

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**ROFILAH AMIRIYYAH  
202010280211017**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**Juli 2024**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN ROTASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA PERWAKILAN BKKBN PROVINSI  
KALIMANTAN TENGAH)**

Diajukan oleh :

**ROFILAH AMIRIYAH**  
**202010280211017**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Sabtu/ 22 Juni 2024

Pembimbing Utama



Asoc. Prof. Dr. Aniek Rumijati

Pembimbing Pendamping



Asoc. Prof. Dr. Mursidi

Direktur  
Program Pascasarjana



Prof. Estipun, Ph.D.

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Asoc. Prof. Dr. Aniek Rumijati

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**ROFILAH AMIRIYYAH**

202010280211017

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, **Sabtu/ 22 Juni 2024**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

**Ketua** : Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati  
**Sekretaris** : Ascc. Prof. Dr. Mursidi  
**Penguji I** : Ascc. Prof. Dr. Nurul Asfiah  
**Penguji II** : Ascc. Prof. Dr. Iqbal Robbie

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah S.W.T. atas segala karunia dan rahmat-Nya sehingga Tesis dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah)” dapat terselesaikan. Tugas ini tersusun atas bantuan dari berbagai pihak untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh derajat Gelar S-2 Magister Manajemen. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberi bantuan khususnya kepada:

1. Prof. Latipun, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan persetujuan dalam penelitian ini.
2. Assc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan pembimbing utama yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh perkualiahahan, bimbingan, dan inspirasi untuk menyelesaikan tesis.
3. Assc. Dr. Mursidi, Selaku pembimbing pendamping yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan kritik dan masukan untuk penyempurnaan penyusunan tesis.
5. Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah yang telah memberikan izin dan dukungan dalam penelitian dan penyusunan tesis.
6. Rekan kerja pada Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah yang telah bersedia menjadi responden, memberikan dukungan dan masukan pada proses penyusunan tesis.
7. Seluruh keluarga yang memberikan semangat, motivasi, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas ini dengan baik.
8. Bpk/Ibu teman-teman kuliah program pascasarjana program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang Angkatan 2020 yang telah memberikan support dan saling berbagi informasi sehingga tugas ini

terselesaikan dan semua pihak yang telah mendukung terselesainya makalah ini, penulis mengucapkan terima kasih.

Penulis menyadari bahwa makalah ini tidak terlepas dari kekurangan, oleh karena itu saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan. Semoga tugas ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi penulis sendiri.

Malang, Juni 2024

Penulis,

Rofilah Amiriyyah



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR LAMPIRAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
A. PENDAHULUAN .....	1
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	4
3. Tujuan Penelitian .....	4
4. Manfaat Penelitian .....	5
B. KAJIAN PUSTAKA .....	6
1. Dasar Teori .....	6
2. Penelitian Terdahulu .....	11
3. Kerangka Pemikiran .....	13
4. Hipotesis Penelitian .....	14
C. METODE PENELITIAN .....	17
1. Lokasi Penelitian .....	17
2. Jenis Penelitian .....	17
3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	17
4. Sumber Data .....	18
5. Definisi Operasional Variabel .....	18
6. Teknik Analisis Data .....	19
7. Uji Hipotesis .....	21
D. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	22
1. Karakteristik Responden .....	22
2. Analisis <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> .....	23
3. Pengujian Hipotesis .....	29
4. Pembahasan .....	31
E. PENUTUP .....	39
1. Kesimpulan .....	39
2. Keterbatasan Penelitian .....	39
3. Saran .....	40
DAFTAR PUSTAKA .....	41

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel.....	18
Tabel 3. Karakteristik Responden .....	22
Tabel 4. Validitas Konvergen .....	23
Tabel 5. Hasil Pengujian AVE .....	24
Tabel 6. Hasil Outer Loading .....	25
Tabel 7. Fornell-Lacker Criterium .....	26
Tabel 8. Reliabilitas .....	26
Tabel 9. R-Square.....	27
Tabel 10. Hasil Analisis Jalur .....	28
Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis .....	29
Tabel 12. Hasil Uji Mediasi .....	31



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	46
Lampiran 2. Indikator Variabel dan Pernyataan Kuesioner.....	51
Lampiran 3. Hasil Kuesioner .....	53
Lampiran 4. Distribusi Jawaban Responden.....	55
Lampiran 5. Hasil Bootstrapping .....	57
Lampiran 6. Dokumentasi Pengambilan Data .....	58
Lampiran 7. Bukti Plagiasi.....	59



**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  
dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi  
(Studi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah)**

**Rofilah Amiriyyah  
Aniek Rumijati  
Mursidi**

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Malang

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia menjadi kunci dalam keberhasilan pada suatu instansi. Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yaitu dengan rotasi kerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya dengan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian dilakukan di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah menggunakan kuesioner kepada sampel 40 ASN dengan teknik analisa PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Namun lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel rotasi kerja menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Rotasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai**

**The Effect of Job Environment and Job Rotation on Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variabel  
(Study at Perwakilan BKKBN of Central Kalimantan)**

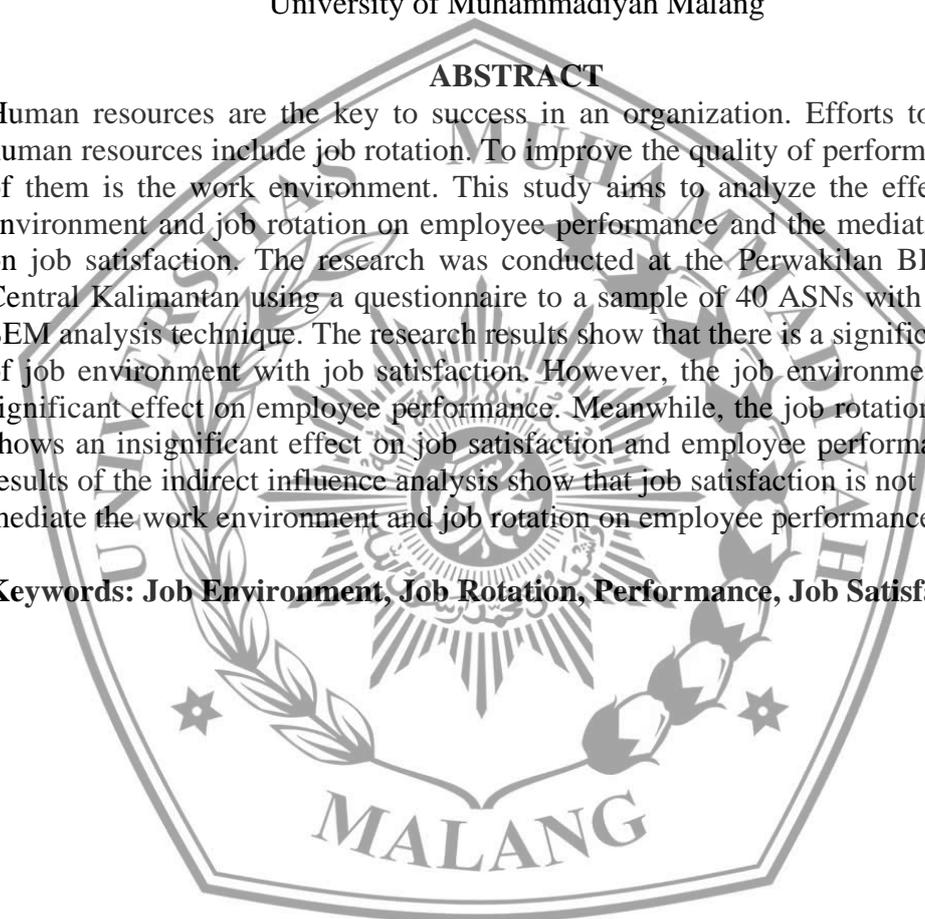
**Rofilah Amiriyyah  
Aniek Rumijati  
Mursidi**

Master of Management  
University of Muhammadiyah Malang

**ABSTRACT**

Human resources are the key to success in an organization. Efforts to develop human resources include job rotation. To improve the quality of performance, one of them is the work environment. This study aims to analyze the effect of job environment and job rotation on employee performance and the mediating effect on job satisfaction. The research was conducted at the Perwakilan BKKBN of Central Kalimantan using a questionnaire to a sample of 40 ASNs with the PLS-SEM analysis technique. The research results show that there is a significant effect of job environment with job satisfaction. However, the job environment has no significant effect on employee performance. Meanwhile, the job rotation variable shows an insignificant effect on job satisfaction and employee performance. The results of the indirect influence analysis show that job satisfaction is not proven to mediate the work environment and job rotation on employee performance.

**Keywords: Job Environment, Job Rotation, Performance, Job Satisfaction**



## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Instansi merupakan sebuah sistem yang mengkoordinasi aktivitas untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Instansi terbentuk apabila suatu usaha memerlukan usaha dari pegawai untuk menyelesaikannya. Pegawai merupakan salah satu tolak ukur dalam pencapaian keberhasilan suatu instansi. Oleh karena itu sebuah instansi harus mampu mengelola pegawai sebagai sumber daya manusia yang ada dengan baik, agar dapat mencapai tujuan instansi yang diharapkan.

Pegawai dalam sebuah instansi merupakan orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, dan kreativitasnya pada instansi. Sehingga pegawai dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan instansi agar mampu bertahan dan terus berkembang. Instansi harus mampu menganalisis kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dan peluang atau ancaman dari luar agar dapat mengatur strategi dan dicari solusinya. Karena perkembangan pada sebuah instansi tidak selalu berdampak positif (Sa'adah dkk., 2021).

Berkembangnya sebuah instansi merupakan cita-cita setiap pimpinan dan pegawai. Kemajuan sebuah instansi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu kinerja karyawan (Yuniarti dkk., 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab terhadap target kinerja sebuah instansi (Mangkunegara, 2010). Kinerja pegawai yang baik pada suatu instansi, akan berdampak pada tercapainya tujuan instansi yang diinginkan. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup pada sebuah instansi (Kharuman dkk., 2021).

Modal utama pencapaian kinerja bagi instansi dalam mencapai tujuan program salah satunya dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Lingkungan kerja pada sebuah instansi sangat menunjang pegawai dalam mencapai prestasi kerja (Kharuman dkk., 2021). Perhatian terhadap lingkungan kerja, diharapkan dapat menambah semangat dalam bekerja. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat sehingga mendukung pencapaian

target pada sebuah instansi (Enny, 2019). Pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik (Irma & Yusuf, 2020). Pegawai yang menyenangi lingkungan tempat dia bekerja, akan mampu melakukan aktifitas pekerjaan dengan optimal (Lankeshwara, 2016). Penelitian terdahulu oleh Ahmad dkk (2022), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian sebaliknya oleh Samuel dkk (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia, dapat dilakukan melalui penetapan rotasi dan pemindahan jabatan. Perpindahan jabatan atau rotasi antar bidang dalam sebuah instansi akan membantu karyawan memluas wawasan dan keterampilan mereka (Marayasa dkk., 2023). Rotasi kerja memiliki tujuan untuk mengurangi kejenuhan, memberikan kesegaran kerja, serta menambah keterampilan dan pengalaman kepada karyawan. Salah satu hal yang dapat berdampak pada perubahan kinerja adalah rotasi kerja (Manopo dkk., 2018). Rotasi kerja yaitu peralihan pegawai dari tugas ke tugas lainnya secara periodik dengan kondisi pegawai memiliki aktivitas yang legal dan mematuhi standar etika, persyaratan, dan keterampilan yang dimiliki (Robbins & A. Judge, 2008). Rotasi pekerjaan dimaknai sebagai strategi pergantian pekerja antara tugas-tugas dengan tingkat paparan dan tuntutan pekerjaan yang berbeda dengan tujuan untuk menghindari kelebihan beban bagian tertentu (Padula dkk., 2017). Penelitian terdahulu oleh Rahayu & Aisyah (2019) Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Agar dapat meraih prestasi sesuai dengan harapan instansi maka seorang pemimpin dituntut untuk memiliki sebuah kebijakan yang ditujukan kepada pegawai agar setiap pegawai mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi sehingga mencapai hasil kerja yang ideal. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan terlihat dalam sikap baik karyawan terhadap pekerjaan

dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungannya (Wiliandari, 2015). Penelitian Adilla & Budiono (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara rotasi kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Irma & Yusuf (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Susanti (2011) dan Al-Romeedy (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga kinerja pegawai.

