



Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda)

Muhamad Umar Faruqi

STIE Totalwin Semarang, Semarang, Indonesia

uqqifaruqi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja (X_1), motivasi kerja (X_2), dan disiplin kerja (X_3) secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai (Y) PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda), yang mengalami kenaikan rasio Non-Performing Loan (NPL) dari 10,08% menjadi 14,36% pada periode 2021–2022 serta fluktuasi produktivitas $\pm 12\%$ di Cabang Magelang. Pendekatan kuantitatif asosiatif kausal digunakan dengan teknik sampling jenuh (sensus) terhadap 100 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5, didukung observasi dan dokumentasi. Analisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS v.25, mencakup uji validitas (Pearson; r tabel = 0,196), reliabilitas (Cronbach's Alpha), uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (VIF), heteroskedastisitas (Glejser), uji t parsial, uji F simultan, dan koefisien determinasi (R^2). Secara parsial, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,122$; sig. = 0,151), sehingga H_1 ditolak. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,426$; sig. = 0,000), sehingga H_2 diterima. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,339$; sig. = 0,000), sehingga H_3 diterima. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 52,697$; sig. = 0,000; $R^2 = 0,622$), sehingga H_4 diterima. Variabel independen mampu menjelaskan 62,2% variasi kinerja pegawai. Penelitian terbatas pada satu BPR di Kabupaten Magelang dengan 100 responden. Variabel yang diteliti hanya tiga dari sekian faktor yang mempengaruhi kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel mediasi (kepuasan kerja, komitmen organisasi) serta memperluas cakupan objek ke seluruh BPR Jawa Tengah. Penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel secara simultan dalam konteks BPR daerah di Jawa Tengah pasca pandemi, dengan temuan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial namun tetap berkontribusi secara simultan bersama motivasi dan disiplin kerja, mengisi research gap pada sektor perbankan daerah.

Keywords: Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai; BPR; Regresi Linier Berganda

1. Latar Belakang

Sektor Bank Perkreditan Rakyat (BPR) memainkan peran strategis dalam ekosistem keuangan daerah Indonesia, khususnya dalam menyediakan akses pembiayaan bagi masyarakat dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Weiner, 1985). Kinerja pegawai menjadi faktor determinan utama keberhasilan operasional BPR karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan nasabah, ketepatan analisis kredit, dan pencapaian target bisnis (Bernardin, 2018; Herzberg, 1959; Weiner, 1985).

PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda) menghadapi tekanan nyata yang diindikasikan oleh dua fenomena empiris: kenaikan rasio Non-Performing Loan (NPL) dari 10,08% (2021) menjadi 14,36% (2022) — melampaui ambang batas OJK sebesar 5%; serta fluktuasi produktivitas pegawai $\pm 12\%$ di Cabang Magelang berdasarkan observasi internal 2024. Kondisi ini mengindikasikan permasalahan sistemik dalam pengelolaan kinerja pegawai yang perlu dikaji secara komprehensif (Sugiyono, 2018).

Kajian manajemen SDM mengidentifikasi tiga determinan utama kinerja pegawai : (1) lingkungan kerja, baik fisik (fasilitas, pencahayaan, tata ruang) maupun nonfisik (hubungan interpersonal, iklim organisasi) (Santoso, 2022); (2) motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik (S. , & P. Rahmawati, 2022); dan (3) disiplin kerja yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur (Siregar, 2024). Meskipun ketiga faktor ini telah banyak dikaji secara parsial, penelitian yang mengintegrasikannya secara simultan pada sektor BPR di Jawa Tengah pasca pandemi masih sangat terbatas. Research gap inilah yang menjadi dasar penelitian ini (Saputra, 2022).

Attribution Theory (Weiner, 1985) menjadi landasan teoretis yang menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh atribusi internal (motivasi, disiplin) dan eksternal (lingkungan kerja) (Firmansyah, 2023; Putri, 2022; S. Rahmawati, 2023). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh parsial maupun simultan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda).

2. Kajian Pustaka

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Bernardin, 2018). Kinerja tidak hanya mencerminkan output pekerjaan, tetapi juga mencakup perilaku kerja, inisiatif, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks perbankan, kinerja pegawai berkaitan erat dengan kemampuan mengelola kredit, melayani nasabah, serta memenuhi standar operasional yang telah ditetapkan regulator (Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

Bernardin (2018) mengidentifikasi enam dimensi kinerja: kualitas (quality), kuantitas (quantity), ketepatan waktu (timeliness), efektivitas biaya (cost effectiveness), kemandirian (need for supervision), dan dampak interpersonal (interpersonal impact). Keenam dimensi ini menjadi acuan pengukuran kinerja dalam penelitian ini, yang dioperasionalkan melalui enam item pernyataan kuesioner. Pengukuran multidimensi ini penting untuk memperoleh gambaran kinerja yang komprehensif, tidak terbatas pada satu aspek saja (Firmansyah, 2023).

