



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ROTASI
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi
Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Sains
Mandala

Di Ajukan Oleh:

Siti Nurpadilah

NIM. 21.030014

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA
JEMBER
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ROTASI
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KABUPATEN JEMBER**

Nama : Siti Nurpadilah
NIM : 21030014
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah Dasar : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Asisten


Dr. Tamriatin Hidayah, S.E., M.P.

NIDN: 0007106601


Dr. Riza Bahtiar Sulistyan, S.E., M.M.

NIDN: 0710129101

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala


Dr. Agus H.P., M.M.

NIDN: 0717086201

Kaprodi Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala


Nely Supeni, S.E., M.M.

NIDN: 0722128103

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ROTASI
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN
AGAMA KABUPATEN JEMBER**

Telah dipertahankan dihadapan tim penguji skripsi pada:

Hari/Tanggal : Senin, 07 Juli 2025
Jam : 09.45 - 11.15 WIB
Tempat : Ruang sidang ITS Mandala

Disetujui oleh Tim Penguji:

Saiful Amin, S.E., M.M.

Ketua Penguji

Dr. Riza Bahtiar Sulistyan, S.E., M.M.

Sekretaris Penguji

Dr. Tamriatin Hidayah, S.E., M.P.

Anggota Penguji

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Sains Mandala



Dr. Agus H.P., M.M.

NIDN: 071708620

Kaprodi Manajemen
Institut Teknologi dan Sains Mandala



NIDN: 0722128103

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Nurpadilah
NIM : 21030014
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah Dasar : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember**

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata di kemudian hari Skripsi ini terbukti hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya siap menanggung risiko dibatalkannya karya ilmiah yang telah saya buat dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 02 Juni 2025

Yang menyatakan,



Siti Nurpadilah

NIM: 21030014

MOTTO

“Bersemangatlah terhadap apa-apa yang bermanfaat bagimu, dan mintalah pertolongan kepada Allah SWT.”

(HR. Muslim)

“Jangan pernah meragukan kehendak Allah SWT., karena apa yang sudah menjadi ketetapanNya untuk kita maka itu yang terbaik”



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir skripsi ini dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ROTASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN JEMBER”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E., M.M., M.P. selaku Rektor Institut Teknologi dan Sains Mandala.
2. Ibu Dr. Agustin H.P., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Sains Mandala.
3. Ibu Nely Supeni, S.E., M.M. selaku KA Prodi Manajemen Institut Teknologi dan Sains Mandala.
4. Ibu Dr. Tamriatin Hidayah, S.E., M.P. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan semangat dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Dr. Riza Bahtiar Sulistyan, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Asisten yang telah sabar dalam membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh jajaran Dosen ITS Mandala yang telah menyalurkan ilmunya selama peneliti menempuh pendidikan di kampus.
7. Seluruh jajaran karyawan dan staf di ITS Mandala yang sudah membantu dalam memproses keperluan untuk skripsi ini.
8. Kemendikbud yang telah memberikan beasiswa KIP-Kuliah secara penuh dari awal hingga akhir semester.
9. Kedua orang tua yang peneliti hormati, Bapak Nandang Hidayat dan Mamah Edah Ruhaedah yang tidak lelah memberikan semangat, motivasi, dan doa di setiap langkah saya. Terima kasih karena selalu menjaga saya dalam doa-doa Mamah dan Bapak, pencapaian ini adalah persembahan istimewa saya untuk Mamah dan Bapak.
10. Seluruh keluarga besar peneliti yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
11. Kakak peneliti tercinta Yanti Nurhayanti dan Vina Alpiani Juniar yang senantiasa memberikan arahan, bantuan, semangat dan motivasi bagi saya dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih sudah mau direpotkan dan memberikan waktunya untuk mendampingi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Teman terbaik saya, Moch. Ilham Azharofi yang senantiasa memberikan saya semangat, motivasi, dan pelajaran berharga serta selalu setia mendengarkan keluh kesah penulis dalam menyelesaikan skripsi.
13. Seluruh teman seperjuangan peneliti, terima kasih sudah memberikan dukungan, semangat dan bantuan informasi untuk penyusunan skripsi.
14. *Last but not least*, terima kasih untuk diri sendiri yang sudah berani berjuang melawan rasa takut, malas, dan tidak menyerah dalam menyusun skripsi ini, terima kasih sudah bersemangat dan percaya diri untuk menyelesaikannya, Demikian yang dapat peneliti sampaikan, semoga dapat menambah pengetahuan dan bermanfaat bagi pembaca. Peneliti juga mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.

Jember, 02 Juni 2025

Peneliti

Siti Nurpadilah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
RINGKASAN EKSEKUTIF	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Batasan Masalah.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
2.2 Kajian Teori	24
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2.2.2 Kepemimpinan Transformasional	25
2.2.3 Rotasi Kerja.....	28
2.2.4 Lingkungan Kerja.....	29
2.2.5 Beban Kerja.....	31
2.2.6 Kompensasi	32
2.2.7 Kinerja Pegawai	34

2.3 Kerangka Konseptual	36
2.4 Hipotesis Penelitian	37
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	41
3.2 Populasi, Sampel dan Sampling	42
3.2.1 Populasi	42
3.2.2 Sampel.....	42
3.2.3 Sampling	43
3.3 Jenis Penelitian	43
3.4 Sumber Data	43
3.5 Identifikasi Variabel.....	44
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	45
3.7 Metode Pengumpulan Data	48
3.8 Metode Analisis Data.....	50
3.8.1 Uji Instrumen Data.....	50
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	52
3.8.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....	53
3.8.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	54
3.8.5 Uji Hipotesis.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Hasil Penelitian.....	56
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian.....	56
4.1.2 Deskripsi Responden Penelitian.....	57
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	58
4.2 Analisis Hasil Penelitian.....	66
4.1.1 Uji Instrumen Data.....	66
4.1.2 Uji Asumsi Klasik	68
4.1.3 Uji Analisis Regresi Linier Berganda	71
4.1.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	73
4.1.5 Uji Hipotesis.....	74
4.3 Interpretasi	76

BAB V PENUTUP	91
5.1 Simpulan.....	91
5.2 Implikasi	92
5.3 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95
LAMPIRAN.....	99



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja	7
Tabel 1. 2 Peningkatan ASN pada Kantor Kementerian Agama	9
Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel 3. 2 Pengukuran Skala Likert.....	49
Tabel 4. 1 Distribusi Responden	57
Tabel 4. 2 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	59
Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Rotasi Kerja (X_2)	60
Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Lingkungan Kerja (X_3)	61
Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Beban Kerja (X_4)	62
Tabel 4. 6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X_5).....	63
Tabel 4. 7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai (Y)	65
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas.....	66
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	70
Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	71
Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi	73
Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis	74