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya kekhawatiran Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah akan terjadinya penurunan kinerja karyawan akibat banyaknya pegawai yang memasuki masa purna tugas dan belum terdapat penambahan pegawai baru. Khususnya kinerja karyawan dalam mencapai target perjanjian kinerja. Sebagai instansi yang memiliki tugas pokok dibidang pembangunan keluarga, kependudukan, dan keluarga berencana, BKKBN sangat berkepentingan terhadap hal tersebut. Kurangnya kinerja karyawan dapat berakibat pada tidak tercapainya target perjanjian kinerja.

Pada akhir tahun 2023 ditetapkan Keputusan Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Nomor 292/KEP/B4/2023 tentang Sistem Kerja Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional. Sehingga terdapat peralihan sistem birokrasi baru yang membuat perubahan budaya kerja. Hal ini membuat karyawan beradaptasi terhadap sistem kerja baru. Selain itu, pada tahun 2024 akan terdapat beberapa karyawan yang memasuki masa purna tugas, sehingga terdapat pengurangan jumlah pegawai. Rotasi karyawan dilakukan untuk mengisi kekosongan dan melengkapi tim kerja. Sepanjang tahun 2023, Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah telah melaksanakan rotasi pegawai sebanyak 3 kali. Sehingga pegawai harus melakukan banyak adaptasi terhadap tugas dan fungsi pada tim kerja barunya. Begitu pula dengan lingkungan kerja, kondisi fasilitas dan suasana kerja yang kurang memadai, masih terdapat fasilitas pribadi seperti laptop

dan printer yang digunakan untuk menunjang kerja dan komunikasi antar tim kerja yang kurang baik menjadi evaluasi pimpinan untuk memperbaiki hal tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang mengenai fenomena yang ada di penelitian ini maka peneliti mengambil judul penelitian “ **Pengaruh Lingkungan Kerja dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah)**”

## **2. Rumusan Masalah**

Dari uraian tentang variabel-variabel yang akan digunakan dan dianalisis dalam model penelitian ini maka dapat disusun perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?
- b. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai?
- c. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai?
- d. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan pegawai?
- e. Apakah terdapat pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai?
- f. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?
- g. Apakah terdapat pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja?

## **3. Tujuan Penelitian**

Dari uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian untuk mengetahui dan menguji :

- a. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
- b. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai.
- d. Pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan pegawai.
- e. Pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai.

- f. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- g. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

#### **4. Manfaat Penelitian**

##### **a. Bagi Instansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan rotasi kerja.

##### **b. Bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian ini memberikan khasanah ilmu pengetahuan dibidang akademis yaitu sebagai referensi dalam pengembangan penelitian dan menjadi sumber rujukan bagi para pembaca dan peneliti berikutnya dibidang yang sama.



## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Dasar Teori

#### a. Kinerja Karyawan

Menurut Amir (2015) definisi kinerja adalah sebagai perilaku yang menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah proses dalam melaksanakan suatu tugas ketimbang hasilnya dalam pembentukan konsep kinerja. Sedangkan, menurut Edison dkk (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses dimana seluruh faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diidentifikasi lalu diukur selama periode tertentu.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang meliputi kepuasan dalam bekerja, komitmen pada organisasi, tingkat gaji, disiplin kerja, tingkat stress, motivasi, lingkungan kerja, dan lain-lain (Danisa & Komari, 2023). Sedangkan menurut Sutrisno (2017) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Faktor Individu terdiri dari tiga aspek yaitu 1) usaha yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas, 2) *Abilities*, sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, dan 3) *Role/Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b) Faktor Lingkungan, terdiri dari kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, dan pelatihan.

Menurut Robbins & A. Judge (2016), indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a) Kualitas Kerja, digambarkan dari kualitas yang dihasilkan atau baik buruknya hasil kerja dan keterampilan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawab karyawan.
- b) Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang mampu diselesaikan.

- c) Ketepatan Waktu, yaitu ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain.
- d) Efektifitas, yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimanfaatkan dengan maksud untuk meningkatkan capaian hasil kerja. Dalam hal ini, pemanfaatan tersebut dapat digunakan semaksimal mungkin untuk membantu kinerja karyawan.
- e) Kemandirian, yaitu tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Karyawan yang mandiri yaitu karyawan yang dapat menjalankan sendiri tugas dan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain maupun pengawas.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan terlihat dalam sikap baik karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungannya (Wiliandari, 2015). Menurut Busro (2018), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya.

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja terdiri dari:

- a) Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
- b) Upah, yaitu jumlah pendapatan atau upah yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c) Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan pekerjaan

- d) Rekan Kerja, yaitu seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan dapat menciptakan suasana pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para karyawan bekerja dan bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja. Lingkungan kerja berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik (Irma & Yusuf, 2020).

Lingkungan kerja dalam sebuah instansi sangat perlu diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pekerja dalam perusahaan. Menurut Siagian (2019), Lingkungan kerja di perusahaan terbagi dalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

#### a) Lingkungan Kerja Fisik

Merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan. Menurut Siagian (2019) dimensi lingkungan kerja fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

##### a. Bangunan tempat kerja

Bangunan tempat kerja yang menarik untuk dipandang dan dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja, agar karyawan merasa nyaman dan aman dalam melakukan pekerjaannya.

##### b. Peralatan kerja yang memadai

Tersedianya peralatan kerja yang memadai. Peralatan yang memadai sangat dibutuhkan karyawan untuk mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

##### c. Fasilitas

Fasilitas perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada di

perusahaan. Tersedianya tempat istirahat, tempat ibadah, dan sarana angkutan yang mudah dijangkau oleh karyawan.

b) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Menurut Siagian (2019) dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

- a. Hubungan rekan kerja setingkat, merupakan hubungan yang harmonis antar sesama rekan kerja.
- b. Hubungan atasan dengan karyawan, yaitu hubungan baik dan saling menghargai antara atasan dengan bawahan atau karyawan, sehingga timbul rasa hormat diantara individu masing-masing.
- c. Kerjasama antar karyawan, yaitu jalinan kerjasama yang baik antar karyawan atau antar tim sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

d. Rotasi Kerja

Menurut Robbins & A. Judge (2016) rotasi kerja yaitu peralihan pegawai dari tugas ke tugas lainnya secara periodik dengan kondisi pegawai memiliki aktivitas yang legal dan mematuhi standar etika, persyaratan, dan keterampilan yang sama. Menurut Wirawan (2015) rotasi kerja adalah memindahkan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. Job rotation dapat dilakukan ketika seorang pegawai baru (*trainee*) dalam rangka pelatihan pegawai baru ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memahami pekerjaan-pekerjaan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Rotasi pekerjaan dapat juga dilakukan terhadap pegawai lama yang dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dalam organisasi yang sama.

a) Manfaat Rotasi Kerja

Menurut Kasmir (2016), manfaat rotasi karyawan sebagai berikut:

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi.

- b. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karir.
  - c. Memperluas dan menambah pengetahuan.
  - d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan.
  - e. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja.
  - f. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
  - g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.
- b) Indikator Rotasi Kerja

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel rotasi kerja menurut Afandi (2018) yaitu,

- a. Mengurangi kejenuhan kerja. Rotasi kerja diharapkan dapat mengurangi kejenuhan kerja
- b. Meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi. Rotasi kerja diharapkan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi
- c. Pilihan posisi kerja yang tepat. Ketepatan penempatan kerja karyawan
- d. Persiapan manajemen. peran rotasi kerja dalam manajemen karir yaitu untuk memiliki jenjang karir yang baik maka perlu memiliki pengalaman yang serius yang diperoleh dari rotasi kerja yang dilakukan
- e. Pengembangan hubungan sosial. Adanya rotasi kerja menjadi upaya untuk mengembangkan hubungan atau interaksi sosial

Pendapat lain oleh Hasibuan (2016) menetapkan beberapa indikator untuk mengukur rotasi kerja karyawan diantaranya:

- a. Rentang waktu rotasi kerja karyawan, yaitu perusahaan memberikan kesempatan dalam periode waktu tertentu untuk melakukan rotasi kerja karyawan.
- b. Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas masing-masing karyawan, rotasi kerja karyawan yang dilakukan perusahaan

dengan melihat kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan.

- c. Kemampuan menyesuaikan diri dengan tugas dan lingkungan karyawan, Rotasi kerja karyawan memerlukan kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan tugas dan lingkungan kerja.
- d. Ketepatan penempatan kerja karyawan, rotasi dilakukan untuk mengetahui kesesuaian penempatan kerja karyawan.
- e. Variasi pekerjaan, rotasi dilakukan agar karyawan dapat memiliki variasi pekerjaan supaya tidak jenuh.

## 2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Ada beberapa penelitian yang sudah dilakukan berhubungan dengan variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini. Hasil penelitian tersebut dijadikan referensi sebagai perbandingan dari hasil penelitian. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dipilih pada tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Nurdiana & Triyono (2011)	- Rotasi Kerja - Kompensasi - Kinerja Pegawai - Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Regresi Variabel Intervening	- Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja - Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
2.	Raziq & Maulabakhsh (2015)	- <i>Working environment</i> - <i>Job satisfaction</i>	Analisis regresi	Terdapat hubungan positif lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan
3.	Tio (2014)	- Lingkungan kerja - Kepuasan kerja	Analisis regresi linier berganda	Faktor-faktor lingkungan kerja berhubungan secara signifikan secara bersamaan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4.	Santoso (2017)	- Rotasi Pegawai - Kepuasan Kerja - Perilaku Kerja - Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier berganda	- Ada hubungan antara rotasi pegawai dengan kinerja pegawai - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai

No	Nama	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
5.	Lestary & Harmon (2018)	- Lingkungan Kerja - Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	Terdapat hubungan positif antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan
6.	Rahayu & Aisyah (2019)	- Rotasi Kerja - Kompensasi - Kinerja Karyawan - Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	- Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja - Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
7.	Ende & Firdaus (2021)	- Lingkungan Kerja - Kinerja Pegawai - Kepuasan Kerja	Analisis regresi linier berganda	- Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai - Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja - Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja dapat memediasi antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
8.	Ahmad dkk (2022)	- lingkungan kerja - Kinerja pegawai	Analisis regresi linier sederhana	- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba
9.	Adilla & Budiono (2022)	- Rotasi kerja - Kinerja pegawai - Kepuasan kerja	Kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	- Rotasi kerja berdampak signifikan terhadap kinerja - Rotasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja - Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai - Kepuasan kerja tidak memediasi rotasi terhadap kinerja.
10.	Samudi dkk (2023)	- Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Rotasi - Kinerja - Motivasi Kerja	Analisis SEM	- Rotasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja - Rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
11.	Jocom dkk (2017)	- Job Rotation - Training - Employee Permormance	Analisis regresi berganda	- Rotasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai

### 3. Kerangka Pemikiran

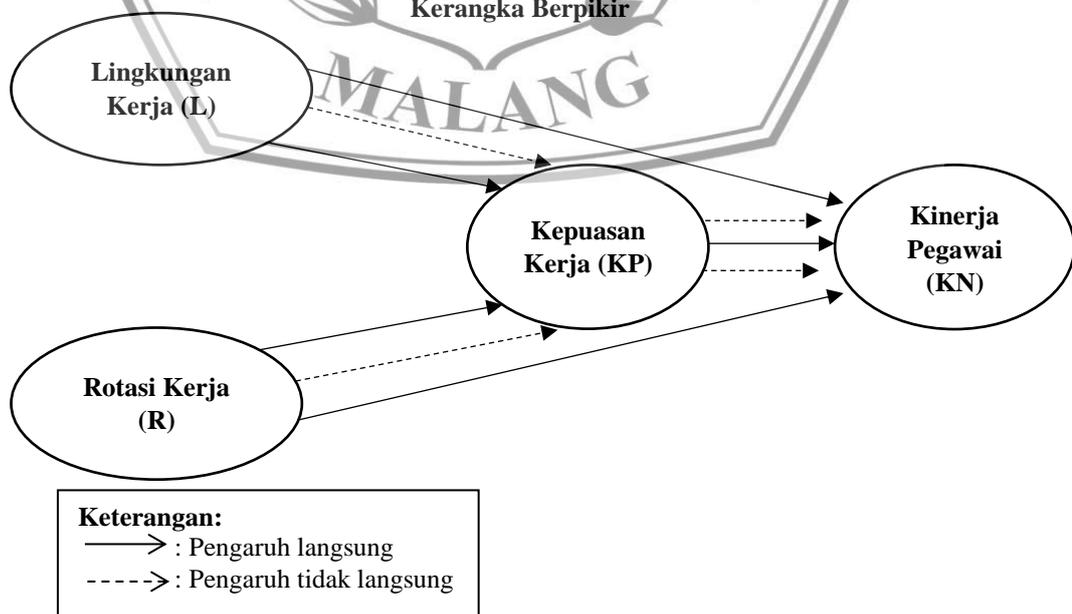
Menurut penelitian Cahyati (2018), Adilla & Budiono (2022) menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil lanjutan pada penelitian Adilla & Budiono (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara rotasi kerja dengan kepuasan kerja.