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Santoso, 2022). Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua dimensi utama: (1) lingkungan kerja fisik, yang meliputi kondisi ruangan, pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, keamanan, dan fasilitas pendukung pekerjaan; serta (2) lingkungan kerja nonfisik, yang mencakup hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, suasana kerja tim, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi secara keseluruhan (Rahmawati & P., 2022).

Dalam konteks Attribution Theory (Weiner, 1985), lingkungan kerja dikategorikan sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi atribusi kinerja individu. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan kondusif cenderung lebih mudah berkonsentrasi, termotivasi untuk berprestasi, dan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Siregar et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja positif berperan sebagai determinan kepuasan dan kinerja karyawan pada BPR, meskipun intensitas pengaruhnya bergantung pada karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi setempat.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan (Herzberg, 1959). Teori Dua Faktor Herzberg membedakan antara faktor hygiene (gaji, kondisi kerja, hubungan interpersonal) yang mencegah ketidakpuasan, dan faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier) yang secara aktif mendorong kepuasan dan kinerja tinggi. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur menggunakan delapan item yang mencakup dimensi intrinsik (dorongan berprestasi, pengembangan diri) maupun ekstrinsik (insentif, pengakuan atasan).

Rahmawati & P. (2022) menegaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh lebih berkelanjutan terhadap kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik, karena bersumber dari kepuasan personal dan rasa bermakna dalam pekerjaan. Pegawai BPR yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi atas permasalahan kredit, berinovasi dalam pendekatan pelayanan nasabah, serta konsisten dalam mencapai target bisnis yang ditetapkan manajemen (Putri & H., 2022; Wibowo, 2023).

Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Siregar et al., 2024). Dalam organisasi perbankan, disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap jam kerja, prosedur operasional standar (SOP), kode etik perbankan, serta regulasi OJK. Dimensi disiplin kerja meliputi: ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab dalam tugas, inisiatif bekerja sesuai target, serta konsistensi dalam penerapan prosedur (Saputra & H. R., 2022).

Nugroho & L. (2023) menegaskan bahwa kedisiplinan yang tinggi berkontribusi terhadap efektivitas operasional dan produktivitas jangka panjang suatu organisasi. Dalam konteks BPR, penerapan disiplin kerja yang konsisten berdampak langsung pada kualitas analisis kredit, sehingga dapat menekan rasio NPL dan meningkatkan

kepercayaan nasabah. Pegawai yang disiplin mampu mengelola portofolio kredit dengan lebih cermat, meminimalkan potensi kerugian akibat kelalaian prosedural (Saputra, 2023).

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris di atas, serta berlandaskan Attribution Theory (Weiner, 1985), penelitian ini merumuskan empat hipotesis sebagai berikut: H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda); H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda); H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda); H4: Lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda). Kerangka konseptual penelitian ini menempatkan lingkungan kerja (X1), motivasi kerja (X2), dan disiplin kerja (X3) sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai (Y) baik secara parsial maupun simultan.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal dengan teknik sampling jenuh (sensus) terhadap seluruh 100 pegawai PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda) dari berbagai divisi dan jabatan. Data primer diperoleh dari kuesioner berskala Likert 1–5; data sekunder dari laporan perusahaan dan literatur ilmiah. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai tetap PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda) yang bertugas di kantor pusat maupun kantor cabang di wilayah Kabupaten Magelang. Teknik sampling jenuh dipilih karena ukuran populasi yang terjangkau (100 orang) serta untuk memastikan representativitas data yang optimal dalam analisis regresi berganda (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data dilakukan selama bulan Maret–April 2026 melalui distribusi kuesioner secara langsung kepada responden dengan tingkat pengembalian 100%.