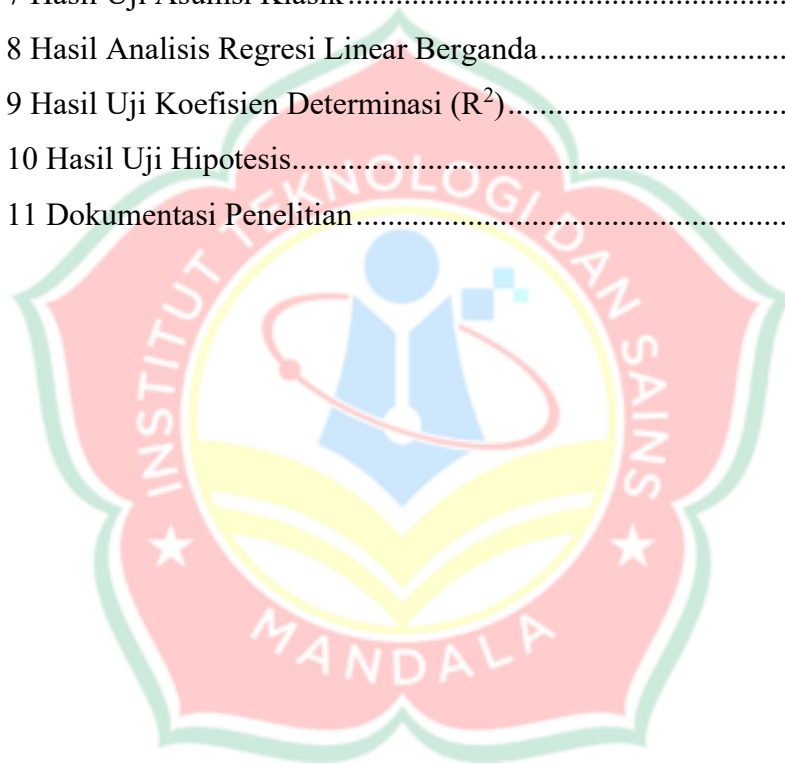
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	36
Gambar 4. 1 Histogram Hasil Uji Normalitas P-Plot.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran 2 Data Responden.....	103
Lampiran 3 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	105
Lampiran 4 Deskripsi Responden.....	107
Lampiran 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	108
Lampiran 6 Hasil Uji Instrumen Data.....	110
Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	114
Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	115
Lampiran 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	115
Lampiran 10 Hasil Uji Hipotesis.....	116
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian.....	117



RINGKASAN EKSEKUTIF

Pelayanan publik merupakan salah satu hal yang krusial bagi warga negara dalam rangka pemenuhan dasar kebutuhan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Saat ini pelayanan publik sudah banyak bertransformasi dari sistem manual ke digital, maka dari itu penting bagi suatu instansi agar memiliki SDM yang responsif dan profesional agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kementerian Agama Kabupaten Jember merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang urusan agama yang terus mengupayakan pemberian pelayanan publik yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari adanya kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 56 responden yang merupakan keseluruhan pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Serangkaian pengujian statistik yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji analisis regresi linier berganda, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis.

Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, rotasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian yang akan datang disarankan agar dapat mempertimbangkan pengambilan faktor-faktor lain dan lokasi yang baru agar dapat menambah pembaruan ilmu dan hasil penelitian. Sedangkan bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember disarankan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan strategis yang terkait pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai di instansi agar evaluasi peningkatan kinerja bisa terarah.

ABSTRAK

Kinerja merupakan salah satu faktor kunci bagi suatu instansi yang menjadi penentu tercapainya kualitas hasil kerja yang baik dalam tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling* jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 56 orang yang merupakan keseluruhan pegawai ASN. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan instrumen penelitian skala *likert*. Pengujian data penelitian menggunakan beberapa teknik pengujian yaitu uji instrumen data, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (R^2), dan uji hipotesis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Sementara, rotasi kerja dan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Namun, variabel kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini diharapkan dapat berkontribusi dalam upaya evaluasi pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai yang tepat sasaran.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Performance is one of the key factors for an agency that determines the achievement of good quality work results in achieving organizational goals. This study aims to determine the influence of transformational leadership, job rotation, work environment, workload and compensation on employee performance at the Jember Regency Ministry of Religion Office. The method used in this research uses a quantitative approach. Sampling used a saturated sampling technique with a sample size of 56 people, which is all ASN employees. Data collection using a questionnaire with a Likert scale research instrument. Testing of research data uses several testing techniques, namely data instrument testing, classical assumption testing, multiple linear regression testing, determination coefficient testing (R^2), and hypothesis testing. The research findings show that transformational leadership, work environment, and workload have a partial effect on employee performance. Meanwhile, job rotation and compensation do not have a partial effect on employee performance. However, the variables of transformational leadership, job rotation, work environment, workload, and compensation have a simultaneous effect on employee performance. These results are expected to contribute to efforts to evaluate the management of human resources or employees that are right on target.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Rotation, Work Environment, Workload, Compensation, Employee Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini pelayanan publik merupakan bagian terpenting dalam masyarakat seiring dengan perkembangan zaman, karena semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat mengenai pelayanan dalam hal administrasi kependudukan maupun pemenuhan layanan dasar baik dari segi pendidikan, kesehatan dan infrastruktur (Ardiansah et al., 2024). Terwujudnya suatu tata kelola pemerintahan atau birokrasi yang baik salah satunya dari kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat oleh pemerintah (Hendriyaldi et al., 2022). Transformasi birokrasi dari sistem manual ke digital merupakan langkah penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik (Nasution et al., 2019). Pelayanan publik tidak hanya bergantung pada infrastruktur dan teknologi, namun juga pada faktor manusia khususnya sumber daya manusia (Nurmansyah et al., 2024). SDM yang memadai dan memiliki ketrampilan yang cukup akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, responsif, dan profesional (Mamminanga et al., 2025). SDM yang dimaksud dalam hal ini adalah pegawai yang bekerja di suatu instansi atau lembaga yang bertugas dan berwenang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan posisi dan kedudukan masing-masing (Septiani, 2022).

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah (Septiani, 2022). Dalam konteks administrasi publik, kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan produktivitas, tetapi juga efisiensi, efektivitas, dan tanggung jawab dalam

melaksanakan tugas. Pelayanan publik yang optimal hanya dapat terwujud apabila pegawai memiliki kompetensi, motivasi, dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya (Tumilantou et al., 2019). Kinerja pegawai yang rendah akan berdampak pada kualitas pelayanan yang buruk, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi akan menjadi jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Standar kinerja pelayanan pada instansi menjadi acuan dalam memberikan pelayanan yang dibutuhkan, maka dari itu pimpinan instansi diharapkan berpacu untuk melakukan pengawasan atas jalannya pelayanan publik (Ombudsman, 2023).

Sejalan dengan hal tersebut kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya, seorang pemimpin merupakan andil terbesar yang berpengaruh dalam menjalankan pencapaian tujuan instansi. berhasil atau tidaknya birokrasi publik dalam menjalankan tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya (Hernawan, 2022). Dalam iklim kerja saat ini, ketika lingkungan berubah menjadi lebih dinamis dan kemajuan teknologi menjadi lebih maju kepemimpinan transformasional dianggap sebagai paradigma kepemimpinan yang paling cocok diterapkan (Ausat et al., 2022). Adanya kepemimpinan transformasional akan menciptakan rasa kekaguman, loyal, rasa hormat kepada atasannya memotivasi pegawai untuk lebih produktif lagi (Oktavianti et al., 2022). Pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dibalik hal tersebut, terdapat kesenjangan dimana pemimpin cenderung tidak peduli

dengan keadaan pegawai, bagi pemimpin yang terpenting adalah pekerjaan dapat diselesaikan sesuai harapan dan tujuan organisasi dapat tercapai (Ointu et al., 2024). Pada penelitian lain menunjukkan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif akan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi, motivasi dan kinerja yang tinggi (Riana & Indrayani, 2024). Seorang pemimpin yang senantiasa memahami kemampuan pegawainya dan menempatkan pegawai sesuai dengan bidang pekerjaan yang dikuasainya dapat memotivasi pegawai untuk memiliki kinerja yang baik. Keberhasilan suatu organisasi selain dari ujung tombak pimpinan juga dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Septiani, 2022).