Penelitian Irma & Yusuf (2020), Rosento, dkk (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil Penelitian oleh Lestary & Harmon (2018), Cahyati (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Susanto (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ende & Firdaus (2021), Sutaguna (2022) mendapati hasil bahwa kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Santoso (2017), Rahayu & Aisyah (2019) menunjukkan bahwa Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil telaah teoritis pada uraian diatas, maka kerangka pemikiran untuk memudahkan pemahaman yang diajukan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1.  
Kerangka Berpikir



#### 4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara pertanyaan yang terdapat pada identifikasi masalah. Hipotesis dapat dibuktikan kebenarannya dengan mengumpulkan hasil analisis data. Berdasarkan hal tersebut, rumusan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

1) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian oleh Lestary & Harmon (2018), Cahyati (2018), Ahmad, dkk (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya ketidaknyamanan dari lingkungan kerja yang dialami pegawai bisa berakibat fatal yaitu menurunkan kinerja dari pegawai itu sendiri (Susilangingsih, 2013) Pegawai yang menyenangi lingkungan kerja tempat dia bekerja, maka pegawai tersebut akan melakukan aktifitas pekerjaan dengan optimal (Lankeshwara, 2016).

**H1: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

2) Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian Nurdiana & Triyono (2011), Santoso (2017), Rahayu & Aisyah (2019), Al-Romeedy (2019) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Rotasi kerja dimaksudkan untuk mengurangi kejenuhan, memberikan kesegaran kerja, serta menambah keterampilan dan pengalaman kepada karyawan. Salah satu hal yang dapat berdampak pada perubahan kinerja adalah rotasi kerja Manopo dkk (2018) Rotasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai karena dengan tugas yang berbeda dan rekan kerja baru pegawai menjadi lebih tertantang dan bersemangat untuk melakukan pekerjaan dan tugas-tugas yang baru sehingga kinerja pegawai menjadi optimal (Cahyati, 2018).

**H2: Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Penelitian terdahulu oleh Tio (2014), (Raziq & Maulabakhsh, 2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan Irma & Yusuf (2020) yang menyatakan bahwa pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Pegawai yang menyenangi lingkungan kerja tempat dia bekerja, maka pegawai tersebut akan melakukan aktifitas pekerjaannya dengan optimal (Lankeshwara, 2016).

**H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja**

4) Pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja

Pada penelitian Hosseini dkk (2015), Van Wyk, dkk (2018), Rahayu & Aisyah (2019), Adilla & Budiono (2022) menemukan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin besar kepuasan kerja yang ada pada pegawai, semakin besar juga kinerja yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Kepuasan kerja merupakan perlakuan pegawai terhadap pekerjaannya yang disesuaikan berdasarkan harapan terhadap gaji yang disediakan dan perasaan senang ataupun tidak dan puas ataupun tidak terhadap pekerjaan yang dijalankan yang bisa memengaruhi terbentuknya kinerja karyawan yang baik (Kurnia & Rahmawati, 2017).

**H4: Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai**

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian oleh Susanti (2011), Jufrizen (2017), Al-Romeedy (2019), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga kinerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Bagis dkk (2021), Adilla & Budiono

(2022) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

- 6) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ende & Firdaus (2021), Sutaguna (2022) mendapati hasil bahwa kepuasan kerja positif memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda oleh penelitian Azizah & Margono (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

**H6: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

- 7) Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja  
Penelitian Santoso (2017), Rahayu & Aisyah (2019) menunjukkan bahwa Rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Rotasi kerja dimaksudkan untuk mengurangi kejenuhan, memberikan kesegaran kerja, serta menambah keterampilan dan pengalaman kepada karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tinggi jika didukung dengan rotasi kerja yang diharapkan mampu membangun kerja sama antar karyawan, mengembangkan potensi, dan mengurangi tingkat kebosanan sehingga seseorang akan merasa puas dan meningkatkan kinerjanya (Hasibuan, 2016). Penelitian sebaliknya oleh Kurnia & Rahmawati (2017) dan Adilla & Budiono (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi rotasi terhadap kinerja.

**H7: Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Kalimantan Tengah yang beralamat di Jl. Tjilik Riwut Km. 3 No. 051, Palangka Raya.

### 2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Singarimbun dan Effendi, (2018), *explanatory research* adalah suatu penelitian dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal sebab akibat antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.

### 3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Arikunto Suharsimi, 2013). Menurut Sugiyono (2015) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki jumlah dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh Karyawan Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah sebanyak 66 orang (47 ASN dan 19 PPNPN).

#### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan mampu mewakili populasi dalam penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* berupa *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dilakukan berdasarkan tujuan tertentu untuk mendapat sampel dengan karakteristik tertentu (Murti, 2013). Adapun kriteria yang masuk dalam sampel penelitian sebanyak 40 orang yang terdiri dari ASN Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah non pejabat struktural dan ASN yang aktif bekerja di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah. Sedangkan kriteria yang tidak masuk dalam

sampel penelitian sebanyak 26 orang yang terdiri dari ASN pejabat struktural di Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah (Kepala Perwakilan dan Sekretaris Badan), PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri), ASN yang memasuki masa purna bakti, dan ASN yang sedang tugas diluar Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah.

#### 4. Sumber Data

##### a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan metode pengambilan data yaitu kuesioner kepada karyawan Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah. Kuesioner disusun berdasarkan skala likert berdimensi 5 skala yaitu Sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju. Menurut Sugiyono (2010), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

##### b. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh secara tidak langsung untuk melengkapi data primer yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Data sekunder dapat berupa data yang diperoleh dari bahan-bahan tertulis seperti literatur, jurnal, penelitian terdahulu, dan dokumen yang relevan untuk mendukung analisis dalam penelitian ini.

#### 5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel pada penelitian ini dijelaskan dalam tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Deskripsi	Sumber
<b>Kinerja</b> kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dan diidentifikasi lalu diukur selama periode tertentu	Kualitas Kerja	baik buruknya hasil kerja pegawai	Edison dkk (2017) & Robbins & A. Judge (2016)
	Kuantitas	jumlah pekerjaan yang dihasilkan dan mampu diselesaikan pegawai	
	Ketepatan Waktu	ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	
	Efektivitas	pemanfaatan sumber daya untuk membantu kinerja pegawai	
	Kemandirian	pegawai dapat menjalankan sendiri tugas dan fungsi kerjanya	

Variabel	Indikator	Deskripsi	Sumber
<b><u>Kepuasan Kerja</u></b> Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka	Pekerjaan	perasaan pegawai dalam menjalankan isi pekerjaan	Wiliandari (2015) & Afandi Pandi (2018)
	Pengawas	perasaan pegawai terhadap pimpinan/ pengawas	
	Rekan Kerja	perasaan pegawai saat berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan	
<b><u>Lingkungan Kerja</u></b> Tempat dimana para karyawan bekerja	Bangunan Tempat Kerja	Keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja	Irma & Yusuf (2020) & Siagian (2014)
	Peralatan Kerja yang Memadai	Hubungan antara karyawan dan atasan	
	Fasilitas	Ketersediaan fasilitas penunjang (fasilitas ibadah, tempat istirahat, akses transportasi)	
	Hubungan Rekan Kerja Setingkat	Hubungan harmonis antar sesama rekan kerja	
	Hubungan Atasan dengan Karyawan	Hubungan antara pimpinan dengan pegawai	
	Kerjasama antar Karyawan	Hubungan kerjasama yang baik antar tim kerja	
<b><u>Rotasi Kerja</u></b> Rotasi kerja adalah memindahkan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi	Tingkat Kejenuhan Kerja	Rotasi kerja diharapkan dapat mengurangi kejenuhan kerja	Wirawan, (2015) & Afandi (2018)
	Tambahan Pengetahuan dan Keterampilan	Rotasi kerja diharapkan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi	
	Posisi Kerja	Ketepatan penempatan kerja karyawan	
	Persiapan Manajemen	Untuk memiliki jenjang karir yang baik	
	Hubungan Sosial	Upaya untuk mengembangkan interaksi sosial	

## 6. Teknik Analisis Data

Data akan dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dengan menggunakan teknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*) dengan *software* SmartPLS Versi 4.0. Menurut (Duryadi, 2021), evaluasi model dalam Smart PLS dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu, *outer model* dan *inner model* yang dijelaskan sebagai berikut:

### a. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi *outer model* merupakan evaluasi terhadap alat yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Evaluasi ini digunakan untuk mengetahui

validitas dan reliabilitas alat pengumpul data. Evaluasi *outer model* dilakukan dengan cara menghitung:

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara skor item/ indikator dengan skor konstraknya (Ghozali, 2021). Validitas konvergen diukur dengan melihat parameter *loading factor* dan *Average variance extracted* (AVE) dengan ketentuan valid apabila nilai *loading factor*  $> 0,70$  atau bernilai 0,5 dapat diterima dan nilai AVE berada  $> 0,5$ . Pengukuran nilai *outer loading factor* *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup untuk penelitian tahap awal, sedangkan apabila  $\geq 0,7$  dianggap tinggi dan variabel dianggap valid jika memiliki nilai *average extracted* (AVE)  $\geq 0,5$  (Ghozali & Latan, 2015).

2) Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan diukur dengan melihat parameter *cross loading* dengan ketentuan nilai *loading factor* lebih besar dari *cross loading* di setiap indikator pada variabel penelitian. Validitas diskriminan juga diukur melalui parameter akar kuadrat AVE (*Fornell-Lacker Creterium*) dengan ketentuan nilai *fornell-lacker criterium* lebih besar dari korelasi konstruk laten.

3) Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk (Ghozali, 2021). Konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* berada diatas 0,70.

**b. Evaluasi Inner Model (Model Struktural)**

Evaluasi Inner Model, atau evaluasi model struktural yang dilakukan untuk mengetahui: nilai *R Square* ( $R^2$ / *Coeffecient diterminance*), koefisien jalur (*path Coeffecient*), dan *Predictif Relevan*. Dalam mengevaluasi model struktural berpedoman pada:

- 1) R Square dengan ketentuan nilai 0,19 menunjukkan pengaruh eksogen terhadap endogen lemah, 0,33 pengaruh eksogen terhadap endogen sedang, dan 0,67 pengaruh eksogen terhadap endogen kuat.

