

## The Effect of Consumer Credit, Performance Allowances, Work Discipline, and Work Environment on The Performance of Civil Servants in Ternate City

Junet Thenu<sup>1</sup>, R. Bambang Budhijana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>STIE Indonesia Banking School, Jakarta, Indonesia

### Keywords

*consumptive credit,  
performance allowance,  
work discipline,  
work environment,  
civil servant performance*

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of Consumptive Credit, Performance Allowance, Work Discipline, and Work Environment on the Performance of Civil Servants (PNS) in Ternate City. Using a quantitative approach with 102 respondents through purposive sampling and PLS-SEM analysis assisted by SmartPLS 4.1.1.6. The results indicate that consumptive credit, work discipline, and work environment have a positive and significant effect on civil servant performance. In contrast, performance allowance shows no significant effect, indicating that the incentive system has not been functioning effectively. This study recommends merit-based allowance reform as well as strengthening discipline and work environment to improve the quality of regional bureaucracy.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kredit konsumtif, tunjangan kinerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kota Ternate menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 102 responden melalui *purposive sampling* dan analisis PLS-SEM dengan *software* SmartPLS 4.1.1.6. Hasil menunjukkan kredit konsumtif, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Sebaliknya, tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan, mengindikasikan sistem insentif belum berjalan efektif. Penelitian ini merekomendasikan reformasi tunjangan berbasis merit serta penguatan disiplin dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kualitas birokrasi daerah

## PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor strategis dalam menentukan efektivitas tata kelola pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Dalam sistem administrasi publik modern, ASN tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen pembangunan yang berperan dalam memastikan tercapainya tujuan pembangunan nasional dan daerah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja aparatur menjadi agenda penting dalam reformasi birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tingginya kinerja ASN akan berdampak pada peningkatan efisiensi birokrasi, kualitas pelayanan publik, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Di Indonesia, jumlah ASN pada tahun 2025 tercatat sekitar 5,2 juta orang yang terdiri atas 3,6 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 1,5 juta Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) (Badan Kepegawaian Negara, 2024). Besarnya jumlah tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi menjadi determinan penting dalam keberhasilan pembangunan nasional maupun daerah. Dalam konteks pemerintahan daerah, PNS merupakan aktor utama dalam pelaksanaan berbagai program pembangunan serta penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Namun demikian, berbagai indikator menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di sejumlah daerah masih menghadapi tantangan. Salah satu indikator yang dapat menggambarkan kondisi tersebut adalah Indeks Reformasi Birokrasi. Pada tahun 2023, Kota Ternate memperoleh nilai pada rentang 30–50 yang dikategorikan sebagai predikat “kurang”, yang menunjukkan bahwa tata kelola birokrasi masih memerlukan perbaikan mendasar dalam aspek manajemen sumber daya manusia, sistem kinerja, maupun budaya organisasi (Kementerian PANRB, 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja aparatur masih menjadi agenda strategis bagi pemerintah daerah.

Berbagai studi dalam literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersifat individual, finansial, maupun organisasi. Dalam konteks birokrasi publik, faktor-faktor seperti kondisi keuangan pribadi, sistem kompensasi, disiplin kerja, serta lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan produktivitas pegawai.

Salah satu fenomena yang menarik dalam birokrasi Indonesia adalah tingginya penggunaan kredit konsumtif di kalangan PNS. Kredit konsumtif pada dasarnya merupakan instrumen keuangan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan meningkatkan kesejahteraan individu. Namun demikian, penggunaan kredit yang tidak terkendali dapat menimbulkan risiko finansial yang berdampak pada kondisi psikologis pegawai dan pada akhirnya memengaruhi kinerja kerja. Studi empiris menunjukkan bahwa tingkat utang yang tinggi dapat memicu stres finansial, menurunkan konsentrasi kerja, serta meningkatkan risiko penurunan produktivitas (Dunn dan Mirzaie, 2023). Penelitian di beberapa negara berkembang juga menunjukkan bahwa aparatur pemerintah yang mengalami *over-indebtedness* cenderung menghadapi tekanan psikologis yang berdampak pada kinerja organisasi (Moaisi dan Ngwenya, 2014).

Fenomena tersebut juga terlihat di Kota Ternate. Berdasarkan data internal perbankan daerah, sekitar 80% PNS di Kota Ternate memiliki kredit konsumtif aktif, sementara sekitar 43% dari total PNS menjadi debitur di Bank Maluku Malut Cabang Ternate. Bahkan dalam

beberapa kasus, nilai cicilan kredit bulanan mencapai 75–90% dari total gaji pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa kredit konsumtif tidak lagi sekadar menjadi instrumen pembiayaan kebutuhan rumah tangga, tetapi berpotensi menjadi persoalan struktural yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan dan kinerja pegawai.

Di sisi lain, pemerintah daerah telah berupaya meningkatkan kinerja aparatur melalui berbagai kebijakan, salah satunya dengan pemberian tunjangan kinerja (tukin). Tunjangan kinerja merupakan bentuk kompensasi berbasis kinerja yang dirancang untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, serta akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan mendorong peningkatan kinerja organisasi (Nasution dan Rizkina, 2024). Namun demikian, efektivitas tunjangan kinerja dalam meningkatkan kinerja aparatur masih menjadi perdebatan dalam berbagai studi empiris.

Selain faktor finansial, disiplin kerja juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi, standar kerja, serta tanggung jawab yang melekat pada jabatan. Dalam birokrasi publik yang memiliki struktur hierarkis dan regulasi yang ketat, disiplin kerja menjadi instrumen penting dalam memastikan konsistensi pelaksanaan tugas serta pencapaian target organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena dapat meningkatkan efisiensi, ketertiban kerja, serta akuntabilitas individu dalam organisasi (Dehotman, 2023).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun sosial, dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang adil, transparan, serta mendorong kolaborasi antar pegawai terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi sektor publik (Wenzel et al., 2019). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, sebagian besar studi masih menempatkan variabel-variabel tersebut secara terpisah. Penelitian yang secara simultan mengkaji hubungan antara kredit konsumtif, tunjangan kinerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur dalam konteks birokrasi daerah masih relatif terbatas, khususnya pada pemerintahan daerah di kawasan timur Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara empiris pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Ternate.

penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kredit konsumtif, tunjangan kinerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kota Ternate. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik serta menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan kinerja aparatur.

## LANDASAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja PNS

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2017), *performance* adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan, motivasi, disiplin, kompensasi, dan lingkungan kerja, Rivai dan Sagala (2019). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), kinerja diukur melalui penilaian hasil kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, serta kemampuan mencapai target kinerja individu maupun organisasi. Kinerja juga dapat dijelaskan melalui *Performance Management Theory* yang menekankan keseimbangan antara tujuan individu dan organisasi (Armstrong dan Baron, 2005).

Indikator variabel *Civil Servant Performance (CSP)* diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif dan tanggung jawab, serta kerja sama dan etika kerja.

### Kredit Konsumtif

Kredit konsumtif merupakan fasilitas pinjaman yang digunakan individu untuk memenuhi kebutuhan pribadi seperti pembelian rumah, kendaraan, pendidikan, dan kebutuhan rumah tangga. Menurut (Siamat, 2005), kredit konsumtif adalah pinjaman yang digunakan untuk membiayai konsumsi dan bukan kegiatan produktif. Berdasarkan *Behavioral Finance Theory* (Shefrin, 2000), keputusan keuangan individu sering kali tidak sepenuhnya rasional karena dipengaruhi oleh emosi, kebiasaan, dan kebutuhan sosial. Herkenhoff et al., (2021) menemukan bahwa peningkatan akses kredit konsumen meningkatkan peluang aktivitas ekonomi dan pendapatan, sedangkan Aşık, (2018) menemukan bahwa pertumbuhan kredit berperan dalam memformalkan pekerjaan. Namun, penggunaan kredit yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan finansial dan berdampak negatif pada kinerja pegawai (Husniyah et al., 2022).

Kesimpulan indikator variabel *Credit Consumer (CC)* akan diukur melalui kemudahan memperoleh kredit, frekuensi penggunaan kredit, tujuan penggunaan kredit, kemampuan pembayaran kembali, dan dampak terhadap kesejahteraan pribadi.

### Tunjangan Kinerja

Kompensasi finansial tambahan berbasis capaian kinerja yang bertujuan meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan kesejahteraan ASN. Landasan teoritisnya mengacu pada *Expectancy Theory Vroom* (1964), yang menyatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh harapan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja tinggi dan imbalan yang sepadan. Dalam kerangka regulasi nasional, pengelolaan kinerja ASN diatur secara formal melalui Permenpan-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, yang menjadikan tunjangan kinerja sebagai instrumen strategis reformasi birokrasi berbasis merit.

Sejumlah studi empiris memperkuat relevansi variabel ini terhadap kinerja pegawai. Tangkere et al. (2018) menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas pegawai; Retno dan Daroini (2022) membuktikan bahwa besaran dan keadilan pemberian tunjangan memperkuat motivasi kerja PNS; serta Abdelhay et al. (2023) menegaskan adanya hubungan langsung antara insentif moneter dan peningkatan performa karyawan sektor publik. Pengukuran variabel *performance allowance (PA)* dalam penelitian ini mencakup lima indikator: keadilan pemberian tunjangan, kesesuaian besaran tunjangan dengan beban kerja, ketepatan waktu pencairan, keterkaitan tunjangan dengan prestasi kerja, dan kepuasan pegawai terhadap tunjangan yang diterima.

### **Disiplin Kerja**

Kesediaan dan kesadaran pegawai untuk menaati norma dan aturan organisasi demi pencapaian tujuan bersama (Hasibuan, 2019). Secara teoretis, variabel ini berlandaskan *Reinforcement Theory Skinner* (1953), yang menegaskan bahwa perilaku disiplin dibentuk dan dipertahankan melalui sistem penghargaan dan konsekuensi. Sejumlah studi empiris mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Retno & Daroini, 2022; Emt et al., 2023), sementara Sumarjiansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja, loyalitas, dan motivasi intrinsik secara bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas PNS. Pengukuran variabel *Work Discipline (WD)* dalam penelitian ini mencakup lima indikator: ketepatan waktu kehadiran, ketaatan terhadap peraturan, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, efektivitas penggunaan waktu kerja, dan kepatuhan terhadap perintah atasan.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja mencakup segala aspek di sekitar pegawai yang mempengaruhi pelaksanaan tugasnya. Sedarmayanti (2017) membedakan lingkungan kerja menjadi fisik (penerangan, suhu, kebersihan, tata ruang) dan non-fisik (hubungan sosial, budaya kerja, kepemimpinan). Menurut Herzberg (1965) dalam *Two-Factor Theory*, lingkungan kerja termasuk faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan. Rabuana dan Yanuar (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kinerja melalui *employee well-being*, sementara (Syarip et al. (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik memengaruhi motivasi dan produktivitas pasca pandemi. Qamari et al. (2024) juga menekankan pentingnya lingkungan kerja digital dalam meningkatkan efektivitas kerja.

### **Pengaruh Kredit Konsumtif Terhadap Kinerja PNS**

Penelitian menunjukkan bahwa akses kredit konsumtif dapat meningkatkan aktivitas ekonomi dan kesejahteraan individu (Herkenhoff et al., 2021; Aşık, 2018). Secara teoritis, kemudahan kredit membantu stabilitas finansial dan menurunkan tekanan keuangan, yang berdampak pada peningkatan konsentrasi dan motivasi kerja (Husniyah et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kredit konsumtif yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

**H1:** kredit Konsumtif berpengaruh positif terhadap Kinerja PNS.

### **Pengaruh Tunjangan Kerja Terhadap Kinerja PNS**

Penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Tangkere et al. (2018), Retno dan Daroini (2022), serta Emt et al. (2023) membuktikan bahwa kompensasi berbasis kinerja meningkatkan produktivitas aparatur.

Temuan ini didukung oleh Abdelhay et al. (2023) yang menunjukkan bahwa insentif moneter memiliki peran signifikan dalam meningkatkan performa karyawan. Hal ini menegaskan bahwa tunjangan kerja merupakan faktor motivasional yang mendorong peningkatan kinerja.