Variabel independen adalah Lingkungan Kerja (X1, 9 item), Motivasi Kerja (X2, 8 item), dan Disiplin Kerja (X3, 7 item); variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y, 6 item). Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator teoritis dari Bernardin (2018) untuk kinerja pegawai, Santoso (2022) untuk lingkungan kerja, Herzberg (1959) untuk motivasi kerja, dan Siregar et al. (2024) untuk disiplin kerja. Setiap item pernyataan menggunakan skala Likert lima poin dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Analisis dilakukan dalam empat tahap: (1) uji validitas (Pearson; r tabel = 0,196; $df = 98$; $\alpha = 5\%$) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,60$); (2) uji asumsi klasik: normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (VIF), heteroskedastisitas (Glejser); (3) regresi linier berganda: $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$; (4) uji t parsial, uji F simultan, dan koefisien determinasi (R^2). Seluruh analisis menggunakan SPSS v.25. Operasionalisasi variabel secara lengkap beserta sumber indikator disajikan pada Tabel 5 berikut.

3. Hasil dan Pembahasan

Dari 100 responden, 58% berjenis kelamin laki-laki dan 42% perempuan. Mayoritas berusia 25–35 tahun (38%), diikuti 36–45 tahun (30%), di atas 45 tahun (20%), dan di bawah 25 tahun (12%). Tingkat pendidikan didominasi S1 (45%), SMA/SMK (25%), Diploma (20%), dan S2 (10%). Lama bekerja terbanyak 1–5 tahun (35%), diikuti 6–10 tahun (30%), di atas 10 tahun (25%), dan kurang dari 1 tahun (10%). Gambaran ini menunjukkan pegawai BPR Muntilan didominasi usia produktif dengan pendidikan memadai dan pengalaman kerja yang cukup.

Hasil deskriptif variabel menunjukkan seluruh variabel berada pada kategori sedang: Lingkungan Kerja (mean = 3,49), Motivasi Kerja (mean = 3,64), Disiplin Kerja (mean = 3,65), dan Kinerja Pegawai (mean = 3,67). Kategori sedang berada pada rentang 2,34–3,67. Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketiga faktor dan kinerja pegawai sudah cukup baik namun masih memiliki ruang untuk peningkatan.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's α	Ket.
Lingkungan Kerja (X1)	0,716	Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,643	Reliabel
Disiplin Kerja (X3)	0,655	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,600	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026). Seluruh variabel valid (r hitung $>$ r tabel = 0,196) dan reliabel ($\alpha >$ 0,60).

Tabel 2. Uji Asumsi Klasik

Uji	Nilai	Ket.
Normalitas (K-S)	Sig. = 0,200	Normal
Multikolinearitas X1	VIF = 1,814	Tidak multikolinear
Multikolinearitas X2	VIF = 2,304	Tidak multikolinear
Multikolinearitas X3	VIF = 1,955	Tidak multikolinear
Heteroskedastisitas X1	Sig. = 0,843	Homoskedastis
Heteroskedastisitas X2	Sig. = 0,466	Homoskedastis
Heteroskedastisitas X3	Sig. = 0,144	Homoskedastis

Sumber: Output SPSS diolah (2026). Semua asumsi klasik terpenuhi.

Persamaan regresi linier berganda yang diperoleh adalah: $Y = 2,105 + 0,081X1 + 0,338X2 + 0,295X3$. Artinya, setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja meningkatkan kinerja sebesar 0,338, dan setiap peningkatan satu satuan disiplin kerja meningkatkan kinerja sebesar 0,295. Hasil lengkap regresi dan uji hipotesis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Regresi & Uji t (Parsial)

Variabel	B	β	t	Sig.	Hipotesis
Konstanta	2,105	-	1,304	0,195	-
X1: Ling. Kerja	0,081	0,122	1,449	0,151	H1 Ditolak
X2: Mot. Kerja	0,338	0,426	4,475	0,000	H2 Diterima
X3: Dis. Kerja	0,295	0,339	3,863	0,000	H3 Diterima

Dep. Var.: Kinerja Pegawai (Y); t tabel = $\pm 1,985$ (df=96; $\alpha=5\%$). Sumber: Output SPSS (2026).

Tabel 4. Uji F (Simultan) & Koefisien Determinasi

F	Sig.	R	R ²	Adj. R ²
52,697	0,000	0,789	0,622	0,610

Dep. Var.: Kinerja Pegawai (Y). Sumber: Output SPSS (2026).