- 2) Koefisien jalur dengan ketentuan taraf signifikansi  $> 1,95$  atau nilai P-value  $< 0,05$ . Nilai positif menunjukkan kecenderungan hubungan variabel searah dan negative menunjukkan kecenderungan hubungan variabel terbalik.
- 3) *Predictif relevan* dengan ketentuan  $Q^2 > 0$  (nol) maka memiliki nilai *predictif relevan* baik, dan sebaliknya  $Q^2 < 0$  (nol) memiliki nilai *predictif relevan* kurang baik.

## 7. Uji Hipotesis

Uji hipotesis berfungsi untuk melihat adanya pengaruh antar variabel. Pada pengujian hipotesis, hasil penelitian dikatakan signifikan apabila nilai t hitung  $> 1,96$  (Ghozali, 2015). Adapun kriteria uji statistik t menurut Ghozali (2015) yaitu jika nilai t statistik  $> 1,96$  dan P-value  $< 0,05$  maka hipotesis nihil diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Begitupula sebaliknya, apabila nilai t statistik  $\leq 1,96$  dan p-value  $> 0,05$  maka hipotesis nihil ditolak dan hipotesis alternatif diterima.



## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah dengan kuesioner kepada 40 pegawai ASN. Karakteristik responden dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, status, jabatan, dan masa kerja yang disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	17	42,5%
Perempuan	23	57,5%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Usia	Jumlah	Persentase
< 30 Tahun	2	5%
30-40 Tahun	27	67,5%
41-50 Tahun	7	17,5%
51-60 Tahun	4	10%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/ Sederajat	2	5%
Diploma	1	2,5%
S1	21	52,5%
S2	16	40%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Status	Jumlah	Persentase
Sudah Menikah	35	87,5%
Belum Menikah	5	12,5%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Jabatan	Jumlah	Persentase
Fungsional Tertentu	25	62,5%
Fungsional Umum	15	37,5%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-10 Tahun	15	37,5%
11-20 Tahun	21	52,5%
21-30 Tahun	2	5%
>30 Tahun	2	5%
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis diatas, diketahui bahwa mayoritas karyawan Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah berjenis kelamin perempuan. Usia karyawan mayoritas berada pada rentang usia 30-40 tahun (67,5%) yang menunjukkan karyawan berada pada usia produktif kerja. Mayoritas karyawan berstatus sudah menikah (87,5%), sehingga mayoritas pegawai memiliki

keluarga yang harus ditanggung dari upah yang diperoleh. Mayoritas karyawan telah bekerja selama 11-20 tahun (50%) hal ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja atau pegawai telah menyerap ilmu karena telah melakukan pekerjaan pada kurun waktu tersebut. Dalam hal pendidikan, mayoritas karyawan merupakan lulusan S1 (52,5%) dan berkedudukan pada jabatan fungsional tertentu dengan persentase sebesar 62,5%, kedudukan status jabatan berkaitan dengan tugas dan fungsi pegawai yang harus dikerjakan.

## 2. Analisis Outer dan Inner Model

### a. Analisis Outer Model

#### 1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui valid tidaknya indikator dalam mengukur variabel. Validitas konvergen setiap indikator dalam mengukur variabel ditunjukkan oleh besar kecilnya *loading factor*. Indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor* bernilai > 0,7. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4. Validitas Konvergen**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja Karyawan (KN)	KN1.1	0.760	Valid
	KN1.2	0.741	Valid
	KN2.1	0.747	Valid
	KN2.2	0.754	Valid
	KN3.1	0.845	Valid
	KN3.2	0.738	Valid
	KN4.1	0.728	Valid
	KN5.1	0.725	Valid
	Kepuasan Kerja (KP)	KP1.1	0.823
KP1.2		0.728	Valid
KP1.3		0.805	Valid
KP2.1		0.817	Valid
KP2.2		0.792	Valid
KP3.1		0.701	Valid
KP3.2		0.774	Valid
KP3.3		0.788	Valid
Lingkungan Kerja (L)	L1.1	0.731	Valid
	L1.2	0.788	Valid
	L1.3	0.762	Valid
	L1.4	0.702	Valid
	L2.1	0.708	Valid
	L2.2	0.780	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Rotasi Kerja (R)	L2.3	0.746	Valid
	L2.4	0.755	Valid
	R1.1	0.714	Valid
	R1.2	0.814	Valid
	R2.1	0.725	Valid
	R2.2	0.708	Valid
	R3.1	0.724	Valid
	R3.2	0.744	Valid
	R4.1	0.766	Valid
	R5.1	0.764	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Hasil analisis setiap variabel didapatkan nilai *loading factor* pada masing-masing item lebih dari 0,700 yang artinya semua data diatas valid dan dapat digunakan untuk melanjutkan pengukuran. Validitas konvergen juga diukur dan dievaluasi dengan melihat nilai AVE dengan nilai AVE lebih besar dari 0,5 yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Pengujian AVE**

Variabel	AVE
Kinerja Karyawan (KP)	0,571
Kepuasan Kerja (P)	0,607
Lingkungan Kerja (L)	0,558
Rotasi Kerja (R)	0,556

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel menghasilkan nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

## 2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dinyatakan valid berdasarkan hasil *cross loading* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* lebih besar dari korelasi antara indikator dengan variabel lainnya dan nilai akar AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi, maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil uji validitas diskriminan dijelaskan pada tabel 6 dan 7.

Tabel 6. Hasil *Outer Loading*

Indikator	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Rotasi Kerja
KN1.1	<b>0.760</b>	0.240	0.168	0.238
KN1.2	<b>0.741</b>	0.190	0.204	0.135
KN2.1	<b>0.747</b>	-0.009	0.231	0.182
KN2.2	<b>0.754</b>	-0.024	0.113	0.215
KN3.1	<b>0.845</b>	0.182	0.152	0.393
KN3.2	<b>0.738</b>	0.075	0.164	0.413
KN4.1	<b>0.728</b>	0.295	0.397	0.521
KN5.1	<b>0.725</b>	0.170	0.183	0.248
KP1.1	0.146	<b>0.823</b>	0.563	0.420
KP1.2	0.325	<b>0.728</b>	0.365	0.557
KP1.3	0.330	<b>0.805</b>	0.583	0.566
KP2.1	0.043	<b>0.817</b>	0.715	0.408
KP2.2	0.201	<b>0.792</b>	0.618	0.578
KP3.1	0.174	<b>0.701</b>	0.376	0.389
KP3.2	-0.086	<b>0.774</b>	0.594	0.338
KP3.3	0.053	<b>0.788</b>	0.697	0.440
L1.1	0.131	0.478	<b>0.731</b>	0.224
L1.2	0.132	0.506	<b>0.788</b>	0.371
L1.3	0.183	0.650	<b>0.762</b>	0.334
L1.4	0.425	0.518	<b>0.702</b>	0.470
L2.1	0.100	0.671	<b>0.708</b>	0.508
L2.2	0.310	0.463	<b>0.780</b>	0.403
L2.3	0.244	0.366	<b>0.746</b>	0.187
L2.4	0.204	0.635	<b>0.755</b>	0.566
R1.1	0.190	0.429	0.408	<b>0.714</b>
R1.2	0.269	0.354	0.184	<b>0.814</b>
R2.1	0.381	0.271	0.367	<b>0.725</b>
R2.2	0.504	0.402	0.146	<b>0.708</b>
R3.1	0.271	0.529	0.635	<b>0.724</b>
R3.2	0.129	0.631	0.578	<b>0.744</b>
R4.1	0.404	0.345	0.300	<b>0.766</b>
R5.1	0.472	0.514	0.493	<b>0.764</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengukuran *cross loading* (Tabel 6), diperoleh bahwa secara keseluruhan indikator yang mengukur variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan rotasi kerja menghasilkan *loading factor* > *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan demikian keseluruhan indikator variabel penelitian dapat dinyatakan valid.

**Tabel 7. Fornell-Lacker Criterium**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja	Rotasi Kerja
<b>Kepuasan Kerja (KP)</b>	<b>0,779</b>			
<b>Kinerja Karyawan (KN)</b>	0,192	<b>0,755</b>		
<b>Lingkungan Kerja (L)</b>	0,738	0,291	<b>0,747</b>	
<b>Rotasi Kerja (R)</b>	0,598	0,452	0,534	<b>0,746</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengukuran nilai akar AVE (*Fornell-Lacker Criterium*) pada tabel 7, diperoleh bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi sehingga variabel dianggap valid.

### 3) Reliabilitas

Perhitungan yang digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *Cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan ketentuan nilai lebih besar dari 0,7 untuk konstruk dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan reliabilitas dipaparkan dalam tabel berikut:

**Tabel 8. Reliabilitas**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Karyawan (KN)	0,930	0,898
Kepuasan Kerja (KP)	0,915	0,908
Lingkungan Kerja (L)	0,890	0,887
Rotasi Kerja (R)	0,891	0,886

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga variabel dinyatakan reliabel.

## b. Analisis Inner Model

### 1) R-Square (*Coefficient Determinant*)

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil R-square disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 9. R-Square**

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja (KP)	0,603
Kinerja Karyawan (KN)	0,236

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

*R-square* variabel kepuasan kerja karyawan memiliki nilai 0,603 atau keragaman variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan rotasi kerja sebesar 60,3% atau dengan istilah lain kontribusi lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 60,3% sedangkan sisanya 39,7% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

*R-square* variabel kinerja karyawan memiliki nilai 0,236 atau keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh lingkungan kerja dan rotasi kerja sebesar 23,6% atau dengan istilah lain kontribusi lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 23,6% sedangkan sisanya 76,4% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R-square* 23,6% termasuk lemah karena nilai *R-square*  $0,236 < 0,33$ .

## 2) Koefisien Jalur

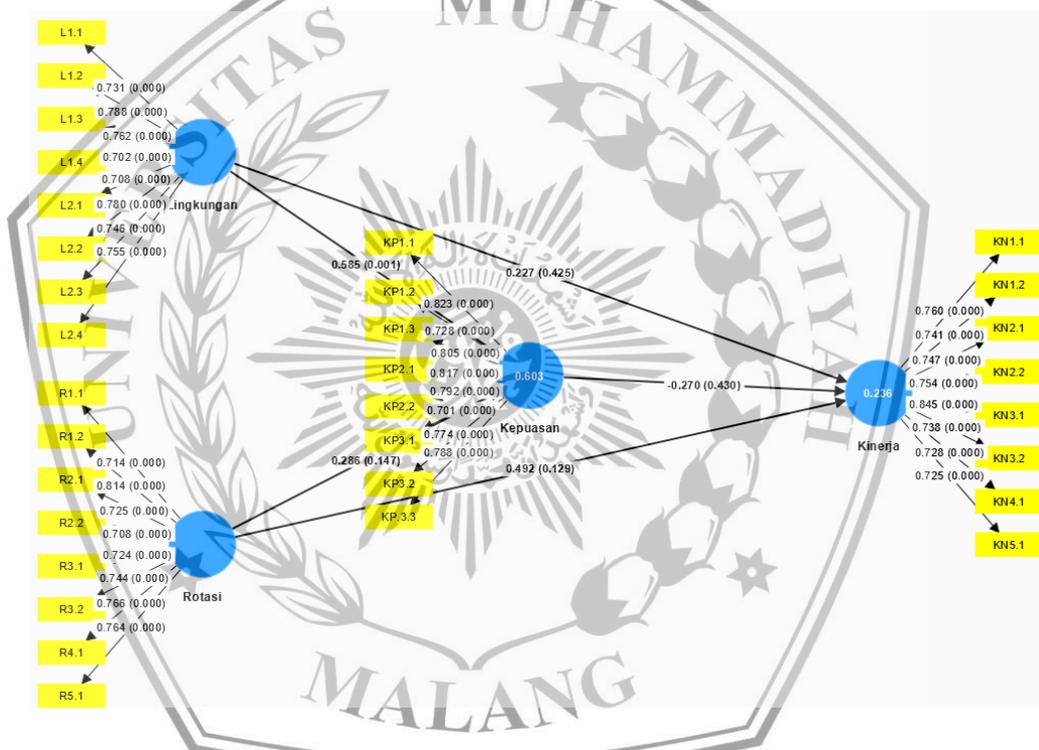
Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi). Kriteria pengujian dengan menggunakan nilai *t* statistic melalui prosedur bootstrapping. Apabila nilai *t* statistik  $\geq 1,96$  maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel. Atau *p value*  $< 0,05$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antar variabel. Adapun Analisis jalur dijelaskan dalam tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10. Hasil Analisis Jalur**

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	T Statistik	P Value	Kesimpulan
<b>Pengaruh Langsung</b>					
H1	L → KN	0.227	0,798	0,425	Ditolak
H2	R → KN	0.492	1,517	0,129	Ditolak
H3	L → KP	0.585	3.371	0,001	Diterima
H4	R → KP	0.286	1,452	0,147	Ditolak
H5	KP → KN	-0.270	0,790	0,430	Ditolak
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
H6	L → KP → KN	-0,158	0,773	0,440	Ditolak
H7	R → KP → KN	-0,077	0,571	0,568	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

**Gambar 2. Diagram Analisis Jalur**



Dari tabel dan gambar diagram diatas, diperoleh hasil bahwa dari seluruh hipotesis yang diajukan, hanya terdapat satu hipotesis yang diterima, yaitu pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

### 3) Predictive Relevance

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat nilai *Q-square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan

oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2016).

Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus (Hair, 2011):

$$Q^2 = 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0,603)(1-0,236)$$

$$Q^2 = 1 - (0,397)(0,764) = \mathbf{0.696}$$

Hasil perhitungan  $Q^2 > 0$  (nol) maka memiliki nilai *predictif relevan* baik, artinya bahwa model struktural yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 69,6% variasi data penelitian.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dengan pengaruh langsung dapat dilihat dari koefisien jalur untuk melihat hubungan antar konstruk. Ukuran signifikansi hipotesis menggunakan nilai *p value*. Apabila nilai *p value* < 0,05 maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antar variabel.

**Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	P Value	Kesimpulan
H1	Lingkungan Kerja (L) → Kinerja Pegawai (KN)	0.227	0,425	Ditolak
H2	Rotasi Kerja (R) → Kinerja Pegawai (KN)	0.492	0,129	Ditolak
H3	Lingkungan Kerja (L) → Kepuasan Kerja (KP)	0.585	0,001	<b>Diterima</b>
H4	Rotasi Kerja (R) → Kepuasan Kerja (KP)	0.286	0,147	Ditolak
H5	Kepuasan Kerja (KP) → Kinerja Pegawai (KN)	-0.270	0,430	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

- 1) H1: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

*Output* dari analisis dan perhitungan hipotesis pertama ditemukan bahwa nilai koefisien jalur lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.227, dengan nilai t-statistik  $0,798 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,425 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan tidak

signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga **H1 ditolak.**

- 2) H2: Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur rotasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,492 dengan nilai t-statistik  $1,517 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,129 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga **H2 ditolak.**

- 3) H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,585 dengan nilai t-statistik  $3,371 \geq 1,96$  dan *p-value*  $0,001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga **H3 diterima.**

- 4) H4: Rotasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur rotasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,286 dengan nilai t-statistik  $1,452 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,147 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga **H4 ditolak.**

- 5) H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar -0,270 dengan nilai t-statistik  $0,790 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,430 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga **H5 ditolak.**

## b. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung/ Uji Mediasi

Tabel 12. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	P Value	Kesimpulan
H6	Lingkungan kerja (L) → Kepuasan Kerja (KP) → Kinerja Pegawai (KN)	-0,158	0,440	Ditolak
H7	Rotasi Kerja (R) → Kepuasan Kerja (KP) → Kinerja Pegawai (KN)	-0,077	0,568	Ditolak

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

- 1) H6: lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur lingkungan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar -0,158 dengan nilai t-statistik  $0,773 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,440 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga **H6 ditolak**.

- 2) H7: Rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur rotasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar -0,077 dengan nilai t-statistik  $0,571 \leq 1,96$  dan *p-value*  $0,568 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga **H7 ditolak**.

## 4. Pembahasan

### a. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kenyamanan di lingkungan kerja atau semakin baik kondisi lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik tetapi dampak yang ditimbulkan tidak signifikan. Penelitian sebelumnya oleh Akhiriani & Risal (2023); Warongan dkk (2022); Wulan (2019)

menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Wicaksono (2017) bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan.

Dari hasil distribusi jawaban responden diperoleh hasil indikator lingkungan fisik memiliki rerata jawaban tertinggi. Sehingga dari sisi pencahayaan di ruang kerja dinilai baik, sirkulasi udara yang memadai, fasilitas tempat ibadah tersedia, dan fasilitas bekerja, meskipun beberapa pegawai merasa fasilitas kerja masih kurang. Karena pada pernyataan peralatan kerja/ sarana dan prasarana yang tersedia sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mendukung kerja memperoleh poin terendah pada indikator lingkungan kerja fisik. Beberapa karyawan menggunakan perangkat pribadi seperti laptop dan printer untuk menunjang pekerjaan. Berdasarkan data dari pengelola barang milik negara (BMN) di awal tahun 2024 terdapat 18 Pegawai yang tidak mendapat fasilitas laptop.

Sedangkan pada indikator lingkungan kerja non fisik, skor terendah terdapat pada pernyataan atasan memperlakukan karyawan dengan adil. Temuan ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang dapat dirasakan oleh pegawai melalui hubungan antara pegawai dan atasan saat bekerja masih kurang dan menyebabkan suasana kerja yang tidak nyaman. Berdasarkan hasil koefisien determinasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,24 atau 24%. Artinya pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebesar 24% sedangkan sisanya 76% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian (Marta & Budi, 2019) menunjukkan bahwa perilaku seseorang dibentuk oleh kekuatan internal (*internal forces*) yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan dan usaha. Sehingga dari hasil penelitian ini dinilai bahwa pegawai berperilaku tertentu sesuai dengan sikap dan niat yang ada pada dirinya masing-masing, sehingga individu sudah merasa terbiasa dengan

lingkungan kerja tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik atau tidaknya kinerja bukan disebabkan oleh lingkungan bekerja, melainkan dari sikap pegawai terhadap lingkungan kerjanya (Mutiara, 2021).

**b. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya rotasi kerja akan berdampak pada kinerja karyawan walaupun dampak yang ditimbulkan tidak signifikan perubahannya. Penelitian sebelumnya oleh Jocom dkk (2017), Santoso (2017), Samudi, dkk (2023) menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah telah bekerja selama 11-20 tahun, pada hal ini diasumsikan para karyawan dianggap setuju dengan ketentuan yang diberikan perusahaan, namun dengan lamanya karyawan bekerja tidak selalu membuat kinerja mereka meningkat seiring dengan adanya rotasi kerja. Sebagai pegawai pemerintah, penempatan pegawai pada tim kerja tertentu disertai dengan penetapan sasaran kinerja pegawai. Pelaksanaan rotasi di Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah kurang berdasarkan pada kompetensi pegawai, tetapi berdasarkan kebutuhan pimpinan untuk mengisi tim kerja yang ada. Sehingga apa yang dikerjakan oleh karyawan tidak sesuai kompetensi untuk menjalankan tupoksi. Pada akhir tahun 2023 ditetapkan Keputusan Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Nomor 292/KEP/B4/2023 tentang Sistem Kerja Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional. Sehingga terdapat peralihan sistem birokrasi baru yang membuat perubahan budaya kerja. Hal ini membuat karyawan yang mengalami rotasi kerja beradaptasi terhadap tata kerja dan tim kerja yang baru.

### **c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara rotasi kerja terhadap kepuasan pegawai. Hal ini berarti pegawai yang merasakan kenyamanan di lingkungan kerja atau semakin baik kondisi lingkungan kerja maka pegawai juga mendapat kepuasan dalam bekerja dan memberikan pengaruh yang signifikan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Tio (2014), Raziq & Maulabakhsh (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Irma & Yusuf (2020) yang menyatakan bahwa pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Pegawai yang menyenangi lingkungan tempat dia bekerja, maka dia akan melakukan aktifitas pekerjaan dengan optimal (Lankeshwara, 2016).

Berdasarkan hasil distribusi jawaban pada kuesioner diperoleh rerata jawaban tertinggi berasal dari faktor lingkungan fisik. Kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah berada di Kota Palangka Raya yang merupakan ibu kota provinsi. Sehingga dari akses keterjangkauan fasilitas umum mudah dijangkau, fasilitas kantor juga mendukung pegawai dari segi penerangan, sirkulasi udara, fasilitas beribadah, dan peralatan kerja. Menurut Wiliandari (2015) karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperature tidak terlalu panas ataupun terlalu dingin, penerangan cukup, dan karyawan lebih menyukai bekerja dengan fasilitas yang mendukung tugasnya.

### **d. Pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan hasil bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya rotasi kerja akan berdampak pada kepuasan kerja walaupun dampak yang ditimbulkan tidak signifikan

perubahannya. Penelitian sebelumnya oleh Pranogyo dkk (2023) bahwa rotasi kerja pada kepuasan kerja adalah tidak signifikan.

Pendapat Hoboubi dkk (2017) bahwa karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja apabila terdapat stabilitas dan kemantapan dalam pekerjaannya. Pelaksanaan rotasi di Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan kebutuhan pimpinan untuk mengisi tim kerja yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang belum mendapat kemantapan atas kebijakan rotasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan. Latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki pegawai kurang sesuai dengan tupoksi baru yang dikerjakan oleh pegawai. Selain itu, pelaksanaan rotasi kerja di tahun 2023 terlalu banyak. Akibatnya rotasi yang bertujuan untuk mengurangi kejenuhan kerja, akan berdampak pada kejenuhan kerja karena pegawai harus beradaptasi secara berulang terhadap tupoksi baru.

**e. Pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan kurangnya kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada kinerja pegawai walaupun dampak yang ditimbulkan tidak signifikan perubahannya. Penelitian oleh Bagis dkk (2021), Adilla & Budiono (2022), Rohimah dkk. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada hasil distribusi jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa puas bekerja karena pimpinan memperhatikan kondisi karyawannya” memperoleh rata-rata skor terendah dibandingkan dengan pernyataan lain. Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah merupakan pimpinan yang berorientasi pada tugas, sehingga kepemimpinan yang dimiliki hanya menekankan pada penyelesaian tugas-tugas kepada pegawainya agar mencapai target sesuai dengan perjanjian kinerja. Dari hasil kuesioner kinerja pegawai, diperoleh poin tertinggi pada pernyataan

“karyawan mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan” dan poin terendah pada pernyataan “saya menyelesaikan tugas tepat waktu”. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai tetap mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan oleh pimpinan meskipun tidak tepat waktu karena persepsi karyawan tentang perbedaan beban kerja yang diterima dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja.

Faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah perilaku kerja yang menunjukkan bagaimana seorang pegawai bertindak, bukan tentang apa atau siapa pegawai tersebut. Maka, beberapa pegawai mengenyampingkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bukan menjadi salah satu variabel yang dapat memengaruhi tingkat keberhasilan kinerja pegawai karena penerapan penilaian kepuasan kerja pegawai dirasa tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Wibowo, 2011).

**f. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil analisis hipotesis hubungan secara tidak langsung menunjukkan pengaruh tidak signifikan hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Sedangkan pada hasil pengujian pengaruh secara langsung menemukan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya lingkungan kerja menjadi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, tetapi tidak berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Azizah & Margono (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil distribusi jawaban pada kuesioner diperoleh rerata jawaban tertinggi berasal dari faktor lingkungan fisik. Menurut Wiliandari (2015) karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperature tidak terlalu panas ataupun terlalu dingin,

penerangan cukup, dan karyawan lebih menyukai bekerja dengan fasilitas yang mendukung tugasnya. Pegawai yang puas akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga pegawai akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik (Irma & Yusuf, 2020).