**H2:** Tunjangan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja PNS.

### **Pengaruh Disiplin Kerja dan Kinerja PNS**

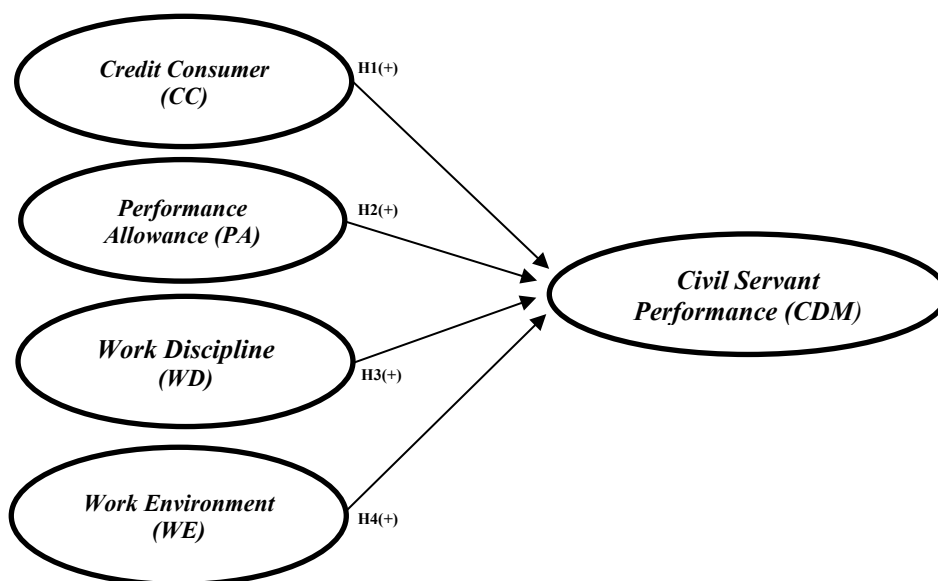
Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Retno dan Daroini (2022) serta Emt et al. (2023) membuktikan bahwa disiplin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah, sementara Sumarjiansyah et al. (2025) menemukan kontribusi signifikan disiplin bersama faktor internal lainnya terhadap produktivitas. Selain itu, Qamari et al. (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja juga berperan sebagai mekanisme penguat dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mencerminkan kepatuhan, tanggung jawab, dan etos kerja yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja organisasi publik.

**H3:** Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PNS.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kinerja PNS**

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis. Rabuana dan Yanuar (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja meningkatkan kinerja melalui well-being, sementara Syarip et al. (2024) membuktikan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pasca pandemi. Selain itu, Qamari et al. (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja, termasuk aspek digital, berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja dan kedisiplinan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mendorong peningkatan kinerja pegawai.

**H4:** Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja PNS



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari sejumlah kajian terdahulu yang telah mengeksplorasi faktor-faktor determinan kinerja pegawai, seperti penelitian yang dilakukan oleh Herkenhoff et al. (2021); Retno dan Daroini (2022); Sumarjiansyah et al. (2025); Rabuana dan Yanuar (2023).

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Kota Ternate yang berstatus sebagai debitur Bank Maluku Malut. Pemilihan objek didasarkan pada karakteristik ganda responden sebagai ASN sekaligus pengguna kredit konsumtif, sehingga relevan untuk menganalisis pengaruh faktor finansial, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Jenis dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen dan dependen secara objektif melalui analisis statistik (Creswell, 2014; Sugiyono, 2022).

### **Variabel Operasional**

Proses operasionalisasi variabel ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dapat diukur secara eksplisit dan terarah dalam tahapan pengumpulan maupun analisis data.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan, fleksibel terhadap asumsi data, serta efektif digunakan pada ukuran sampel kecil hingga menengah (Hair et al., 2021).

### **Outer Model**

Menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui *Convergent Validity* (nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  dan *AVE*  $\geq 0,50$ ), *Discriminant Validity* (kriteria *Fornell-Larcker* dan *cross loading*), serta reliabilitas konstruk dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $> 0,70$ .

### **Inner Model**

Menguji hubungan kausal antar variabel laten dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficients*), t-statistics, dan p-value. Kekuatan model diukur melalui nilai  $R^2$ , dengan kategori kuat ( $R^2 > 0,67$ ), sedang ( $0,33-0,67$ ), dan lemah ( $< 0,33$ ).

**Tabel 1. Variabel Operasional**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Data	Instrumen
CC	Penggunaan fasilitas pinjaman oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan konsumtif pribadi (seperti kendaraan, rumah, pendidikan, atau konsumsi rumah tangga) yang dapat memengaruhi kondisi finansial dan motivasi kerja.	CC1. Kemudahan memperoleh kredit CC2. Frekuensi Penggunaan Kredit CC3. Tujuan Penggunaan Kredit CC4. Kemampuan Pembayaran Angsuran CC5. Dampak Kesejahteraan Pribadi	Likert 1-6	Kuesioner
PA	Imbalan finansial tambahan di luar gaji pokok yang diberikan berdasarkan capaian kinerja pegawai dan kontribusi terhadap organisasi	PA1. Keadilan dalam pemberian tunjangan PA2. Besaran tunjangan dibandingkan beban kerja PA3. Hubungan tunjangan dan prestasi kerja PA4. Kepuasan terhadap tunjangan yang diterima PA5. Ketepatan waktu pemberian tunjangan	Likert 1-6	Kuesioner
WD	Tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, tata tertib, dan norma kerja yang berlaku di instansi pemerintah.	WD1. Ketepatan waktu hadir bekerja WD2. Ketaatan terhadap aturan kerja WD3. Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas WD4. Penggunaan jam kerja secara efektif WD5. Ketaatan pada perintah atasan	Likert 1-6	Kuesioner
WE	Kondisi fisik dan non-fisik di tempat kerja yang mempengaruhi kenyamanan, keamanan, dan hubungan sosial antarpegawai.	WE1. Kondisi Ruang kerja WE2. Hubungan antara pegawai WE3. Hubungan dengan pimpinan WE4. Fasilitas pendukung kerja WE5. Suasana kerja yang kondusif	Likert 1-6	Kuesioner
CSP	Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai sesuai tanggung jawab dan wewenangnya untuk mencapai tujuan organisasi.	CSP1. Kualitas Kerja CSP2. Kuantitas Kerja CSP3. Ketepatan waktu penyelesaian tugas CSP4. Inisiatif dan tanggung jawab CSP5. Kerja sama dan etika kerja	Skala Likert 1-6	Kuesioner