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H1 Ditolak)

Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,122$; $t = 1,449$; $sig. = 0,151 > 0,05$). Meskipun arah koefisien positif, pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui Attribution Theory (Weiner, 1985): pegawai lebih mengatribusikan keberhasilan kinerja pada faktor internal (motivasi, disiplin) dibanding faktor eksternal seperti lingkungan kerja. Karakteristik pekerjaan perbankan yang bersifat rutin dan berbasis SOP juga menyebabkan pegawai telah beradaptasi dengan kondisi lingkungan sehingga pengaruhnya relatif kecil. Hasil ini sejalan dengan (Pratama, 2022), namun berbeda dengan (Rahmawati, 2023) yang menemukan pengaruh signifikan lingkungan kerja pada organisasi dengan kondisi kerja dinamis, mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja bersifat kontekstual.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H2 Diterima)

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,426$; $t = 4,475$; $sig. = 0,000 < 0,05$), dengan koefisien tertinggi di antara ketiga variabel. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan determinan paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai BPR Muntilan. Pegawai dengan dorongan kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, berinisiatif, dan mampu mencapai target yang ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor (Herzberg, 1959) di mana faktor motivator berperan lebih kuat

dibanding faktor hygiene, serta konsisten dengan (Putri, 2022) dan (Wibowo, 2023) yang menemukan pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja di sektor jasa (Bernardin, 2018; Firmansyah, 2023; Sugiyono, 2018).

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (H3 Diterima)

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,339$; $t = 3,863$; $sig. = 0,000 < 0,05$). Pegawai dengan disiplin tinggi cenderung lebih taat aturan, mampu mengelola waktu, dan bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP. Dalam konteks BPR, konsistensi kepatuhan prosedur analisis kredit berkontribusi langsung dalam menekan NPL. Hasil ini sejalan dengan (Nugroho, 2023) serta (Saputra, 2022) yang menegaskan bahwa kedisiplinan tinggi meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Pengaruh Simultan terhadap Kinerja Pegawai (H4 Diterima)

Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 52,697$; $sig. = 0,000 < 0,05$). Nilai $R^2 = 0,622$ mengindikasikan bahwa 62,2% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh model ini, sedangkan 37,8% sisanya dipengaruhi faktor lain (kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dll.) (Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Menariknya, meskipun lingkungan kerja tidak signifikan secara parsial, ia tetap berkontribusi dalam model simultan. Temuan ini mengkonfirmasi Attribution Theory bahwa sinergi faktor eksternal (lingkungan) dan internal (motivasi, disiplin) secara bersama-sama menentukan kinerja, sejalan dengan (Hidayati, 2023; Nugroho, 2023; Pratama, 2022).

4. Implikasi dan Saran

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting bagi manajemen PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda) maupun bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan daerah. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi Attribution Theory dalam menjelaskan determinan kinerja pegawai lembaga keuangan mikro pasca pandemi, sekaligus mengidentifikasi bahwa konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan berperan sebagai moderator antara lingkungan kerja dan kinerja.

Implikasi Praktis bagi Manajemen BPR

Pertama, mengingat motivasi kerja merupakan determinan paling dominan ($\beta = 0,426$), manajemen BPR Muntilan perlu memprioritaskan program peningkatan motivasi secara berkelanjutan. Langkah-langkah konkret mencakup: (a) implementasi sistem penghargaan berbasis kinerja (performance-based reward) yang transparan dan konsisten; (b) pengembangan jalur karier yang jelas sehingga pegawai memiliki orientasi pertumbuhan jangka panjang; (c) program mentoring dan coaching reguler antara supervisor dan staf untuk membangun motivasi intrinsik; serta (d) pemberian otonomi yang proporsional kepada pegawai dalam mengelola portofolio kredit mereka.

Kedua, disiplin kerja sebagai determinan signifikan kedua ($\beta = 0,339$) mengimplikasikan perlunya penguatan sistem pengawasan dan penegakan SOP secara konsisten. Dalam konteks BPR yang menghadapi rasio NPL tinggi (14,36%), penerapan disiplin prosedural dalam proses analisis kredit menjadi prioritas utama. Manajemen disarankan untuk: (a) melakukan audit SOP kredit secara periodik; (b) mengembangkan sistem peringatan dini (early warning system) berbasis data internal; (c) menerapkan reward and punishment yang adil dan terukur; serta (d) membangun budaya disiplin melalui keteladanan pimpinan di semua tingkatan organisasi.