Dalam mengelola sumber daya manusia untuk memiliki kinerja yang baik maka diperlukan rotasi kerja, hal ini dilakukan guna mengasah keahlian pegawai serta mengurangi kejenuhan bagi pegawai dalam bekerja. Rotasi kerja adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Suwandi et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Lestari et al., 2023). Namun terdapat penelitian lain yang mengungkapkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana ketika rotasi kerja meningkat kinerja pegawai justru mengalami penurunan (Budiman & Setiawan, 2023). Pencapaian kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari faktor lingkungan kerjanya. Menurut Afandi (2018:65) lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan

memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Namun, adanya perubahan dalam lingkungan kerja dapat menjadi faktor penyebab keseimbangan antara aktivitas fisik dan mental dalam tiap individu yang bila didiamkan akan menimbulkan masalah baru baik bersifat fisik atau psikologis yang dapat menghambat kinerja. Penyesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien (Norawati et al., 2021). Pada penelitian sebelumnya didapat hasil analisis bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun faktor lain seperti kepuasan kerja dan beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Nabawi, 2019).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang harus di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya guna mencapai target kerja (Virgula et al., 2024). Kinerja pegawai juga diukur dari sisi beban kerja yang diterimanya, dengan pemberian beban kerja yang efektif maka akan diketahui sejauh mana pegawainya dapat diberikan beban kerja maksimal dan pengaruhnya terhadap kinerja pada instansi itu sendiri (Norawati et al., 2021). Keterbatasan waktu dengan beban kerja yang padat dapat menekankan para pekerja merasa beban kerjanya terlalu berat, hal ini dapat menyebabkan kinerja pegawai berkurang (Marhumi et al., 2022). Beban yang diberikan oleh instansi juga harus menyesuaikan dengan kemampuan pegawainya agar pegawai bisa melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif memang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu

faktor yang paling krusial dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang efektif adalah kompensasi yang dapat berupa gaji, bonus, maupun tunjangan. Penelitian terdahulu menghasilkan bahwa kompensasi sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Apriyadi et al., 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan dalam meningkatkan kinerja (Wisanggeni et al., 2024). Namun pada penelitian lain pemberian tambahan sejumlah penghasilan setiap bulan akan berbeda-beda hal ini dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja seperti telat masuk, izin, maupun cuti (Pitria et al., 2023).

Kinerja pegawai akan menentukan bagaimana sebuah organisasi atau instansi dapat mencapai tujuannya, maka dari itu peningkatan kinerja pegawai sangat berdampak pada perkembangan suatu organisasi atau instansi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai (Sutanjar & Saryono, 2019), beban kerja dan lingkungan kerja (Santoso & Widodo, 2022), kompensasi (Pitria et al., 2023), rotasi kerja, pengawasan kerja dan kompensasi (Lestari et al., 2023), stress kerja (Virgula et al., 2024) dan budaya organisasi (Riana & Indrayani, 2024). Penting bagi instansi untuk terus memperhatikan dan mengembangkan faktor-faktor tersebut agar tercipta lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Peneliti mengambil Kabupaten Jember sebagai objek penelitian terhadap kinerja pegawai pada pelayanan publik dikarenakan berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi kinerja pada pelayanan publik tahun 2024 Kabupaten Jember menjadi

salah satu Kabupaten dengan pelayanan publik terbaik keempat se-Indonesia. Sebelumnya pada tahun 2020 Ombudsman melakukan kunjungan ke Kabupaten Jember sebagai respons terhadap meningkatnya keluhan masyarakat, terutama mengenai penyelenggaraan pelayanan publik yang pada waktu itu dinilai masih belum memenuhi standar yang diharapkan (Pemerintah Kabupaten Jember, 2024). Merespons hal tersebut, berbagai instansi pemerintah tentu melakukan upaya perbaikan terhadap pelayanan publik dan kinerjanya. Salah satu instansi pemerintah yang melakukan upaya peningkatan kualitas layanan publik terbaik adalah Kementerian Agama yang memperoleh nilai 88,53 berdasarkan hasil penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2024 oleh Ombudsman (Sani, 2024). Kementerian Agama meraih penghargaan sebagai penyelenggara inovasi pelayanan publik terbaik tahun 2024 dari Kementerian PANRB, kemudian disusul dengan BPS yang juga menyebut Kementerian Agama sebagai lembaga dengan kategori baik dalam evaluasi penyelenggaraan statistik sektoral (Indah, 2024). Dalam evaluasi kinerja 100 hari pertama dari Celios terkait kinerja menteri terbaik pada Kabinet Merah Putih periode 2024-2029 diraih oleh Menteri Agama yang hampir memperoleh nilai 100 (Arsyad, 2025).

Sejalan dengan hal tersebut, Kementerian Agama Kabupaten Jember secara konsisten mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) guna memastikan pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hal tersebut dibuktikan dengan diraihnya peringkat 3 satuan kerja dengan nilai Indikator Kinerja Pelaksana Anggaran (IKPA) terbaik tahun 2024 dengan kategori pagu sangat besar dalam Kementerian Agama Kabupaten Jember

(2024). Kemudian disusul dengan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan yang diberikan dengan indikator sangat baik dan terus meningkat pada tahun 2024 yaitu dengan perolehan nilai IKM pada triwulan 1 sebesar 85,66%, triwulan 2 sebesar 86,07%, triwulan 3 sebesar 88,02%, dan triwulan 4 sebesar 88,09% (Kementerian Agama Kabupaten Jember, 2024). Serta dalam rangka penilaian pembangunan Zona Integritas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember meraih predikat yang sangat baik dengan indeks persepsi anti korupsi sebesar 3,91 dan indeks persepsi kualitas pelayanan sebesar 3,87 pada Triwulan 1 tahun 2025 (Kementerian Agama Kabupaten Jember, 2025). Pencapaian tersebut merupakan hasil dari sinergi kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yang menunjukkan nilai positif dan berkelanjutan antara tata kelola yang baik dan pelayanan publik yang responsif. Laporan kinerja merupakan salah satu bahan pemantauan kinerja bagi instansi Kementerian Agama Kabupaten Jember yang juga memegang peranan penting sebagai alat evaluasi yang objektif untuk mengukur sejauh mana target dan indikator capaian kerja dinyatakan berhasil. Berikut data laporan kinerja dalam 5 tahun terakhir:

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja

Tahun	Target	Persentase Capaian Kinerja	Kategori
2021	100%	90,47%	Baik
2022	100%	90,12%	Baik
2023	100%	90,53%	Baik
2024	100%	101,81%	Sangat Baik

Sumber: Laporan Kinerja tahun 2024 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember

Berdasarkan data laporan kinerja pada tabel tersebut pada tahun 2021-2024 laporan kinerja menunjukkan hasil yang positif dan hasil laporan kinerja masih tergolong konsisten dan sangat baik. Hal ini mencerminkan adanya perbaikan kinerja organisasi dan menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember mampu beradaptasi dan meningkatkan hasil kerja secara signifikan. Laporan kinerja menjadi dasar penting dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan internal, kepemimpinan, serta efisiensi pelaksanaan tugas dari tahun ke tahun, dikarenakan dengan tercapainya kinerja maka output dari organisasi tersebut juga akan baik dan begitu sebaliknya (Walfaidihin et al., 2024).

Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan yang cepat, tepat, dan transparan menuntut pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Modal terkuat yang harus dimiliki yaitu pembangunan SDM yang semakin berkualitas, dimana dalam sektor manusia pada instansi pemerintah disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan instansi dengan baik (Verameta et al., 2021). Pada penelitian sebelumnya mengenai kinerja ASN, diakui bahwa mayoritas pegawai memiliki kinerja dan prestasi baik namun faktanya ASN masih bekerja tidak sesuai harapan (Walfaidihin et al., 2024). Faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja para ASN dalam suatu instansi dikarenakan adanya pengisian jabatan yang tidak berdasarkan kompetensi serta faktor lain yang berdampak pada kinerja ASN yaitu ASN tidak merasa sebagai abdi negara yang harus melayani masyarakat namun hanya mencari keuntungan pribadi (Verameta et al., 2021). Fenomena ini membutuhkan perhatian sehingga perlu dilakukannya reformasi terhadap birokrasi. Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Jember selalu meningkatkan kualitas diri seorang pegawai menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berperan penting dalam menjalankan tugas pemerintahan dalam melaksanakan pelayanan publik yang cepat, mudah, efektif, dan efisien kepada masyarakat. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember juga senantiasa melaksanakan pembinaan kepada ASN guna penyesuaian diri para ASN yang profesional dan meningkatkan kinerja pada instansi. Berikut tabel data peningkatan ASN:

Tabel 1. 2 Peningkatan ASN pada Kantor Kementerian Agama

No.	Unit Kerja	ASN 2024	ASN 2025
1	Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU)	5	7
2	Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas)	4	6
3	Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)	4	4
4	Penyelenggara Zakat dan Wakaf	2	3
5	Pendidikan Madrasah (Pendma)	4	5
6	Humas Data dan Informasi (HDI)	4	4
7	Kepegawaian	4	4
8	Pendidikan Diniyah dan Pontren	4	4
9	Pendidikan Agama Islam (PAIS)	4	4
10	Keuangan	5	7
11	Perencana	3	3
12	Katolik Kristen	2	3
13	Kepala Sub Bagian	1	1
14	Kepala Kemenag	1	1
Jumlah ASN		47	56

Sumber: Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember tahun 2025

Setelah melakukan observasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember peneliti tertarik untuk meneliti kinerja pegawai ASN melalui penerapan

pergantian kepemimpinan yang tentunya akan berdampak pada perubahan dalam kebijakan kerjanya, juga melalui efektifitas sistem rotasi kerja yang masih sering dilakukan ketika adanya kepemimpinan baru ataupun setelah menjalani masa kerja selama 3 tahun dan pegawai mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja serta pekerjaan barunya tanpa ada pelatihan kerja terlebih dahulu. Berdasarkan laporan kinerja tahun 2024 terdapat peningkatan yang sangat signifikan dari tahun sebelumnya menunjukkan hal tersebut memuat tren yang positif. Kinerja pegawai sangat berkaitan dengan kinerja instansi secara keseluruhan. Jika hal ini tidak diteliti maka penyebab rendah atau tingginya kinerja pegawai tidak akan diketahui secara pasti, berakibat dilakukannya upaya perbaikan yang tidak tepat sasaran. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengkaji “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan pada penelitian ini yaitu terjadi peningkatan yang sangat signifikan pada kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dimana hal ini dapat diindikasikan dari gaya kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi sebagai hal yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun, peneliti masih ingin membuktikan apakah faktor-faktor tersebut berpengaruh secara pasti. Maka dari itu peneliti merumuskan masalah pada pertanyaan berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah rotasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan pada rumusan masalah diatas adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial beban kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial kompensasi terhadap kinerja pegawai.

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian diatas, diharapkan penelitian ini dapat memberikan banyak manfaat dan berguna bagi pembaca maupun peneliti lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi langkah penting bagi penulis dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan serta sebagai bahan penambah ilmu pengetahuan baru bagi penulis mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama.

2. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa selanjutnya dimasa mendatang yang akan melakukan penelitian dimana menggunakan topik serupa sebagai bahan penelitian, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan penambahan wawasan bagi para pembaca.

3. Bagi Instansi Pemerintah (Kementerian Agama Kabupaten Jember)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai referensi dasar untuk pengembangan sumber daya manusia dalam instansi maupun lembaga pemerintah serta memberikan dampak baik dan efektif khususnya dalam hal kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian yang akan dilakukan memerlukan batasan suatu masalah guna mencegah adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian dapat lebih terfokus dan terarah yang akan memudahkan pembahasan sehingga mencapai tujuan penelitian yang baik. Batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini merupakan pegawai ASN yaitu pegawai PNS dan PPPK yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
2. Penelitian dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni tahun 2025.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya bertujuan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti saat merancang penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Riana & Indrayani (2024) tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Indragiri Hilir. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai BKAD Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah 58 pegawai dengan status ASN. Metode penentuan sampel menggunakan total sampling. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan uji regresi linier berganda dan data di analisis dengan menggunakan program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.
2. Ointu et al. (2024) tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 22 orang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif korelasional. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dokumentasi serta teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan regresi sederhana melalui uji t, uji koefisien determinasi, uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

3. Virgula et al. (2024) tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Sikka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Sikka yang berjumlah 43 orang dengan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode deskriptif dan statistik inferensial yaitu regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F dan uji t. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai, beban kerja dan stres kerja dikategorikan baik. Hasil statistik uji F menunjukkan bahwa secara simultan semua variabel bebas yang terdiri dari beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil statistik uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel beban kerja berpengaruh

signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dan selanjutnya secara parsial variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Sikka.

4. Apriyadi et al. (2023) tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAMSAT Kota Sukabumi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode campuran kuantitatif. Sampel dan populasi yang digunakan dalam penelitian sebanyak 39 orang yang merupakan pegawai SAMSAT Kota Sukabumi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAMSAT Kota Sukabumi. Tingginya nilai *personalized R Square* yaitu menunjukkan kuatnya pengaruh gaji terhadap kinerja pegawai. Hasil ini didukung dengan nilai *t* hitung yang lebih besar dari *t* tabel. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dampak terhadap kinerja pegawai dengan penilaian positif terhadap kompensasi dan kinerja pegawai, berada pada tingkat yang sangat baik.
5. Lestari et al. (2023) tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Indramayu). Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian menggunakan *probability sampling* dengan menggunakan metode simple random sampling sebanyak 100 responden. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner serta teknik analisis data menggunakan

Partial Least Square (Smart-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rotasi kerja memiliki pengaruh pada kinerja pegawai, Pengawasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan variabel Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja dan Kompensasi memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap kinerja pegawai dalam penelitian.