Sumber: Data diolah, (2026)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karatersitik Responden

Untuk karakteristik responden yang telah mengisi kuisisioner dan dikumpulkan dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi perempuan sebanyak 63 orang (62%), sedangkan laki-laki sebanyak 39 orang (38%). Komposisi ini mencerminkan struktur kepegawaian instansi yang diteliti, sekaligus relevan mengingat perbedaan gender berimplikasi pada pola pengelolaan keuangan, respons terhadap tunjangan kinerja, dan adaptasi lingkungan kerja.

Dari segi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 46–58 tahun (42%) dan 36–45 tahun (39%), sehingga 81% responden termasuk dalam rentang usia dewasa matang. Hal ini mengindikasikan tingkat kematangan profesional yang tinggi, dengan kebutuhan finansial yang kompleks seperti tanggungan keluarga dan persiapan pensiun yang berpotensi memengaruhi perilaku kredit dan kinerja.

**Tabel 2. Klasifikasi Data Responden**

<b>Klasifikasi Data Responden</b>		
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Responden</b>
Laki-Laki	38%	102
Perempuan	62%	
<b>Usia</b>	<b>Presentase (%)</b>	<b>Responden</b>
17-25 Thn	1%	102
26-35 Thn	18%	
36-45 Thn	39%	
46-58 Thn	42%	
<b>Pendidikan</b>	<b>Percentage (%)</b>	<b>Respondents</b>
S2	11%	102
S1	67%	
D3	5%	
SMA	18%	
<b>Masa Kerja</b>	<b>Percentage (%)</b>	<b>Respondents</b>
22-30 Thn	15%	102
15-22 Thn	39%	
8-14 Thn	28%	
1-7 Thn	18%	
<b>Jabatan</b>	<b>Percentage (%)</b>	<b>Respondents</b>
Kepala Bidang	5%	102
Kepala Subbag	2%	
Staff	87%	
Lainnya	6%	

Sumber: Data diolah, (2026)

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebanyak 68 responden (67%) merupakan lulusan S1 dan 11 orang (11%) lulusan S2, sehingga 77% responden berkualifikasi sarjana ke atas. Latar belakang pendidikan tinggi ini berkorelasi dengan kemampuan pengelolaan keuangan yang lebih rasional, pemahaman terhadap sistem tunjangan berbasis kinerja, serta adaptabilitas terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan masa kerja, kelompok terbesar adalah pegawai dengan masa kerja 15–22 tahun (39%), diikuti 8–14 tahun (28%), sehingga 82% responden memiliki pengalaman kerja di atas 8 tahun. Pengalaman kerja yang panjang mencerminkan pola perilaku kerja yang lebih terstruktur, kedisiplinan yang telah terinternalisasi, dan persepsi yang lebih matang terhadap sistem organisasi.

Dari aspek jabatan, mayoritas responden merupakan staf pelaksana sebanyak 89 orang (87%), diikuti Kepala Bidang 5 orang (5%), jabatan lainnya 6 orang (6%), dan Kepala Subbag 2 orang (2%). Dominasi responden dari level operasional mencerminkan struktur piramida organisasi pemerintahan secara umum, sekaligus memastikan data yang diperoleh merepresentasikan perspektif pelaksana utama di lapangan.

### Hasil Uji Outer Model

Outer Model dilakukan untuk memverifikasi bahwa setiap indikator yang digunakan mampu mengukur konstraknya secara valid dan reliabel.

#### *Convergent Validity*

Seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* yang melebihi 0,70, yang mengindikasikan kuatnya korelasi antara setiap item kuesioner dengan konstruk yang diukurnya.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki kemampuan representasi konstruk yang baik dan memenuhi syarat kelayakan untuk digunakan dalam tahap analisis lebih lanjut, yaitu evaluasi model struktural.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada semua variabel telah melampaui batas minimum yang disyaratkan sebesar >0,50.

#### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dievaluasi melalui tiga pendekatan pengukuran, yakni *cross loading*, korelasi variabel laten (*latent variable correlation*), dan kriteria *Fornell-Larcker*.

Nilai Cross Loading untuk variabel-variabel CSP, PA, CC, WD, dan WE memiliki nilai korelasi antara indikator dengan variabel > indikator pada variabel lainnya.

**Tabel 3. *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	AVE	Ket
PA	0.907	Valid
CC	0.586	Valid
CSP	0.522	Valid
WD	0.598	Valid
WE	0.619	Valid

Sumber: Data diolah (2026)

**Tabel 4. Latent Variable Correlation, AVE and Square Root of AVE**

Var	PA	CC	CSP	WD	WE	$\sqrt{\text{AVE}}$
PA	1	-0.087	-0.209	0.031	-0.15	0.952
CC	-0.870	1	0.503	0.327	0.568	0.765
CSP	-0.209	0.503	1	0.475	0.564	0.723
WD	-0.031	0.327	0.475	1	0.502	0.773
WE	-0.15	0.568	0.564	0.502	1	0.787

Sumber: Data diolah, (2026)

Pengujian korelasi variabel laten dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, di mana nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  suatu konstruk harus lebih besar dari korelasi konstruk tersebut dengan variabel laten lainnya pada baris atau kolom yang bersesuaian. Apabila kondisi tersebut terpenuhi, maka validitas diskriminan konstruk dinyatakan memadai.

Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, seluruh konstruk dalam model penelitian ini memenuhi validitas diskriminan. Nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  masing-masing konstruk *Performance Allowance/PA* (0,952), *Credit Consumer/CC* (0,765), *Civil Servant Performance/CSP* (0,723), *Work Discipline/WD* (0,773), dan *Work Environment/WE* (0,787) terbukti lebih besar dari seluruh nilai korelasinya terhadap konstruk lain. Hasil ini mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki keunikan konseptual yang memadai dan tidak mengalami tumpang tindih secara substansial dalam model *structural*.

#### Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) yang melampaui ambang batas 0,70, mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik.

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel memperoleh nilai di atas 0,70, Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator dalam model bersifat reliabel dan konsisten.

#### Model Fit

Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) yang diperoleh sebesar 0,077 berada di bawah batas maksimum yang disyaratkan sebesar 0,10, mengindikasikan bahwa perbedaan antara matriks korelasi yang diprediksi dengan yang diamati tergolong kecil. Dengan demikian, model penelitian ini memenuhi kriteria kesesuaian model yang baik (*good fit*).

**Tabel 5. Nilai Cronbach's Alpha**

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
PA	0.898	0.951	Reliabel
CC	0.824	0.876	Reliabel
CSP	0.771	0.845	Reliabel
WD	0.833	0.881	Reliabel
WE	0.847	0.890	Reliabel

Sumber: Data diolah (2026)

**Tabel 7. Model Fit**

Parameter	Rule of Thumb	Parameter Value	Keterangan
SRMR	<0.10	0.077	Fit

Sumber: Data diolah, (2026)

**Tabel 8. R-Square (R<sup>2</sup>)**

Var. Dependen	R-square	R-square adjusted
CSP	0.429	0.406

Sumber: Data diolah, (2026)

**Tabel 9. Effect Size (F<sup>2</sup>)**

Variable	CDM
CSP	
PA	0.033
CC	0.076
WD	0.082
WE	0.073

Sumber: Datadiolah, (2026)

**Nilai R-Square (R<sup>2</sup>)**

Nilai R<sup>2</sup> untuk variabel CSP sebesar 0,406 menunjukkan bahwa 40,6% variasi CSP dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk independen yang memengaruhinya dalam model, sedangkan 59,4% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti aspek kepemimpinan, kompetensi individu, motivasi intrinsik, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada instansi pemerintahan.

Nilai ini dikategorikan moderate, menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat dalam menjelaskan Kinerja PNS.

**Effect Size (f<sup>2</sup>)**

Uji pengaruh parsial menunjukkan efek setiap variabel independen terhadap CSP relatif kecil pada Tabel 9. Hasil pengujian effect size (f<sup>2</sup>) menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memberikan pengaruh berkategori kecil terhadap Civil Servant Performance (CSP), dengan nilai masing-masing: Performance Allowance (f<sup>2</sup> = 0,033), Work Environment (f<sup>2</sup> = 0,073), Consumer Credit (f<sup>2</sup> = 0,076), dan Work Discipline (f<sup>2</sup> = 0,082), seluruhnya berada pada rentang 0,02 ≤ f<sup>2</sup> < 0,15.

**Uji hipotesis**

Uji signifikansi dilakukan menggunakan α = 0,05 dengan hasil seperti pada Tabel 10.

**Tabel 10. Path Coefficient Bootstrapping direct effect**

Path Coefficient	Original sample	t-statistics	p- values
PA > CSP	-0.138	1.525	0.064
CC > CSP	0.254	2.765	0.003
WD > CSP	0.25	2.719	0.003
WE > CSP	0.273	1.933	0.027

Sumber: Data diolah, (2026)

Hasil pengujian *path coefficient bootstrapping* pada model *direct effect* menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen CSP.

PA memperoleh nilai koefisien jalur sebesar -0,138 dengan *t-statistics* = 1,525 dan *p-value* = 0,064 > 0,05, sehingga dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Kota Ternate dan hipotesis ditolak. Koefisien bernilai negatif mengindikasikan bahwa peningkatan tunjangan kinerja tidak secara otomatis mendorong peningkatan motivasi maupun produktivitas pegawai. Hal ini mencerminkan kecenderungan dalam lingkungan birokrasi, di mana kompensasi finansial lebih dipersepsikan sebagai hak normatif daripada sebagai stimulus intrinsik terhadap peningkatan kualitas kerja.

CC nilai koefisien jalur sebesar 0,254 dengan *t-statistics* = 2,765 dan *p-value* = 0,003 < 0,05, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, sehingga hipotesis diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan kredit konsumtif berkontribusi dalam memperkuat stabilitas ekonomi personal pegawai, yang pada gilirannya mengurangi tekanan psikologis dan memungkinkan pegawai bekerja dengan fokus dan produktivitas yang lebih optimal dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

WD memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,250 dengan *t-statistics* = 2,719 dan *p-value* = 0,003 < 0,05, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini mengonfirmasi bahwa kepatuhan terhadap peraturan kerja, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam penyelesaian tugas merupakan faktor determinan yang terbukti berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

WE memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,273 dengan *t-statistics* = 1,933 dan *p-value* = 0,027 < 0,05, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, sehingga hipotesis diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, berkontribusi langsung terhadap peningkatan kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai. Semakin baik kualitas lingkungan kerja yang tersedia, semakin tinggi pula kapasitas pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas.

### **Pengaruh Kredit Konsumtif terhadap Kinerja PNS Kota Ternate**

Secara teoretis, akses kredit konsumtif berpotensi mereduksi tekanan ekonomi pegawai dalam memenuhi kebutuhan mendesak seperti biaya pendidikan, kesehatan, dan kebutuhan rumah tangga, sehingga memungkinkan pegawai bekerja dengan konsentrasi lebih optimal. Temuan ini konsisten dengan hasil kajian Aşık (2018) serta Herkenhoff et al. (2021) yang menegaskan bahwa akses kredit mampu memperbaiki kondisi finansial pekerja dan berdampak positif terhadap produktivitas kerja.

Meskipun demikian, terdapat beberapa catatan kritis yang perlu diperhatikan. Pertama, adanya potensi *reverse causality*, di mana pegawai berkinerja tinggi cenderung lebih mudah memperoleh akses kredit, sehingga arah kausalitas tidak sepenuhnya searah. Kedua, penelitian ini belum mengukur *debt service ratio*, padahal beban cicilan yang melampaui kapasitas pembayaran dapat memicu tekanan psikologis dan *over-indebtedness*. Hal ini sejalan dengan temuan Dunn dan Mirzaie (2023) yang menemukan bahwa tekanan utang yang tidak terkelola dapat berdampak negatif terhadap performa kerja dan kesehatan psikologis pegawai.