Pegawai berperilaku tertentu sesuai dengan sikap dan niat yang ada pada dirinya masing-masing, sehingga individu sudah merasa terbiasa dengan lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik atau tidaknya kinerja bukan disebabkan oleh lingkungan bekerja, melainkan dari sikap pegawai terhadap lingkungan kerjanya (Mutiara, 2021).

**g. Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung terbukti bahwa rotasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Kurnia & Rahmawati (2017) dan Adilla & Budiono (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi rotasi terhadap kinerja.

Pada perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah, jumlah pegawai terbatas. Penerimaan karyawan tidak banyak, sehingga jumlah pegawai yang ada tidak sesuai dengan analisis beban kerja yang telah dibuat dari kepegawaian. Jumlah karyawan yang memiliki keahlian sesuai dengan tupoksi pada tim kerja terbatas. Namun demikian, karyawan tetap memiliki tanggungjawab untuk mencapai sasaran kinerja pegawai dan perjanjian kinerja yang telah ditetapkan. Apa yang sudah dikerjakan karyawan merupakan hal yang biasa. Faktor yang mendorong kinerja pegawai adalah perilaku kerja yang menunjukkan bagaimana seorang pegawai bertindak,

bukan tentang apa atau siapa pegawai tersebut. Maka, beberapa pegawai mengenyampingkan kepuasan kerja (Wibowo, 2011).

Berdasarkan hasil kuesioner pada variabel rotasi kerja diperoleh hasil bahwa pada pernyataan” karyawan merasa kebijakan rotasi diberbagai posisi yang dilakukan pimpinan telah sesuai” memperoleh skor rendah dibandingkan dengan poin pernyataan lainnya. Masalah yang seringkali timbul dari adanya rotasi kerja yaitu perlunya adaptasi baru yang dilakukan karyawan ketika berada pada tim kerja yang baru. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat berakibat pada kinerja pegawai (Adilla & Budiono, 2022).



## **E. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan analisa, perhitungan, dan pembahasan yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan hasil penelitian bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan masih terdapat pegawai yang merasa peralatan kerja masih kurang karena terdapat penggunaan fasilitas pribadi untuk menunjang pekerjaan. Rotasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai. Terdapat penyederhanaan birokrasi, sehingga pegawai masih masa adaptasi terhadap sistem kerja baru dan tim kerja baru. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik lingkungan kerja maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat. Rotasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena terdapat kejenuhan kerja yang disebabkan oleh pelaksanaan rotasi yang terlalu sering. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa dengan kurangnya kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada kinerja pegawai walaupun dampak yang ditimbulkan tidak signifikan perubahannya. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja menjadi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, tetapi tidak berdampak pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **2. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian, terdapat beberapa keterbatasan yang dialami dan agar dapat menjadi perhatian bagi peneliti-peneliti berikutnya agar lebih sempurna dalam pelaksanaan penelitian. Keterbatasan pada penelitian ini yaitu jumlah responden yang sedikit (40 orang) sehingga kurang untuk menggambarkan keadaan sesungguhnya. Variabel penelitian terbatas pada lingkungan kerja dan rotasi kerja yang

berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja dan peneliti tidak mengikutsertakan indikator gaji pada variabel kepuasan kerja sehingga peneliti tidak dapat memberikan gambaran dampak dari gaji yang diterima terhadap kinerja ataupun kepuasan kerja.

### 3. Saran

Saran yang dapat diberikan kepada peneliti berikutnya yaitu agar dapat melaksanakan penelitian pada sampel yang lebih besar agar hasilnya mampu menggambarkan keadaan sesungguhnya. Selain itu, peneliti dapat menambahkan lebih variabel dan indikator penelitian untuk menghasilkan banyak referensi baru seperti variabel motivasi kerja, stress kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja.

Saran yang diberikan untuk instansi Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan hasil penelitian yaitu pimpinan perlu mempertimbangkan pelaksanaan rotasi kerja yang terlalu sering di tahun 2023. Rotasi kerja dapat dilakukan dalam periode 1 tahun sekali atau bila diperlukan dapat melakukan rotasi dengan mempertimbangkan kemampuan maupun potensi dari pegawai, beban kerja, pengalaman pegawai, dan melakukan evaluasi disetiap pelaksanaan rotasi. Selain itu, untuk membangun hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai, perlu meningkatkan suasana lingkungan kerja dari aspek lingkungan kerja non fisik melalui kegiatan gathering, *capacity building* untuk meningkatkan kerjasama tim.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 302–311.
- Afandi Pandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: teori, konsep dan indikator. Pekanbaru : Zanafa. Dalam *Manajemen SDM*.
- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1).
- Akhiriani, A. D., & Risal, T. (2023). the Influence of the Work Environment and Leadership Style on Employee Performance At the Office of Industry and Trade in the Province of North Sumatera. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN)*, 2(1).
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4). <https://doi.org/10.1108/TR-10-2018-0153>
- Amir, M. F. (2015). Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. *Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media*.
- Arikunto Suharsimi. (2013). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik. Dalam *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Azizah, F. N., & Margono. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Yukbisnis Indoensia, Kota Baru Parahyangan, Bandung Barat). *Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 8(2).
- Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variable on the Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2).
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM. Dalam *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Cahyati, I. A. (2018). Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dikantor Satpol PP Provinsi Jateng. *Seminar Nasional Keindonesiaan III*.
- Danisa, D., & Komari, N. (2023). Kajian Teoritis Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Management Business Innovation Convergence*, 6(2).

- Duryadi. (2021). Buku Ajar, Metode Penelitian Ilmiah. Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS. Dalam *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik* (Vol. 7, Nomor 1).
- Edison, E., Yohny, A., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ende, E., & Firdaus, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Serang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.197>
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. Erma, Ed.). UBHARA Manajemen Press.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (3 ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Hosseini, S. M., Sourati, P., & Kargar, M. (2015). A survey of the relationship between job rotation and job performance of the managers of bank Meli of Gilan province. *Journal Of Applied Managers pof Bank Meli of Gilan Province*, 11(1), 60–65.
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2).
- Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). The Effect of Job Rotation And Training On Employee Performance In PT. Pegadaian (Persero) Manado. 279 *Jurnal EMBA*, 5(2).
- Jufrizen. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajemen dan Bisnis*, 17(1).
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada. Dalam *Management Penelitian*.
- Kharuman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., &

- Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja: Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. Anggota IKAPI.
- Kurnia, M., & Rahmawati, R. (2017). The Effect of Job Rotation, Compensation and Work on Employee Performance with Work Satisfaction As Intervening Variable Case Study in General Hospital (RSUD) Tidar Kota Magelang. *Urecol*.
- Lankeshwara, P. (2016). A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel - Awissawella. *International Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.4038/ijms.v3i1.82>
- Lestary, L., & Harmon, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(2). <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung
- Manopo, D. T., Lengkong, V. P. K., & Taroreh, R. (2018). Pengaruh Rotasi Kerja, Etos Kerja Dan Karakteristik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jasaraharja Putera Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2738–2747.
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Menghadapi Tantangan Perubahan dan Meraih Kesuksesan Bersama* (Wahyudi, Ed.). PT Dewangga Energi Internasional. [www.dewanggapublishing.com](http://www.dewanggapublishing.com)
- Marta, M. S., & Budi. (2019). Lingkungan Kerja, Mungkinkah Tidak Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja? *Manajerial*, 18(1), 18–30. <http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>
- Murti, B. (2013). *Desain dan Ukuran Sampel Untuk Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif di Bidang Kesehatan*. Gadjah Mada University Press.
- Mutiara, V. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Pemerintah Provinsi Riau. *Economic, Accounting and Business Journal*, 1(1), 250–260.
- Nurdiana, & Triyono. (2011). *Pengaruh Rotasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai : Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening* (Vol. 11, Nomor 2).
- Padula, R. S., Comper, M. L. C., Sparer, E. H., & Dennerlein, J. T. (2017). Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review. Dalam *Applied Ergonomics* (Vol. 58). <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.07.018>

- Pranogyo, A. B., Santoso, J. B., & Mayana, A. N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Rotasi Kerja, Dan Promosi Jabatan Atas Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Distribusi Obat Dan Alat Kesehatan. *Prima Ekonomika*, 14(1), 39–52.
- Rahayu, N. I., & Aisyah, M. N. (2019). ... Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan .... *Jurnal Profita: Kajian Ilmu ...*, 2(2).
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). Perilaku Organisasi, Edisi 16. Dalam *Jakarta: Salemba Empat*.
- Rohimah, R. A., Suparwo, A., & Handayani, R. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Silver Kris Bandung. *Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 8(1), 66–77.
- RST, R.-, Yulistria, R., & Handayani, E. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Ekspresindo Jakarta. *Swabumi*, 10(2). <https://doi.org/10.31294/swabumi.v10i2.12370>
- Sa'adah, L., Rahmawati, I., & Aprilia, D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang. *IQTISHADEquity*, 4(1), 55–64.
- Samuel, J., Balai, S., Keuangan, D., Medan, K., Kerja, M., Kerja, L., & Pegawai, K. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kppn Bandar Lampung. *Journal Of Management Review*, 4(3).
- Santoso. (2017). Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Balai Pendidikan Dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol 13, No 4 (2017): Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 13 No. 4, Januari 2017*.
- Siagian, Sondang. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Bumi Aksara.
- ST, S., Widjajanti, K., & T, D. I. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 16(2). <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i2.6770>
- Sugiyono, D. (2010). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Dalam *Penerbit Alfabeta*.

- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembeka. *Agora*, 7(1).
- Susilangingsih, N. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). *Excellent*, 1(2).
- Sutaguna, N. T. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Pendidikan dan Konseling*, 4(5), 392–399.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Kencana.
- Tio, E. (2014). The Impact Of Working Environment Towards Employee Job Satisfaction: A Case Study In PT. X. *iBuss Management*, 2(1).
- Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n11p89>
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1).
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja* (3 ed.). PT Grafindo Persada.
- WICAKSONO, A. P. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Depot LPG Balongan PT PERTAMINA (PERSERO). *Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta*, 1(1).
- Wiliandari, Y. (2015). *Kepuasan Kerja Karyawan*.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Wulan, C. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bima Palma Nugraha). *Progress in Retinal and Eye Research*, 561(3).
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Ardi Nupi Hasyim, M., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Gede Bayu Wijaya, I., Sri Handayani, F., Setiorini, A., Finthariasari, M., Bahrin, K., I Kairupan, D. J., Ekowati, S., Kadek Suryani, N., & Suprabawati Kusuma Negara, I. (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori Dan Praktis)* (E. Jaelani, Ed.). Widina Bhakti Persada Bandung. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Pada Perwakilan BKKBN Kalimantan Tengah)**

---

**Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner**

Malang,

Maret 2024

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr. Pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah

di- Tempat

*Assalamu'alaikum Wr Wb,*

Salam sejahtera untuk kita semua, sehubungan dengan penyelesaian TESIS sebagai Tugas Akhir mahasiswa Pascasarjana, maka dengan ini saya :

Nama : Rofilah Amiriyyah  
NIM : 202010280211017  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang

bermaksud memohon kesediaan Bapak/Ibu Pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah untuk mengisi Kuesioner Penelitian saya ini dengan judul :

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Pada Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah)**

Saya mengharapkan kesediaan bapak/ibu meluangkan waktu untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar sesuai persepsi. Data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan penelitian Tesis sehingga kerahasiannya akan terjamin sesuai dengan etika penelitian. Setiap jawaban yang telah diberikan sangat bermanfaat bagi penelitian ini. Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi saya di nomor 082333502286.