6. Pitria et al. (2023) penelitian ini berfokus pada pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bagian Protokol, Komunikasi, dan Tata Usaha Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode asosiatif dengan memakai pendekatan kuantitatif, dan data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Ukuran sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu sebanyak 30 orang responden dengan teknik sampling jenuh dan SPSS 26 digunakan untuk menganalisis data. Temuan dari analisis data menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kompensasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian Protokol, Komunikasi, dan Tata Usaha Sekretariat Daerah Kota Sukabumi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja pegawai dan adanya hubungan yang positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai.
7. Ilmi et al. (2023) tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. Jenis penelitian

yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini yang digunakan yang digunakan adalah seluruh pegawai ASN sejumlah 67 orang. Pengambilan sampel yaitu menggunakan teknik sampling jenuh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan diselesaikan melalui metode analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Santoso & Widodo (2022) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Pengelola Angkutan Sekolah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dan metode survei, dengan analisis deskriptif asosiatif melalui aplikasi SPSS versi 22. Jumlah populasi dan sampel sebanyak 35 orang berdasarkan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian secara simultan beban kerja dan lingkungan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pengemudi Unit Pengelola Angkutan Sekolah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

9. Suwandi et al. (2022) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Rotasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN/PNS dan Honorer pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah sebanyak 138 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah angket dengan menggunakan skala likert sedangkan untuk uji yang digunakan yaitu Uji Asumsi Klasik dan Uji Analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja, dan dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian terdapat pengaruh positif antara rotasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
10. Norawati et al. (2021) penelitian ini bertujuan untuk mempelajari hubungan Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kampar. Analisis yang digunakan

adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan sampel sebanyak 78 orang sebagai responden. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F dan uji t. Hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji parsial, lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Riana & Indrayani (2024)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional serta variabel dependen kinerja pegawai	Penelitian menggunakan variabel independen budaya organisasi dan objek penelitian pada BKAD Kab. Indragiri Hilir
2.	Ointu et al. (2024)	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai positif yang berarti bahwa variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan analisis data regresi linier berganda serta persamaan variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan variabel dependen kinerja pegawai.	Analisis data menggunakan teknik regresi linier sederhana serta objek penelitian pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kab. Bolaang Mongondow Selatan.
3.	Virgula et al. (2024)	Hasil statistik uji F menunjukkan bahwa secara simultan	Penelitian menggunakan kuantitatif dengan	Variabel independen yaitu stres kerja dan

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		variabel beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil statistik uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dan selanjutnya secara parsial variabel stres kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Sikka.	analisis data menggunakan regresi linier berganda serta memiliki kesamaan variabel independen yaitu beban kerja dan variabel dependen kinerja pegawai.	objek penelitian pada Kantor Inspektorat Kabupaten Sikka.
4.	Apriyadi et al. (2023)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor SAMSAT Kota Sukabumi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dampak terhadap kinerja pegawai dengan penilaian positif terhadap kompensasi dan kinerja pegawai berada pada tingkat sangat baik.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen yaitu kompensasi dan variabel dependen kinerja pegawai.	Responden penelitian tidak berfokus pada ASN dan objek penelitian pada Kantor Samsat Sukabumi.
5.	Lestari et al. (2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki	Penelitian menggunakan metode kuantitatif	Objek penelitian pada Kantor Dinas Tenaga

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		pengaruh pada kinerja pegawai, pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	dengan persamaan variabel independen yaitu rotasi kerja dan kompensasi serta variabel dependen kinerja pegawai.	Kerja Kab. Indramayu, penelitian menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> dan analisis data menggunakan Smart-PLS.
6.	Pitria et al. (2023)	Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian Protokol, Komunikasi, dan Tata Usaha Sekretariat Daerah Kota Sukabumi diterima. Penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja pegawai, dan adanya hubungan yang positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen yaitu kompensasi dan variabel dependen kinerja pegawai.	Responden penelitian tidak berfokus pada ASN dan objek penelitian pada bagian Protokol, Komunikasi dan TU Sekretariat Daerah kota Sukabumi.
7.	Ilmi et al. (2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh positif	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen beban kerja dan variabel dependen kinerja pegawai.	Variabel independen yang digunakan yaitu stres kerja dan motivasi serta objek penelitian di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo.

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dan signifikan terhadap kinerja pegawai.		
8.	Santoso & Widodo (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Beban kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pengemudi Unit Pengelola Angkutan Sekolah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen yaitu beban kerja dan lingkungan kerja serta variabel dependen kinerja pegawai.	Responden penelitian tidak berfokus pada ASN dan objek penelitian pada Kantor UPAS Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.
9.	Suwandi et al. (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara simultan terdapat pengaruh positif antara rotasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada Kantor BPBD Kabupaten Tapanuli Tengah.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan persamaan variabel independen yaitu rotasi kerja dan lingkungan kerja serta variabel dependen kinerja pegawai.	Responden penelitian lebih banyak dengan melibatkan pegawai honorer dan objek penelitian pada Kantor Bapeda Kabupaten Tapanuli Tengah.
10.	Norawati et al. (2021)	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa	Penelitian menggunakan metode kuantitatif	Responden penelitian tidak berfokus pada

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji parsial, lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda serta persamaan variabel independen yaitu lingkungan kerja dan beban kerjaserta variabel dependen kinerja pegawai.	ASN dan objek penelitian pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kampar

Berdasarkan dari penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai bahan referensi, maka ditemukan beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Adapun persamaan dan perbedaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Persamaan: Penelitian terdahulu dengan penelitian ini sama-sama meneliti tentang pengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Perbedaan: Penelitian terdahulu dengan penelitian ini berbeda pada objek penelitian, lokasi penelitian dan teknik analisis data.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. SDM

perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi (Wiswari & Sudibya, 2016).

Peranan manusia di dalam suatu instansi akan sangat berpengaruh pada tujuan instansi tersebut, dari pengertian diatas manusia yaitu pegawai atau karyawan menjadi peran yang dominan dan aktif dalam setiap kegiatan yang ada di instansi baik dalam hal perencanaan, pelaku dan penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Perusahaan tanpa adanya peran aktif karyawan akan sulit dalam mengambil langkah untuk menentukan tujuannya, secanggih dan sebaik apa pun instansi tersebut namun jika tidak ada peranan karyawan didalamnya maka hal tersebut tidak dapat berjalan dengan semestinya.

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dalam Edison dkk. (2016:98) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Menurut Yukl dalam Edison dkk. (2016:98) dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai

potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison dkk., 2016:98).

Berdasarkan pada pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sikap seorang pemimpin yang mampu memimpin, menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional dapat mendorong pegawai untuk membangkitkan potensi diri yang mampu menciptakan perubahan signifikan dan positif bagi organisasi. Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yaitu kinerja pegawai (Putri & Soedarsono, 2017), motivasi kerja (Putra & Sudibya, 2019), kepuasan kerja (Kosasih, 2017), budaya organisasi (Anwar, 2016), komitmen organisasi (Bogar et al., 2018).

