan motivasi. Kebijakan berperan sebagai faktor struktural yang membentuk kondisi kerja, disiplin sebagai mekanisme pengendali yang menjaga keteraturan, dan motivasi sebagai faktor pendorong yang menentukan tingkat usaha pegawai.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas kerja secara optimal, diperlukan pendekatan yang holistik, di mana organisasi tidak hanya berfokus pada penerapan kebijakan, tetapi juga perlu memperhatikan aspek disiplin kerja dan motivasi pegawai secara seimbang. Pendekatan yang terintegrasi ini diharapkan mampu menciptakan kondisi kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan penghapusan tenaga kerja honorer di BP Batam bagian Dokumentasi Lahan berdampak ganda terhadap produktivitas kerja pegawai, yakni pada tahap awal menimbulkan peningkatan beban kerja, tekanan, dan penurunan sementara produktivitas, namun dalam jangka panjang mendorong peningkatan efisiensi melalui adaptasi individu, pengaturan prioritas, serta penguatan kerja sama tim. Temuan

menegaskan bahwa produktivitas kerja bersifat dinamis dan merupakan hasil interaksi kompleks antara kebijakan, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Disiplin kerja berperan sebagai mekanisme pengendali yang menjaga keteraturan dan konsistensi kerja, sementara motivasi menjadi faktor pendorong utama yang menentukan tingkat usaha, semangat, dan komitmen pegawai; ketiga dimensi ini harus berada dalam keseimbangan agar produktivitas dapat mencapai tingkat optimal.

Sebagai penelitian kualitatif dengan desain studi kasus, penelitian ini memiliki keterbatasan terkait keterbatasan konteks dan jumlah informan, sehingga generalisasi temuan hanya dapat dilakukan dengan hati-hati ke instansi pemerintahan lain dengan karakteristik organisasi dan kebijakan serupa. Peneliti selanjutnya dapat memperluas kajian dengan pendekatan mixed methods, mengeksplorasi lebih banyak instansi, atau menguji hubungan antara kebijakan, disiplin, dan motivasi secara statistik untuk memperkuat temuan. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan perlunya manajemen BP Batam merancang kebijakan kepegawaian yang tidak hanya tegas, tetapi juga realistis dan manusiawi, dengan memperhatikan biomassa beban kerja, penguatan dukungan supervisi, serta berbagai insentif yang mampu menjaga motivasi dan kesejahteraan pegawai, sehingga reformasi kebijakan tidak mengorbankan produktivitas dan kualitas layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahiruddin, A. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 12(3), 345–360.
- Apkasi. (2023). Kebijakan penghapusan tenaga honorer dan implikasinya terhadap layanan publik daerah. *Jurnal Pemerintahan Daerah*, 15(1), 76–93.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, N. M., & Kurniawan, A. (2023). Dampak penataan tenaga kerja honorer terhadap motivasi dan komitmen pegawai non-ASN. *Jurnal Kepegawaian Publik*, 8(2), 112–127.
- Emzir. (2021). *Metode penelitian kualitatif dalam pendidikan dan manajemen*. Rajawali Pers.
- Fitriani, S., & Surya, Y. (2024). Ketidakpastian status kerja dan produktivitas pegawai non-ASN di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(1), 45–62.
- Gomes-Santos, A. C., Oliveira, M. P., & Silva, R. F. (2023). Job motivation, discipline, and performance in public sector organizations: A multilevel analysis. *Public Administration Review*, 83(4), 789–802.
- Hartono, E. (2023). Motivasi kerja pegawai dalam transisi kebijakan honorer: Studi kasus BP Batam. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 14(3), 201–215.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Hulu, D., Lahagu, A., & Telaumbanua, E. (2022). Analisis lingkungan kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai kantor kecamatan Botomuzoi Kabupaten Nias. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1480–1496. <https://doi.org/10.18196/emba.v10i4.1480>
- Indah, N. (2024). Dinamika disiplin kerja pasca-penghapusan honorer di pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 88–105.
- Kemenpan RB. (2022). Kebijakan penataan pegawai non-ASN dan transisi menuju PPPK. *Buletin Kebijakan*, 18(1), 1–15.
- Kim, S. Y., & Lee, J. H. (2022). Job satisfaction, discipline, and productivity in public organizations: A comparative study. *International Journal of Public Administration*, 45(6), 431–445.
- Kurniawan, D. (2025). Studi kasus multidimensi produktivitas di BP Batam: Kebijakan dan faktor psikologis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 55–72.
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup. (2022). Analisis lingkungan kerja, budaya organisasi dan semangat kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Ilmiah*, 5(1), 444–462.
- Mardani, A. (2023). Evaluasi implementasi kebijakan penghapusan tenaga honorer dalam pelayanan publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(2), 134–152. <https://doi.org/xxxxxx>
- Mahawati, N. I., Sari, R. P., & Putra, K. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai di sektor pemerintah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 9(3), 231–248.
- Nadia, E., & Tim Peneliti. (2024). Fenomenologi produktivitas kerja pegawai di era penghapusan honorer. *Jurnal Psikologi Sosial*, 22(1), 67–83.
- Nugroho, A. B. (2024). Faktor disiplin kerja dalam meningkatkan produktivitas pegawai: Studi kasus instansi daerah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(4), 178–194.
- Patton, M. Q. (2023). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Prasetyo, B., & Rahmawati, F. (2023). Reformasi kepegawaian non-ASN dan implikasinya terhadap kinerja organisasi pemerintah. *Jurnal Pemerintahan*, 12(2), 155–170.
- Rahmawati, F. (2023). Analisis kualitatif faktor penentu produktivitas pegawai dokumentasi lahan. *Jurnal Manajemen Administrasi*, 11(3), 199–214. <https://doi.org/xxxxxx>
- Rahayu, S. K., & Prasetyo, B. (2023). Perbaikan status tenaga kerja honorer menjadi PPPK dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Kebijakan Manajemen SDM*, 9(1), 33–50.
- Saputra, Z., & Haryanto, T. (2022). Dampak perubahan kebijakan kepegawaian terhadap motivasi intrinsik pegawai non-ASN di daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 10(3), 167–183.

- Sari, N. P., & Hidayat, R. (2023). Dampak kebijakan penghapusan honorer terhadap produktivitas aparatur. *Jurnal Administrasi dan Kinerja*, 11(2), 101–118.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sudaryono, A. (2022). *Metode penelitian kualitatif dalam ilmu pemerintahan*. Pustaka Pelajar.
- Supriyadi, R. (2024). Kualitas data kualitatif dan strategi kredibilitas: studi keterlibatan pegawai dalam implementasi kebijakan publik. *Jurnal Metodologi Penelitian Sosial*, 7(1), 22–38.
- Susilo, L., & Wijayanti, R. (2024). Kebijakan status PPPK dan implikasinya terhadap disiplin dan kepuasan kerja pegawai pemerintah. *Jurnal Manajemen SDM*, 13(1), 89–106.
- Syiva, S. P. N., Lestari, R. A., Lil'alam, E. B. R., & Putra, R. S. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (literature review). *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Sosial Sains*, 2(1), 43–60.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.