Oleh karena itu, pengelolaan kredit yang sehat dan bertanggung jawab menjadi prasyarat agar manfaat positif kredit konsumtif terhadap kinerja dapat terjaga secara berkelanjutan, mencakup perencanaan kredit sesuai kapasitas pembayaran dan pemahaman atas konsekuensi finansial jangka panjang.

### **Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja PNS Kota Ternate**

Temuan ini mengindikasikan bahwa tunjangan cenderung dipersepsikan sebagai hak normatif yang melekat pada status kepegawaian, bukan sebagai insentif berbasis prestasi, sehingga gagal membentuk rantai motivasional yang dipostulasikan oleh *Expectancy Theory* Vroom (1964).

Arah koefisien yang negatif, meskipun tidak signifikan secara statistik, mengindikasikan potensi efek demotivasi akibat persepsi ketidakadilan dalam distribusi tunjangan, sejalan dengan *Equity Theory* Adams (1963). Selain itu, sistem tunjangan yang tidak berbasis merit berpotensi menggerus motivasi intrinsik pegawai (*crowding-out effect*), sebagaimana dikemukakan Deci et al. (1999). Temuan ini juga konsisten dengan Wenzel et al. (2019) yang menemukan bahwa sistem tunjangan yang kurang transparan dalam konteks birokrasi Indonesia sering kali gagal memicu peningkatan produktivitas.

Oleh karena itu, reformasi sistem penilaian kinerja yang lebih objektif, terukur, dan transparan menjadi prasyarat agar tunjangan kinerja dapat berfungsi sebagai instrumen strategis, bukan sekadar kompensasi administratif.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS Kota Ternate**

Temuan ini membuktikan bahwa kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, menegaskan bahwa disiplin kerja bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan sikap profesional yang berdampak nyata terhadap output organisasi.

Temuan ini konsisten dengan Hasibuan (2019) yang menegaskan bahwa disiplin merupakan indikator kunci keberhasilan organisasi, karena menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Sejalan pula dengan Dehotman (2023) dan Sumarjiansyah et al. (2025) yang menemukan bahwa pegawai yang disiplin cenderung lebih fokus, konsisten, dan mampu mengelola waktu serta sumber daya secara optimal sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam konteks PNS Kota Ternate, disiplin kerja yang tinggi menjadi fondasi penting dalam menjaga kualitas layanan publik dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, di mana ketaatan terhadap prosedur dan standar operasional memastikan tugas kedinasan diselesaikan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PNS Kota Ternate**

Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun sosial, berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas pegawai melalui terciptanya suasana kerja yang nyaman, aman, dan didukung fasilitas yang memadai.

Temuan ini konsisten dengan Sedarmayanti (2017) yang menekankan bahwa lingkungan kerja kondusif mampu meningkatkan fokus dan efisiensi pegawai, serta sejalan dengan Jumady (2023) yang menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi pada pengurangan

stres dan peningkatan kepuasan kerja. Rabuana dan Yanuar (2023) juga menegaskan bahwa suasana kerja yang positif meningkatkan kesejahteraan psikologis, komitmen organisasi, dan motivasi kerja pegawai. Secara teoretis, temuan ini mendukung *Two-Factor Theory* Herzberg (1965), di mana lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* yang terpenuhi dengan baik mampu mencegah ketidakpuasan dan menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kinerja.

### **Implikasi Manajerial**

#### **Implikasi Manajerial *Credit Consumer* (CC)**

Meskipun kredit konsumtif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, temuan ini harus dipahami sebagai hubungan asosiatif, bukan legitimasi untuk memperluas volume kredit secara indiskriminatif. Implikasi manajerial yang paling relevan adalah penguatan tata kelola kredit yang *prudent*, bukan sekadar perluasan akses pembiayaan.

Pemerintah Kota Ternate perlu menjalin kerja sama strategis dengan Bank Maluku Malut melalui penerapan *debt service ratio* yang ketat guna mencegah risiko *over-indebtedness* yang berpotensi menurunkan kesejahteraan dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Selain itu, potensi moral hazard akibat kemudahan akses kredit berbasis pemotongan gaji perlu diantisipasi melalui program literasi keuangan, pelatihan perencanaan anggaran, dan pembatasan kredit non-esensial, sehingga pembiayaan diarahkan pada kebutuhan produktif seperti pendidikan dan kesehatan.

Dengan demikian, kombinasi tata kelola kredit yang *prudent*, pengendalian rasio utang, dan peningkatan literasi keuangan pegawai menjadi fondasi utama agar pengaruh positif kredit konsumtif terhadap kinerja PNS Kota Ternate dapat terjaga secara berkelanjutan.

#### **Implikasi Manajerial *Performance Allowance* (CC)**

Tidak signifikannya pengaruh tunjangan kinerja mengindikasikan kelemahan fundamental dalam arsitektur sistem evaluasi dan penghargaan kinerja, bukan semata-mata persoalan besaran nominal. Peningkatan nominal tanpa reformasi sistem penilaian berbasis *merit* hanya menghasilkan pengeluaran fiskal lebih besar tanpa dampak nyata terhadap produktivitas pegawai.

Reformasi yang diperlukan mencakup penerapan indikator penilaian kinerja yang terukur dan dapat diverifikasi secara objektif, serta diferensiasi tunjangan yang proporsional antara pegawai berkinerja tinggi dan rendah agar mekanisme insentif memiliki daya ungkit yang nyata. Transparansi dalam perhitungan dan distribusi tunjangan juga menjadi prasyarat kritis, mengingat persepsi ketidakadilan berpotensi memicu efek demotivasi yang kontraproduktif, sejalan dengan *Equity Theory* Adams (1963). Tanpa reformasi ini, tunjangan kinerja berisiko menjadi sekadar komponen administratif yang mengikis motivasi intrinsik dan menciptakan budaya toleran terhadap *underperformance*, yang pada gilirannya memperlemah kualitas pelayanan publik di Kota Ternate.