2. Indikator dalam Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kharis (2015) terdapat beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional:

a. Karisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.2.3 Rotasi Kerja

1. Pengertian Rotasi Kerja

Menurut Afandi (2018:39) rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain, organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Rotasi kerja dimaksudkan untuk mengurangi kejenuhan, memberikan kesegaran kerja serta menambah keterampilan dan pengalaman kepada pegawai. Dalam hal ini rotasi kerja diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Tujuan paling utama yang diharapkan dari rotasi kerja adalah dapat meningkatkan kinerja pegawai (Suwandi et al., 2022). Keuntungan lain dalam rotasi pekerjaan ini adalah meningkatkan fleksibilitas karyawan dan mempermudah penjadwalan karena karyawan sudah dilatih untuk melakukan pekerjaan yang berbeda (Afandi, 2018:41).

Berdasarkan pada pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja merupakan salah satu strategi penting bagi manajemen sumber daya manusia yaitu melibatkan perpindahan karyawan guna mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi dan memperluas pengalaman bagi karyawan. Tujuan lain sebuah organisasi melakukan rotasi kerja yaitu guna memberikan peningkatan kinerja pegawainya melalui pengembangan kompetensi yang berdampak positif dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh rotasi kerja Hapsari et al., (2022) kinerja pegawai, kebutuhan organisasi, prestasi kerja, tanggung jawab, dan pengembangan karir (Armansyah, 2024).

2. Indikator dalam Rotasi Kerja

Menurut Afandi (2018:46) adapun indikator yang digunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan ialah yaitu sebagai berikut:

- a. Kemampuan Karyawan (*Employee's Ability*), kemampuan merupakan suatu kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. Pengetahuan Karyawan (*Employee's Knowledge*), kemampuan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- c. Kebosanan/Kejenuhan Karyawan (*Employee's Boredom*), kebosanan merupakan bentuk kelelahan yang dirasakan oleh karyawan yang disebabkan oleh seorang karyawan yang bekerja terlalu intens dan berkomitmen.

2.2.4 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung kinerja karyawan dalam bekerja. Ketika karyawan menyenangi lingkungan kerjanya maka karyawan akan merasa betah dan dapat melakukan

aktivitasnya dengan optimal dan efektif. Menurut Afandi (2018:66) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Ketika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya maka pegawai akan merasa nyaman dalam melakukan aktivitas kerjanya dengan optimal dan efektif. Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja yaitu kinerja pegawai (Farizki, 2017), kondisi psikologis (Danisa, 2023), aspek fisik lingkungan kerja (Armansyah, 2024), dan komunikasi (Febiola, 2024).

2. Indikator dalam Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:71) terdapat empat indikator dalam lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pencahayaan, cahaya penerangan yang cukup akan menambah efisiensi kerja para karyawan atau pegawai.
- b. Suara, alat-alat yang memiliki suara yang keras diletakkan pada ruang khusus sehingga tidak mengganggu pekerjaan pegawai.
- c. Suhu udara, tingkat kelembapan yang mempengaruhi kinerja pegawai.
- d. Warna, warna dinding dan alat-alat ruangan akan mempengaruhi keadaan jiwa baik kegembiraan maupun ketenangan para pegawai.

2.2.5 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Robbins (2016:64) beban kerja adalah hal yang menyebabkan ketegangan pada diri seseorang yang menimbulkan penurunan pada kinerja karyawan. Semakin banyak permintaan untuk melaksanakan tugas tersebut maka semakin berkurang performa dalam bekerja karyawan sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan (Virgula et al., 2024). Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan salah satu pengaruh yang krusial dalam kinerja pegawai. Apabila beban kerja yang didapat pegawai berlebihan dan tuntutan untuk menyelesaikannya kurun waktu bersamaan maka dapat menyebabkan penurunan performa kerja. Semakin besar risiko pegawai mengalami stress dan kelelahan dalam bekerja akan mengurangi efektivitas kerja mereka. Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh beban kerja kinerja (Sukmawati et al., 2024), kesehatan mental (Masduki et al., 2021), stres kerja (Pajow et al., 2020), produktivitas kerja (Wijaya, 2018).

2. Indikator Beban Kerja

Menurut (Koesomowidjojo, 2017:33) indikator dalam beban kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi Pekerjaan, merupakan pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaan serta mengatasi kejadian yang tidak terduga seperti melakukan pekerjaan extra diluar waktu yang ditentukan.
- b. Penggunaan waktu kerja, merupakan waktu kerja yang sesuai dengan SOP akan meminimalisir beban kerja namun adakalanya suatu organisasi tidak konsisten dalam melaksanakan SOP seperti penggunaan waktu kerja yang cenderung berlebihan atau sangat sempit.
- c. Target yang harus dicapai, merupakan pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu.

2.2.6 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Kasmir (2017:233) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik bersifat keuangan maupun non keuangan. Balas jasa menjadi suatu kewajiban bagi suatu instansi ataupun perusahaan dikarenakan hal tersebut merupakan imbalan atas jerih payah karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Kompensasi penting bagi pegawai karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja pegawai. Semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai

maka makin tinggi pula kompensasi yang diberikan kepada pegawai dan hal itu maka diharapkan akan membuat pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi, namun semakin kinerjanya berkurang maka kompensasi yang diperoleh akan lebih rendah. sistem pembayaran kompensasi yang umum ditetapkan adalah melalui sistem waktu yang telah sesuai dengan standar waktu kerja, sistem hasil yang ditetapkan atas kesatuan unit maupun dihasilkan oleh pekerja, dan sistem borongan dimana pembayaran didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya (Afandi, 2018:194). Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kompensasi yaitu motivasi kerja (Ludin et al., 2023), kepuasan kerja (Puspitawati & Atmaja, 2020), kinerja pegawai (Fitri et al., 2023), dan disiplin pegawai (Siagian, 2018).

2. Indikator Kompensasi

Menurut Afandi (2018:194) indikator-indikator dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Upah atau Gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif per jam namun gaji berlaku untuk tarif bayaran mingguan ataupun bulanan.
- b. Insentif, tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji yang diberikan oleh organisasi.
- c. Tunjangan, merupakan imbalan diluar gaji pokok atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- d. Fasilitas, merupakan kenikmatan atau fasilitas yang diberikan oleh organisasi guna sebagai akses bagi karyawannya dalam bekerja.

2.2.7 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Menurut Afandi (2018:85) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2017:182). Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan standar tertentu yang sudah ditetapkan oleh instansi. Kinerja berarti sejauh mana seseorang telah melaksanakan tugas dan strategi organisasinya, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan maupun dalam kerja tim di organisasi.

Kinerja menjadi hasil nyata yang dicapai oleh seseorang dalam bekerja yang diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan, namun kinerja bukan hanya tentang apa yang dilakukan oleh karyawan tetapi juga seberapa baik hal itu dilakukan untuk mendukung tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari kemampuan dan kepribadian dalam minat kerja, kejelasan peran seseorang dalam bekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai, fasilitas kerja yang mendukung kelancaran operasional perusahaan, budaya kerja, perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja, dan disiplin kerja yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi (Afandi, 2018:87). Adapun faktor-

faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian terdahulu yaitu faktor kepemimpinan (Sutanjar et al., 2019), motivasi (Zulkifli, 2022), kompensasi (Saputro & Darda, 2021), budaya organisasi (Astuti, 2022), lingkungan kerja (Norawati et al., 2021), beban kerja (Santoso & Widodo, 2022), rotasi kerja (Lestari et al., 2023), kepuasan kerja (Nabawi, 2019), stres kerja (Febriansyah & Hotiana, 2018), disiplin kerja (Putra & Fernos, 2023), dan komunikasi (Woru et al., 2021). Faktor-faktor tersebut sangat terikat pada kinerja pegawai.