Atas kesediaan, perhatian dan kerjasama bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr Wb*

Peneliti

Rofilah Amiriyyah

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

No. Responden :

Silahkan *checklist* (V) pada pilihan yang tersedia**Jenis Kelamin**

Laki-laki	
Perempuan	

**Usia**

< 30 Tahun	
30-40 Tahun	
41-50 Tahun	
51-60 Tahun	

**Tingkat Pendidikan**

SMA/ Sederajat	
Diploma	
S1	
S2	

**Status**

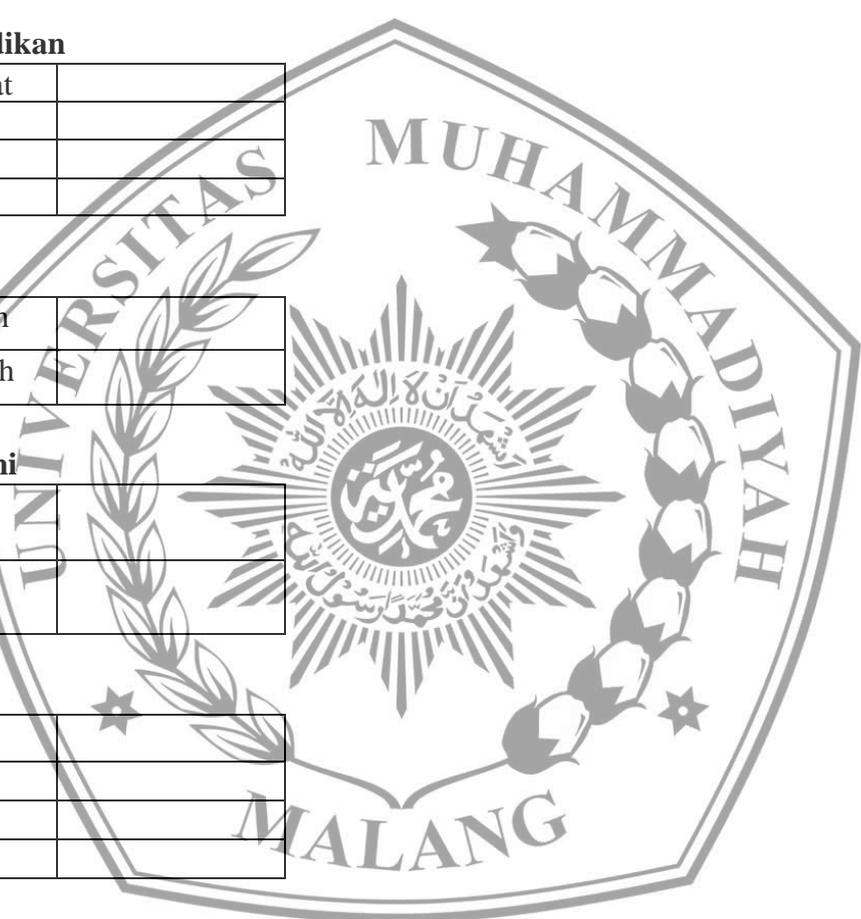
Sudah Menikah	
Belum Menikah	

**Jabatan Saat Ini**

Fungsional Tertentu	
Fungsional Umum	

**Masa Kerja**

1-10 Tahun	
11-20 Tahun	
21-30 Tahun	
>30 Tahun	

**B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

1. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum menjawab.
2. Berilah tanda checklist (✓) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. Keterangan:
  - SS = Sangat Setuju
  - S = Setuju
  - N = Netral
  - TS = Tidak Setuju
  - STS = Sangat Tidak Setuju

## DAFTAR PERNYATAAN

### 1. KINERJA KARYAWAN

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1.	Saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sangat baik					
2.	Saya berusaha menghindari kesalahan dalam menyelesaikan tugas					
<b>Kuantitas</b>						
3.	Saya selalu menyelesaikan semua tugas yang telah diberikan					
4.	Saya dapat menggunakan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
5.	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu					
6.	Saya mampu bekerja optimal sepanjang jam kerja					
<b>Efektivitas</b>						
7.	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan cara kerja agar lebih efektif dan efisien					
<b>Kemandirian</b>						
8.	Saya tidak pernah melimpahkan pekerjaan kepada orang lain					

### 2. KEPUASAN KERJA

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Isi Pekerjaan</b>						
1.	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki					
2.	Saya merasa puas karena diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan					
3.	Saya merasa puas dan tidak mengalami kesulitan atau tekanan dalam melaksanakan pekerjaan					
<b>Pengawas</b>						
4.	Saya merasa puas bekerja karena pimpinan memperhatikan kondisi karyawannya					
5.	Saya merasa puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga membantu jalannya pekerjaan					

Rekan Kerja						
6.	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang saling membantu ketika mengalami kesulitan dalam bekerja					
7.	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan kepada saya					
8.	Saya merasa puas bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja harmonis					

### 3. LINGKUNGAN KERJA

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Lingkungan Kerja Fisik</b>						
1.	Penerangan/cahaya di tempat kerja sudah memadai					
2.	Sirkulasi udara ditempat kerja sudah memadai					
3.	Peralatan kerja/ sarana dan prasarana tersedia sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mendukung kerja					
4.	Fasilitas beribadah mudah dijangkau oleh karyawan					
<b>Lingkungan Kerja Non Fisik</b>						
5.	Atasan memperlakukan karyawan dengan adil					
6.	Hubungan antara karyawan dan atasan membantu karyawan dalam bekerja					
7.	Saya tidak memiliki konflik dengan sesama karyawan					
8.	Karyawan memiliki tim kerja yang baik dan saling mendukung					

### 4. ROTASI KERJA

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b>Tingkat Kejenuhan Kerja</b>						
1.	Lamanya waktu bekerja dijadikan pertimbangan pimpinan dalam melakukan kebijakan rotasi					
2.	Rotasi kerja yang diterapkan mampu mengurangi kejenuhan					
<b>Tambahan Pengetahuan dan Keterampilan</b>						
3.	Rotasi pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi					
4.	Dengan rotasi pekerjaan membuat saya menguasai lebih dari satu jenis pekerjaan					
<b>Posisi Kerja</b>						
5.	Rotasi kerja menempatkan saya pada bidang yang sesuai dengan kemampuan saya					
6.	Karyawan merasa bahwa kebijakan rotasi diberbagai posisi yang dilakukan pimpinan telah sesuai					

<b>Persiapan Manajemen</b>					
7.	Rotasi pekerjaan dilakukan secara berkala dan formal				
<b>Hubungan Sosial</b>					
8.	Rotasi kerja membuat saya dalam menjalin hubungan sosial menjadi lebih baik di lingkungan pekerjaan				



## Lampiran 2. Indikator Variabel dan Pernyataan Kuesioner

Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner		
<b>Kinerja Karyawan (KN)</b>	KN1.1	Kualitas Kerja	Saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sangat baik	
	KN1.2	Kualitas Kerja	Saya berusaha menghindari kesalahan dalam menyelesaikan tugas	
	KN2.1	Kuantitas	Saya menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepada saya	
	KN2.2	Kuantitas	Saya dapat menggunakan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan pekerjaan	
	KN3.1	Ketepatan Waktu	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	
	KN3.2	Ketepatan Waktu	Saya mampu bekerja optimal sepanjang jam kerja	
	KN4.1	Efektivitas	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan cara kerja agar lebih efektif dan efisien	
	KN5.1	Kemandirian	Saya tidak pernah melimpahkan pekerjaan kepada orang lain	
<b>Kepuasan Kerja (KP)</b>	KP1.1	Pekerjaan	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki	
	KP1.2	Pekerjaan	Saya merasa puas karena diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan	
	KP1.3	Pekerjaan	Saya merasa puas dan tidak mengalami kesulitan atau tekanan dalam melaksanakan pekerjaan	
	KP2.1	Pengawas	Saya merasa puas bekerja karena pimpinan memperhatikan kondisi karyawannya	
	KP2.2	Pengawas	Saya merasa puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga membantu jalannya pekerjaan	
	KP3.1	Rekan Kerja	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang saling membantu ketika mengalami kesulitan dalam bekerja	
	KP3.2	Rekan Kerja	Saya merasa puas dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan kepada saya	
	KP.3.3	Rekan Kerja	Saya merasa puas bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja harmonis	
<b>Lingkungan Kerja (L)</b>	<b>Lingkungan Kerja Fisik</b>			
	L1.1	Bangunan tempat kerja	Penerangan/cahaya di tempat kerja sudah memadai	
	L1.2	Bangunan tempat kerja	Sirkulasi udara ditempat kerja sudah memadai	
	L1.3	Peralatan kerja yang memadai	Peralatan kerja/ sarana dan prasarana tersedia sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mendukung kerja	
	L1.4	Fasilitas	Fasilitas beribadah mudah dijangkau oleh karyawan	
	<b>Lingkungan Kerja Non Fisik</b>			
	L2.1	Hubungan atasan dengan karyawan	Atasan memperlakukan karyawan dengan adil	
	L2.2	Hubungan rekan kerja setingkat	Hubungan antara karyawan dan atasan membantu karyawan dalam bekerja	
	L2.3	Hubungan rekan kerja setingkat	Saya tidak memiliki konflik dengan sesama karyawan	
	L2.4	Kerjasama antar karyawan	Karyawan memiliki tim kerja yang baik dan saling mendukung	
	<b>Rotasi Kerja (R)</b>	R1.1	Tingkat kejenuhan kerja	Lamanya waktu bekerja dijadikan pertimbangan pimpinan dalam melakukan kebijakan rotasi
		R1.2	Tingkat kejenuhan kerja	Rotasi kerja yang diterapkan mampu mengurangi kejenuhan
R2.1		Tambahan pengetahuan dan keterampilan	Rotasi pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi	
R2.2		Tambahan pengetahuan dan keterampilan	Dengan rotasi pekerjaan membuat saya menguasai lebih dari satu jenis pekerjaan	

Variabel	Indikator		Pernyataan Kuesioner
	R3.1	Posisi kerja	Rotasi kerja menempatkan saya pada bidang yang sesuai dengan kemampuan saya
	R3.2	Posisi kerja	Karyawan merasa bahwa kebijakan rotasi diberbagai posisi yang dilakukan pimpinan telah sesuai
	R4.1	Persiapan Manajemen	Rotasi pekerjaan dilakukan secara berkala dan formal
	R5.1	Hubungan Sosial	Rotasi kerja membuat saya dalam menjalin hubungan sosial menjadi lebih baik di lingkungan pekerjaan



### Lampiran 3. Hasil Kuesioner

No. Responden	Jenis Kelamin	Status	Usia	Pendidikan	Jabatan Saat Ini	Masa Kerja	KN1.1	KN1.2	KN2.1	KN2.2	KN3.1	KN3.2	KN4.1	KN5.1
1	Perempuan	Menikah	<30 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	4	4	4	3	3	4	4
2	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	3	4	5	3	3	5	5
3	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	3	4	4	3	4	4	4
4	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	4	5	4	4	4	4	5
5	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	1-10 Tahun	5	5	4	5	4	4	4	5
6	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	1-10 Tahun	3	2	3	3	2	2	3	2
7	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	Diploma	Fungsional Umum	1-10 Tahun	5	5	5	4	4	3	4	4
8	Perempuan	Belum Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	3	4	3	3	3	3	4	3
9	Laki-laki	Belum Menikah	41-50 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
10	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	5	5	5	3	3	4	2
11	Perempuan	Belum Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	5	5	4	4	4	4	4
12	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	5	5	5	5	4	4
13	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	1-10 Tahun	4	5	5	4	4	4	4	5
14	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	1-10 Tahun	4	5	4	5	4	3	4	5
15	Perempuan	Menikah	51-60 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	>30 Tahun	4	4	4	4	4	4	5	2
16	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	5	4	5	4	5	4	5
17	Laki-laki	Belum Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
18	Perempuan	Menikah	<30 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	4	5	5	4	4	4	4
19	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5
20	Perempuan	Belum Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	5	4	4
21	Laki-laki	Menikah	51-60 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	21-30 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
22	Perempuan	Menikah	41-50 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	5
23	Laki-laki	Menikah	41-50 Tahun	S1	Fungsional Umum	11-20 Tahun	5	5	4	4	4	5	4	4
24	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	3	3	3
25	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	SMA/Sederajat	Fungsional Umum	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
26	Perempuan	Menikah	41-50 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	3	4	4	4	4	3	3
27	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	SMA/Sederajat	Fungsional Umum	11-20 Tahun	4	3	4	4	3	3	4	4
28	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	5	5	4	4	4	4	4	4
29	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	5	5	5	5	4	4	4	5
30	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
31	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5
32	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	5	5	4	4	3	5	5
33	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
34	Perempuan	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Umum	1-10 Tahun	3	2	3	3	3	3	3	2
35	Laki-laki	Menikah	51-60 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	>30 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
36	Laki-laki	Menikah	41-50 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	5	5	5	4	4	4	5
37	Laki-laki	Menikah	41-50 Tahun	S2	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	4	5	4
38	Perempuan	Menikah	51-60 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	21-30 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4
39	Laki-laki	Menikah	30-40 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5
40	Laki-laki	Menikah	41-50 Tahun	S1	Fungsional Tertentu	11-20 Tahun	4	4	4	4	4	5	4	4