Keberhasilan transformasi sistem insentif ini mensyaratkan komitmen kepemimpinan yang kuat, komunikasi kebijakan yang efektif, serta keterlibatan aktif pegawai dalam perumusan indikator kinerja yang berkeadilan.

#### **Implikasi Manajerial *Work Dicipline* (CC)**

Signifikannya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS menegaskan bahwa faktor

---

internal organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong produktivitas ASN. Implikasi ini menuntut penegakan kedisiplinan yang konsisten dan sistematis di seluruh unit kerja, tidak hanya bersifat represif-administratif, tetapi berorientasi pada pembentukan budaya kerja yang berkelanjutan.

Dalam dimensi pengawasan, Pemerintah Kota Ternate perlu mengoptimalkan sistem pemantauan kedisiplinan berbasis teknologi digital, seperti absensi elektronik dan *monitoring* kinerja berbasis data, guna meminimalkan subjektivitas penilaian dan menciptakan standar yang objektif dan merata. Penerapan sanksi bagi pelanggar dan penghargaan bagi pegawai disiplin harus dilaksanakan secara konsisten agar tercipta kepastian aturan yang dipercaya seluruh aparatur.

Namun, disiplin yang bertumpu semata-mata pada kontrol eksternal memiliki keterbatasan jangka panjang. Oleh karena itu, program pembinaan harus diarahkan pada internalisasi nilai profesionalisme, integritas, dan etika kerja sebagai bagian dari identitas organisasi. Disiplin yang terinternalisasi sebagai nilai personal akan menghasilkan dampak jauh lebih berkelanjutan dibandingkan kepatuhan yang didasarkan pada ketakutan terhadap sanksi.

Dengan mengintegrasikan pengawasan berbasis teknologi, penegakan *reward and punishment* yang berkeadilan, serta pembinaan internalisasi nilai profesionalisme secara berkelanjutan, Pemerintah Kota Ternate dapat membangun fondasi disiplin kerja yang kokoh sebagai penopang peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

### **Implikasi Manajerial *Work Environment* (CC)**

Signifikannya pengaruh lingkungan kerja menegaskan pentingnya investasi terencana pada kualitas tempat kerja, baik dimensi fisik maupun sosial-psikologis. Dari dimensi fisik, Pemerintah Kota Ternate perlu memprioritaskan modernisasi sarana prasarana, penataan ruang yang ergonomis, serta digitalisasi sistem kerja guna meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban kerja repetitif. Dari dimensi sosial-psikologis, penguatan komunikasi organisasi yang terbuka dan suportif, hubungan kerja yang harmonis, serta kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan pegawai merupakan aspek krusial dalam memperkuat kesejahteraan psikologis dan motivasi intrinsik pegawai.

Perlu ditekankan bahwa peningkatan fasilitas fisik semata tidak cukup tanpa perbaikan iklim organisasi secara menyeluruh, karena lingkungan kerja pada hakikatnya berfungsi sebagai *enabling factor* yang efektivitasnya tetap bergantung pada kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Oleh karena itu, evaluasi berkala terhadap persepsi pegawai mengenai kondisi lingkungan kerja perlu dilembagakan dalam sistem manajemen kinerja, agar alokasi sumber daya dapat dilakukan secara tepat sasaran. Pendekatan integratif yang menyinergikan perbaikan fisik, penguatan iklim organisasi, dan pengembangan kepemimpinan suportif akan menciptakan ekosistem kerja yang mendorong produktivitas dan kualitas pelayanan publik di Kota Ternate.

## **KESIMPULAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Pengaruh Kredit Konsumtif, Tunjangan Kinerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Kota Ternate. Penelitian ini menganalisa 102 responden dan menggunakan metode analisis SEM

software SmartPLS 4.1.1.6:

1. Kredit konsumtif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, namun hubungan yang ditemukan bersifat asosiatif dan berpotensi dipengaruhi *reverse causality*.
2. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan, yang menunjukkan belum optimalnya sistem insentif berbasis merit dan objektivitas penilaian kinerja.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan, sehingga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja PNS.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan, yang menunjukkan pentingnya kondisi kerja yang kondusif dalam mendukung produktivitas pegawai.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, subjek penelitian terbatas pada PNS debitur Bank Maluku Malut, sehingga hasil tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasi PNS Kota Ternate. Kedua, model penelitian hanya mencakup empat variabel (kredit konsumtif, tunjangan kinerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja), sementara kinerja pegawai dapat dipengaruhi faktor lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan kompetensi individu. Ketiga, penggunaan kuesioner sebagai satu-satunya instrumen pengumpulan data membatasi interpretasi pada persepsi subjektif responden tanpa pendalaman melalui wawancara mendalam atau observasi langsung. Keempat, nilai *R-Square* sebesar 40,6% yang tergolong moderat mengindikasikan perlunya penambahan variabel prediktor yang lebih komprehensif serta penerapan pendekatan *mixed methods* dalam penelitian selanjutnya.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan sebagai berikut:

1. **Bagi Penelitian Selanjutnya**, Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek dengan melibatkan PNS dari berbagai daerah agar meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, perlu penambahan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, motivasi intrinsik, budaya organisasi, kompetensi, dan sistem penilaian kinerja agar analisis lebih komprehensif. Penggunaan pendekatan *mixed methods* juga dianjurkan untuk memperdalam hasil melalui kombinasi survei dan wawancara, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan holistik.
2. **Bagi Pemerintah Kota Ternate (PNS)**, Pemerintah daerah perlu menetapkan kebijakan pengendalian rasio cicilan melalui kerja sama dengan perbankan guna mencegah tekanan finansial pegawai. Selain itu, reformasi sistem tunjangan berbasis merit dengan indikator yang objektif dan transparan menjadi penting agar berfungsi sebagai insentif yang efektif. Penguatan disiplin kerja melalui digitalisasi sistem pengawasan serta peningkatan kualitas lingkungan kerja secara terintegrasi, baik dari aspek fasilitas, teknologi, maupun kepemimpinan, juga diperlukan untuk menciptakan ekosistem kerja yang produktif.
3. **Bagi Bank Maluku Malut**, Bank perlu memperketat analisis kelayakan kredit berbasis *debt service ratio* untuk menjaga kesehatan finansial debitur. Selain itu, integrasi edukasi literasi keuangan dalam proses pemberian kredit menjadi penting guna meningkatkan kesadaran pengelolaan utang. *Monitoring* berkala terhadap portofolio kredit juga diperlukan untuk mengantisipasi risiko *moral hazard*, disertai dengan pengembangan