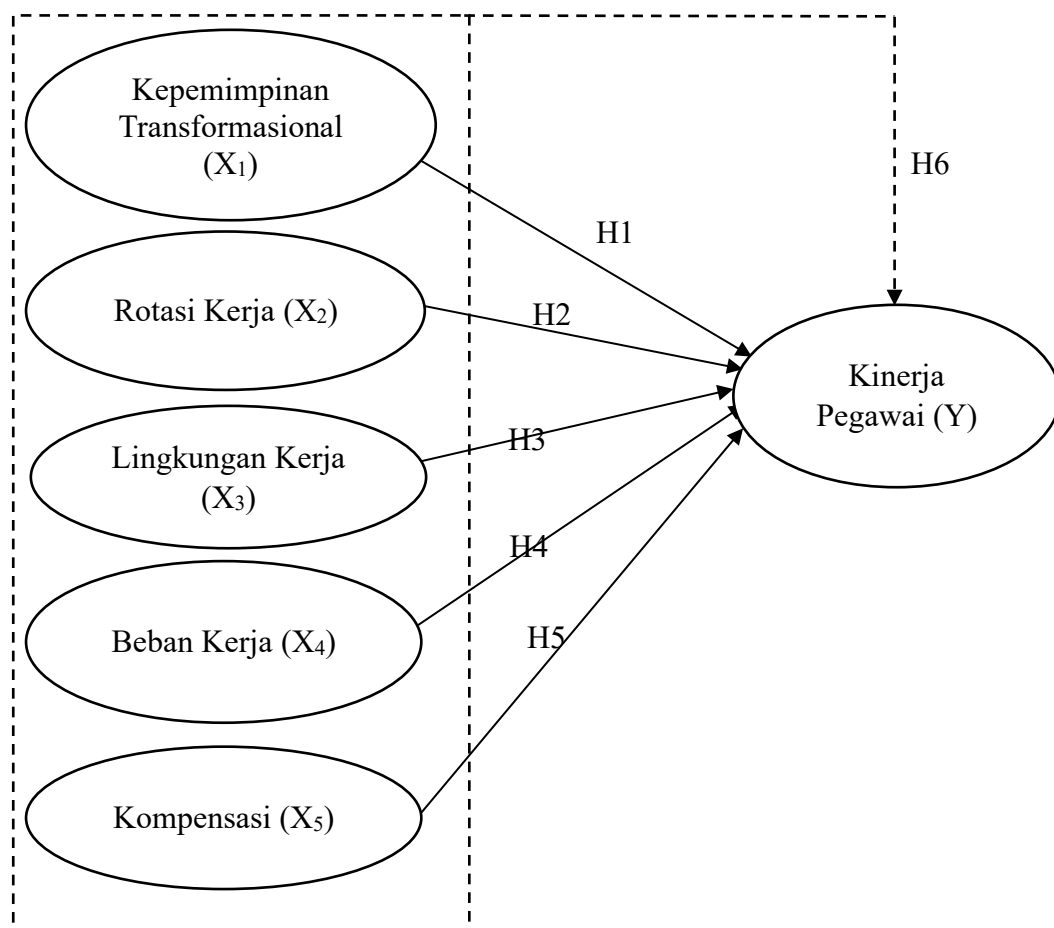
2. Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kuantitas, merupakan ukuran mengenai jumlah pekerjaan atau hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh seseorang dalam periode waktu tertentu.
- b. Kualitas hasil kerja, merupakan ukuran sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar, spesifikasi atau harapan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas, merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan memaksimalkan hasil kerja dengan cara yang tepat tanpa membuang sumber daya.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori, penelitian terdahulu dan rumusan masalah yang dibahas sebelumnya penelitian ini melibatkan satu konsep utama yaitu kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Jember. Adanya pencapaian kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari faktor kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi. Maka dari itu, peneliti menggambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

- ▶ = Berpengaruh secara parsial
- - - - -▶ = Berpengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2024:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dan berfokus pada perubahan positif pada organisasi melalui pengembangan individu maupun tim, hal ini berarti kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku inovatif dan kinerja pada pegawai.

Hasil penelitian Riana & Indrayani (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Selanjutnya hasil penelitian oleh Ointu et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Diduga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Rotasi kerja adalah suatu proses pemindahan karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain. Rotasi kerja yang efektif tentu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Lestari et al. (2023) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian oleh Suwandi et al. (2022) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Diduga Rotasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja menjadi bagian terpenting dalam melakukan pekerjaan, lingkungan kerja yang nyaman akan mendukung pegawai dalam melakukan aktivitas kerjanya.

Hasil penelitian Norawati et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan maupun parsial dari lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian oleh Santoso & Widodo (2022) menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

4. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016) beban kerja adalah hal yang menyebabkan ketegangan pada diri seorang karyawan yang menimbulkan penurunan pada kinerja karyawan. Beban kerja bertumpu pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dengan jangka waktu yang sudah ditentukan.

Hasil penelitian Virgula et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan dari variabel beban kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian oleh Ilmi et al. (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Diduga Beban Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

5. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2017:233) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik bersifat keuangan maupun non keuangan. Kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Apriyadi et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya hasil penelitian oleh Pitria et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Diduga Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian oleh Ointu et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Suwandi et al. (2022) menunjukkan bahwa rotasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian oleh Virgula et al. (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan dari variabel beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian oleh Pitria et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Setelah melakukan perbandingan dengan seksama maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Diduga Kepemimpinan Transformatif, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdirinya Kantor Kementerian Agama tidak lepas dari berdirinya Kementerian Agama RI pada tanggal 3 Januari 1946. Pada tahun 1970 di Jember terdapat tiga kantor/Instansi yang mengurus pembangunan bidang agama, yaitu Dinas urusan Agama, Dinas Pendidikan Agama Kabupaten Dan Dinas Penerangan Agama Kabupaten. Sejak 1 September 1972 ketiga Instansi tersebut disempurnakan menjadi perwakilan Kementerian Agama Kabupaten Jember, yang kemudian pada tahun 1975 berubah menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember adalah salah satu instansi pemerintah yang berada dibawah naungan kementerian yang bertugas menyelenggarakan pelayanan terkait urusan agama yang berkenaan dengan bimbingan masyarakat, masalah perkawinan, peradilan agama, urusan haji, pengajaran, pendidikan dan kebudayaan yang berkenaan dengan masalah pengajaran agama di sekolah-sekolah. Kantor ini memiliki peran penting dalam melaksanakan tugas-tugas Kementerian Agama di wilayah kabupaten Jember.

Beberapa perubahan yang terjadi pada Kementerian Agama RI juga berlaku pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember seperti menyangkut kedudukan, tugas pokok, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja organisasi. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember saat ini berlokasi di Jl. KH Wachid Hasyim No.1, Kebondalem, Kepatihan, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131.