No. Responden	KP1.1	KP1.2	KP1.3	KP2.1	KP2.2	KP3.1	KP3.2	KP3.3	L1.1	L1.2	L1.3	L1.4	L2.1	L2.2	L2.3	L2.4	R1.1	R1.2	R2.1	R2.2	R3.1	R3.2	R4.1	R5.1
1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	1	4	1	3	3	4
2	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	2	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5
3	4	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	2	1	1	3	1	1	2	2
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	2	3	4	4
6	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
7	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
8	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
9	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4
10	2	2	2	3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	2	2	5	2	3	3	2	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
12	1	4	2	1	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	5	5	4	5	4	1	3	3
13	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
14	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
15	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
16	4	4	2	2	4	4	4	2	4	1	2	2	1	4	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3
17	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4
23	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	2	2	3	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
26	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
27	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4
28	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3
29	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
30	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
31	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5
32	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4
33	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	2	4	4	2	2	5	2	2	2	2	1	5	3	3	2	2	2	5	5	5	2	3	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4

## Lampiran 4. Distribusi Jawaban Responden

### 1. Distribusi Jawaban Variabel Kinerja

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Total		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Rata-rata	Jml	%
1. Saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sangat baik	0	0%	0	0%	3	8%	29	73%	8	20%	4,13	40	100%
2. Saya berusaha menghindari kesalahan dalam menyelesaikan tugas	0	0%	2	5%	4	10%	19	48%	15	38%	4,18	40	100%
3. Saya menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepada saya	0	0%	0	0%	3	8%	24	60%	13	33%	4,25	40	100%
4. Saya dapat menggunakan kemampuan yang saya miliki dalam menyelesaikan	0	0%	0	0%	3	8%	25	63%	12	30%	4,23	40	100%
5. Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	0	0%	1	3%	7	18%	28	70%	4	10%	3,88	40	100%
6. Saya mampu bekerja optimal sepanjang jam kerja	0	0%	1	3%	10	25%	21	53%	8	20%	3,9	40	100%
7. Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan cara kerja agar lebih efektif	0	0%	0	0%	4	10%	29	73%	7	18%	4,08	40	100%
8. Saya tidak pernah melimpahkan pekerjaan kepada orang lain	0	0%	4	10%	3	8%	20	50%	13	33%	4,05	40	100%

### 2. Distribusi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Total		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Rata-rata	Jml	%
1. Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang saya miliki	1	3%	4	10%	4	10%	25	63%	6	15%	3,78	40	100%
2. Saya merasa puas karena diberi kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kemampuan	0	0%	2	5%	6	15%	21	53%	11	28%	4,03	40	100%
3. Saya merasa puas dan tidak mengalami kesulitan atau tekanan dalam melaksanakan pekerjaan	0	0%	7	18%	7	18%	25	63%	1	3%	3,50	40	100%
4. Saya merasa puas bekerja karena pimpinan memperhatikan kondisi karyawannya	1	3%	7	18%	10	25%	20	50%	2	5%	3,38	40	100%
5. Saya merasa puas terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sehingga membantu jalannya pekerjaan	0	0%	2	5%	16	40%	20	50%	2	5%	3,55	40	100%
6. Saya merasa puas dengan rekan kerja yang saling membantu ketika mengalami kesulitan dalam bekerja	1	3%	2	5%	8	20%	23	58%	6	15%	3,78	40	100%
7. Saya merasa puas dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan kepada saya	1	3%	1	3%	10	25%	24	60%	4	10%	3,73	40	100%
8. Saya merasa puas bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja harmonis	0	0%	4	10%	10	25%	21	53%	5	13%	3,68	40	100%

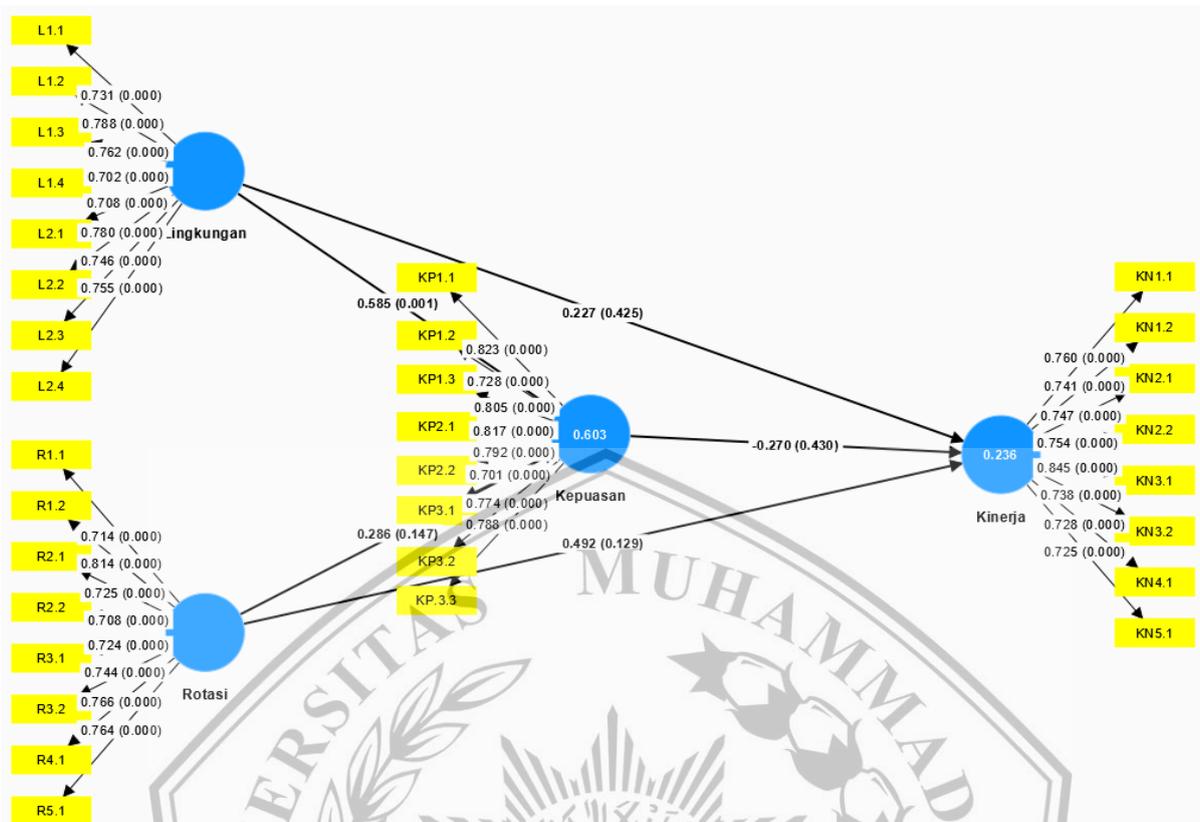
### 3. Distribusi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Total		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Rata-rata	Jml	%
1. Penerangan/cahaya di tempat kerja sudah memadai	0	0%	2	5%	6	15%	23	58%	9	23%	3,98	40	100%
2. Sirkulasi udara ditempat kerja sudah memadai	1	3%	2	5%	8	20%	21	53%	8	20%	3,83	40	100%
3. Peralatan kerja/ sarana dan prasarana tersedia sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk mendukung kerja	1	3%	4	10%	9	23%	22	55%	4	10%	3,6	40	100%
4. Fasilitas beribadah mudah dijangkau oleh karyawan	0	0%	4	10%	8	20%	20	50%	8	20%	3,8	40	100%
5. Atasan memperlakukan karyawan dengan adil	1	3%	5	13%	18	45%	15	38%	1	3%	3,25	40	100%
6. Hubungan antara karyawan dan atasan membantu karyawan dalam bekerja	0	0%	2	5%	12	30%	18	45%	8	20%	3,8	40	100%
7. Saya tidak memiliki konflik dengan sesama karyawan	0	0%	4	10%	12	30%	18	45%	6	15%	3,65	40	100%
8. Karyawan memiliki tim kerja yang baik dan saling mendukung	0	0%	1	3%	13	33%	20	50%	6	15%	3,78	40	100%

### 4. Distribusi Jawaban Variabel Rotasi Kerja

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS		Total		
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Rata-rata	Jml	%
1. Lamanya waktu bekerja dijadikan pertimbangan pimpinan dalam melakukan kebijakan rotasi	0	0%	7	18%	11	28%	13	33%	9	23%	3,6	40	100%
2. Rotasi kerja yang diterapkan mampu mengurangi kejenuhan	1	3%	2	5%	9	23%	21	53%	7	18%	3,78	40	100%
3. Rotasi pekerjaan yang dilakukan dapat menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi	2	5%	3	8%	8	20%	17	43%	10	25%	3,75	40	100%
4. Dengan rotasi pekerjaan membuat saya menguasai lebih dari satu jenis pekerjaan	0	0%	1	3%	10	25%	20	50%	9	23%	3,93	40	100%
5. Rotasi kerja menempatkan saya pada bidang yang sesuai dengan kemampuan saya	2	5%	4	10%	11	28%	14	35%	9	23%	3,6	40	100%
6. Karyawan merasa bahwa kebijakan rotasi diberbagai posisi yang dilakukan pimpinan telah sesuai	2	5%	3	8%	19	48%	14	35%	2	5%	3,28	40	100%
7. Rotasi pekerjaan dilakukan secara berkala dan formal	0	0%	5	13%	15	38%	17	43%	3	8%	3,45	40	100%
8. Rotasi kerja membuat saya dalam menjalin hubungan sosial menjadi lebih baik di lingkungan pekerjaan	0	0%	1	3%	11	28%	24	60%	4	10%	3,78	40	100%

Lampiran 5. Hasil *Bootstrapping*



Gambar 1. Path Analysis, *p value*, *r square*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEVI)	P values
Kepuasan → Kinerja	-0.270	-0.238	0.341	0.790	0.430
Lingkungan → Kepuasan	0.585	0.581	0.174	3.371	0.001
Lingkungan → Kinerja	0.227	0.242	0.285	0.798	0.425
Rotasi → Kepuasan	0.286	0.297	0.197	1.452	0.147
Rotasi → Kinerja	0.492	0.459	0.324	1.517	0.129

Gambar 2. Hasil *Path Coefficient*

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEVI)	P values
Lingkungan → Kinerja	-0.158	-0.152	0.204	0.773	0.440
Rotasi → Kinerja	-0.077	-0.060	0.135	0.571	0.568

Gambar 3. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Lampiran 6. Dokumentasi Pengambilan Data



## Lampiran 7. Bukti Plagiasi

### Tesis UMM (Rofillah Amiriyah) 2

#### ORIGINALITY REPORT

**3%**

SIMILARITY INDEX

**3%**

INTERNET SOURCES

**4%**

PUBLICATIONS

**3%**

STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

**1**

[journal.unesa.ac.id](http://journal.unesa.ac.id)

Internet Source

**3%**

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

On