skema pembiayaan yang lebih produktif dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhay, S., Haider, S., Abdulrahim, H., & Marie, A. (2023). *Employees Performance As Affected By Monetary and Psychological Incentives (the Field of Study the Commercial Banks in Uae) a Comprehensive Review Study*. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), 1–26. <https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/733>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008110?via%3Dihub>
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD Publishing.
- Aşık, G. A. (2018). Overlooked benefits of consumer credit growth: impact on formal employment. *IZA Journal of Labor Policy*, 7(1), 1–35. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40173-018-0100-1>
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara*. <https://www.bkn.go.id/unggahan/2025/03/Buku-Statistik-ASN-Semester-II-Tahun-2024.pdf>
- Badan Pusat Statistik Kota Ternate. (2025). *Kota Ternate Dalam Angka* (Vol. 23). <https://ternatekota.bps.go.id/id/publication/2025/02/28/547a02830ed6220514c23a25/kota-ternate-dalam-angka-2025.html>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dehotman, K. (2023). Relation of Working Discipline and Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 60–66. <https://journal.adpebi.com/index.php/IJAMB/article/view/689>
- Dunn, L. F., & Mirzaie, I. A. (2023). Gender Differences in Consumer Debt Stress: Impacts on Job Performance, Family Life and Health. *Journal of Family and Economic Issues*, 44(3), 550–567. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10834-022-09862-z>
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Ugm Press.
- Emt, T., Dunan, H., & Sari, S. Y. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung. 7(2), 530–537. <https://pdfs.semanticscholar.org/b072/7a010dfdce3264925fe5c03c0fb5523e258f.pdf>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herkenhoff, K., Phillips, G. M., & Cohen-Cole, E. (2021). *The impact of consumer credit*
-

access on self-employment and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 141(1),345–371.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X21000945?via%3Dihub>

Herzberg, F. (1965). *The motivation to work among Finnish supervisors*. *Personnel Psychology*, 18(4), 393–402.

Husniyah, A. R., Fardini, N. Z., Shazana, A. M., Fazli, M. . S., Zahariah, S., & Amim, M. . O. (2022). *Mediation Effect of Debt Behaviour on Malaysian Employees' Financial Strain Moderated by Job Satisfaction*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10), 248–266.

<https://hrmars.com/IJARBSS/article/view/15212/Mediation-Effect-of-Debt-Behaviour-on-Malaysian-Employees-Financial-Strain-Moderated-by-Job-Satisfaction>

Jannah, S. M., & Mardikaningsih, R. (2023). *Strategies for Improving Bureaucratic Efficiency and Employee Performance*. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 10(14), 4–2.

<http://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/94%0Ahttps://ejournalisse.com/index.php/isse/article/download/94/85>

Jumady, E. (2023). *The Role of Organizational Culture, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance*. *Advances in Human Resource Management Research*,1(1),26–33. <https://advancesinresearch.id/index.php/AHRMR/article/view/40>

Kementerian PAN-RB. (2010). Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. *Perpres RI No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, 1999(1), 1–5.

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41837/perpres-no-81-tahun-2010>

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Moaisi, L., & Ngwenya, S. (2014). *Consumer indebtedness of public servants in South Africa: Evidence from the department of health in the North West Province*. *Corporate Ownership and Control*, 11(4 Continued 2), 258–276.

<https://virtusinterpress.org/CONSUMER-INDEBTEDNESS-OF-PUBLIC.html>

Nasution, L., & Rizkina, S. (2024). *the Effect of Performance Allowances on Employee Work Motivation At the Medan City Ministry of Religion Office*. *Strategic Management Business Journal*, 4(01), 12–19.

<https://journal.smbjupmi.com/index.php/smbj/article/view/94>

Portal Satu Data Kementerian PAN RB. (2023). *Indeks Reformasi Birokrasi*.

<https://data.menpan.go.id/s/qsw7JYQJtJ2HtTW?openfile=true>

Presiden RI. (2020). Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68*, 023819, 33.

<https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>

Qamari, I. N., Bestari, H. C., & Khan, R. K. (2024). *Impact of Ethical Leadership and Digital*

---



- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumarjiansyah, International Journal of Advanced and Applied Sciences, I. A., Peristiowati, Y., Sumarji, S., & Setyawan, W. H. (2025). *Examining the effects of employee loyalty, work discipline, and intrinsic motivation on employee performance: A case study of Puskesmas in Nganjuk Regency, Indonesia*. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(7), 47–54.  
<https://www.science-gate.com/IJAAS/2025/V12I7/1021833ijaas202507005.html>
- Syarip, E., Juwaini, A., & Pasaribu, P. N. (2024). *Analysis of Work Environment, Communication to Motivation, and its Impact on Employee Performance after the Covid-19 Pandemic in PT Givaudan Indonesia*. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 16(2), 1–11.  
<https://www.mecs-press.org/ijieeb/ijieeb-v16-n2/v16n2-1.html>
- Tangkere, E. G., Pertanian, D., & Minahasa, K. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *14*, 11–24.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jisep/article/view/18888>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 1 (2023). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wei, X., Wei, X., Yu, X., & Ren, F. (2024). *The Relationship Between Financial Stress and Job Performance in China: The Role of Work Engagement and Emotional Exhaustion*. *Psychology Research and Behavior Management*, 17(July), 2905–2917.  
<https://www.dovepress.com/the-relationship-between-financial-stress-and-job-performance-in-china-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM>
- Wenzel, A. K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). *Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation*. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 232–255.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X17715502>
-

Halaman ini sengaja dikosongkan