Ketiga, meskipun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial, temuan uji F menunjukkan kontribusinya dalam model simultan. Hal ini mengindikasikan bahwa perbaikan lingkungan kerja tetap relevan sebagai faktor pendukung (supporting factor) yang memperkuat efek motivasi dan disiplin. Manajemen sebaiknya melakukan evaluasi berkala terhadap kondisi fisik kantor (ergonomi, pencahayaan, kebersihan) dan iklim organisasi (komunikasi lintas divisi, budaya kolaborasi, pengelolaan konflik) sebagai upaya menjaga kondusivitas lingkungan kerja secara keseluruhan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang membuka peluang bagi studi lanjutan. Pertama, cakupan objek penelitian yang terbatas pada satu BPR di Kabupaten Magelang mereduksi generalisabilitas temuan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel ke seluruh BPR BKK di Jawa Tengah atau membandingkan BPR dengan kinerja NPL tinggi dan rendah untuk mengidentifikasi perbedaan pola determinan kinerja. Kedua, $R^2 = 0,622$ mengindikasikan bahwa 37,8% variasi kinerja masih dipengaruhi faktor lain yang belum diteliti. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta variabel moderasi seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Ketiga, pendekatan cross-sectional yang digunakan dalam penelitian ini membatasi kemampuan inferensi kausalitas. Studi longitudinal dengan pengukuran berulang selama 12–24 bulan akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antara lingkungan kerja, motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai BPR dalam jangka panjang.

5. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa: (1) Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,122$; sig. = 0,151), H1 ditolak; (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,426$; sig. = 0,000), H2 diterima, sebagai determinan paling dominan; (3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,339$; sig. = 0,000), H3 diterima; (4) Secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan ($F = 52,697$; sig. = 0,000; $R^2 = 0,622$), H4 diterima. Hasil ini memodifikasi hipotesis awal bahwa lingkungan kerja berpengaruh parsial, sambil mengkonfirmasi Attribution Theory pada konteks BPR pasca pandemi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan Attribution Theory dalam konteks manajemen SDM perbankan daerah. Temuan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial namun tetap relevan secara simultan mengindikasikan pentingnya pendekatan holistik dalam memahami determinan kinerja. Lingkungan kerja berfungsi sebagai kondisi dasar (baseline condition) yang, apabila tidak memadai, dapat menghambat efektivitas motivasi dan disiplin kerja yang telah dibangun. Sebaliknya, ketika ketiga faktor bersinergi secara optimal, dampaknya terhadap kinerja pegawai menjadi signifikan dan substansial, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,622$. Implikasi praktis terpenting dari penelitian ini adalah perlunya strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi di PT. BPR BKK Muntilan (Perseroda). Program peningkatan kinerja yang hanya berfokus pada satu variabel — misalnya hanya memperbaiki lingkungan fisik tanpa membenahi sistem motivasi — kemungkinan besar tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Manajemen perlu merancang intervensi komprehensif yang secara bersamaan memperkuat motivasi intrinsik pegawai, menegakkan disiplin prosedural, dan menjaga kondusivitas lingkungan kerja. Pendekatan terpadu semacam ini sejalan dengan temuan bahwa model simultan mampu menjelaskan 62,2% variasi kinerja pegawai, jauh lebih tinggi dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara individual.

Daftar Pustaka

1. Bernardin, H. J. , & R. J. E. A. (2018). Human resource management: An experiential approach . *McGraw-Hill*.
2. Herzberg, F. (1959). The motivation to work. *John Wiley & Sons*.
3. Hidayati, R. (2023). Kombinasi faktor internal dan eksternal dalam peningkatan kinerja pegawai lembaga keuangan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 10(1), 33–49.
4. Nugroho, S. , & L. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai: Studi empiris pada lembaga keuangan di Jawa Tengah. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 15(2), 211–226.
5. Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Statistik perbankan Indonesia. *OJK*.
6. Pratama, R. , & S. (2022). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja pegawai: Perspektif attribution theory. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 13(1), 45–60.
7. Putri, A. , & H. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada sektor perbankan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 26(1), 55–72.
8. Rahmawati, S. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi dengan kondisi kerja dinamis. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 17(1), 7894--192.
9. Rahmawati, S. , & P. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan nonfisik terhadap efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 17(1), 78–94.
10. Santoso, B. , & P. F. (2022). lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai: Studi simultan pada sektor BPR. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 14(2), 101–118.
11. Saputra, I. (2023). Disiplin kerja dan produktivitas: Studi pada BPR di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Terapan*, 6(1), 44–58.
12. Saputra, I. , & H. R. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada perbankan daerah. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 26(2), 298–315.
13. Siregar, M. , H. D. , & N. L. (2024). Lingkungan kerja positif sebagai determinan kepuasan dan kinerja karyawan pada BPR. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Sumatera*, 5(1), 22–38.
14. Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*.
15. Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
16. Wibowo, R. (2023). Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pada sektor jasa keuangan di Indonesia. *Jurnal Perbankan Dan Keuangan*, 8(2), 101–117.