3.2 Populasi, Sampel dan Sampling

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2024:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pendapat tersebut menjadi acuan bagi penulis dalam menentukan populasi yang akan diteliti, dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah Pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yaitu sebanyak 56 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2024:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika suatu populasi besar maka peneliti tidak akan mungkin untuk mengambil semua populasi yang ada, namun jika populasi kecil maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut disimpulkan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti oleh peneliti. Populasi dari seluruh pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember sebanyak 56 orang, maka besaran sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 56 responden.

3.2.3 Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dalam menentukan sampel yang akan diambil. Menurut Sugiyono (2024:85) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yang mengambil seluruh populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan sampel 56 pegawai ASN yang terdiri dari pegawai PNS dan PPPK yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian dengan metode kuantitatif, karena data yang akan diolah dalam penelitian ini berupa angka. Menurut Sugiyono (2024:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme* (hubungan gejala sebab akibat), digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode pengumpulan data ini melalui penyebaran kuesioner dan hasilnya akan dianalisis dengan alat statistik SPSS.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2024:137) sumber primer adalah

sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner dalam bentuk *google form* maupun secara *offline*. Sedangkan sumber data sekunder menurut Sugiyono (2024:137) merupakan sumber data yang tidak langsung dengan memberikan data kepada pengumpul data seperti penyampaian data dalam bentuk dokumen. Sumber data yang digunakan oleh peneliti diperoleh dari jurnal atau artikel penelitian terdahulu dan buku.

3.5 Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono (2024:38) variabel penelitian adalah atribut atau sifat, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya. Berikut variabel yang digunakan peneliti:

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Menurut Sugiyono (2024:39) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan variabel dependen (terikat). Variabel independen atau variabel bebas yang terdapat pada penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional (X_1), Rotasi Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Beban Kerja (X_4) dan Kompensasi (X_5).

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Menurut Sugiyono (2024:39) variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat adanya variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen atau terikat ialah Kinerja Pegawai (Y).

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2024:38) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan, karena erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam organisasi (Suwatno & Priansa, 2018:150). Gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yaitu apabila adanya perubahan pada kepemimpinannya maka akan berubah pula kebijakan yang diberikan melalui pelaksanaan tata kerja, namun tata kerja tersebut harus sejalan dengan Undang-Undang, juknis dan keputusan menteri yang berlaku. Apabila terdapat pimpinan yang memberikan tugas diluar juknis maka pegawai boleh menolaknya, namun apabila pemimpin bijaksana dan memberikan tugas sesuai dengan petunjuk teknis maka pegawai akan melaksanakannya.	1. Kharisma 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi intelektual 4. Perhatian yang individual

Variabel	Definisi	Indikator
Rotasi kerja	Rotasi kerja adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Suwandi et al., 2022). Rotasi kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dilakukan sesuai dengan kebutuhan unit kerja, rotasi juga dilakukan ketika ada pimpinan yang merasa cocok dengan kinerja seorang pegawai sebelum dia berpindah maka pimpinan tersebut akan meminta pegawai tersebut untuk masuk ke unit kerja yang sama, serta rotasi dilakukan dengan melihat masa kerja pegawai pada unit kerjanya dengan maksimal 3 tahun masa kerja.	1. Kemampuan karyawan 2. Pengetahuan karyawan 3. Kebosanan atau kejenuhan
Lingkungan kerja	Menurut Afandi (2018:65) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan mempengaruhi dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Lingkungan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember memiliki kesamaan pada setiap ruangnya karena ruangan disesuaikan dan diatur dengan memenuhi syarat yang ada, namun ketika pegawai berpindah dari satu unit kerja	1. Pencahayaan 2. Suara 3. Suhu udara 4. Warna

Variabel	Definisi	Indikator
	ke unit kerja yang lain tentu masih belum memiliki kenyamanan dikarenakan adanya masa adaptasi pada lingkungan kerja yang baru.	
Beban kerja	Beban kerja merupakan cerminan penggunaan waktu kerja produktif atau produktivitas seseorang dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2017:40). Beban kerja yang berlaku di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember ditarget sebanyak 1.500 jam kerja per pegawai dalam satu tahunnya dengan 7,5 jam kerja per pegawai dalam satu harinya yang dinamakan dengan ABK (Analisis Beban Kerja). Apabila unit kerja tidak dapat memenuhi target jam kerja sebanyak 1.500 jam kerja, maka unit kerja tersebut dianggap tidak diperlukan.	1. Kondisi pekerjaan 2. Penggunaan waktu kerja 3. Target yang harus dicapai
Kompensasi	Kompensasi berdasarkan kinerja artinya kompensasi dinilai dari kinerja yang diperolehnya dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2017:232). Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember kompensasi diberikan apabila pegawai tersebut pegawai ASN, maka gaji, insentif dan tunjangan akan diberikan sesuai dengan golongan serta kepangkatan yang dimilikinya.	1. Upah atau gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja pegawai	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode biasanya 1 tahun (Kasmir, 2017:182). Kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember diukur sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan dan juga diukur melalui predikat Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan menggunakan metode survei kepada masyarakat untuk menilai pelayanan publik yang diberikan. Selain itu juga ada penilaian untuk Zona Integritas yaitu wilayah bebas korupsi dan penilaian terhadap kinerja pegawai. Apabila Zona Integritas didapat rendah, maka akan berpengaruh terhadap instansi serta tunjangan yang diberikan kepada seluruh pegawai.	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

3.7 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2024:137) terdapat dua hal yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data utama sedangkan sebagai metode pendukungnya peneliti menggunakan observasi dan studi pustaka guna menjadi bahan referensi dalam penelitian. Berikut penjelasan mengenai metode yang digunakan oleh peneliti:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2024:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pada penelitian ini kuesioner yang digunakan ialah melalui instrumen penelitian skala *likert* yaitu dengan mengukur indikator suatu variabel sebagai pertanyaan atau pernyataan yang akan dijawab oleh responden dengan skala poin dari 1-5. Berikut merupakan tabel pengukuran skala *likert*:

Tabel 3. 2 Pengukuran Skala *Likert*

Kriteria Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Buku Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D

2. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2024:145) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Pada penelitian ini menggunakan observasi yang terstruktur seperti hal apa yang akan diamati, kapan pelaksanaan pengamatan atau penelitian, dan dimana penelitian akan dilakukan.

3. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah metode yang digunakan oleh peneliti dalam menyusun penelitian seperti mencari referensi melalui membaca buku dan mempelajari literatur yang memiliki kaitan dengan teori yang dibutuhkan dalam penelitian maupun melalui review jurnal di internet ataupun secara langsung di perpustakaan. Hal ini berguna dalam penulisan referensi dalam penelitian.

3.8 Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada penelitian, digunakan model untuk menganalisis data guna memperoleh suatu kesimpulan. Berikut metode analisis data yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini :

3.8.1 Uji Instrumen Data

Uji instrumen data adalah alat yang digunakan untuk melakukan kegiatan penelitian terutama sebagai pengukuran dan pengumpulan data berupa angket, seperangkat soal tes, lembar observasi, dan sebagainya. Menurut Sugiyono (2024:102) instrumen data adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Uji instrumen data dalam penelitian ini yaitu:

a. Uji Validitas

Menurut Wibowo (2020:42-43) uji validitas merupakan uji yang dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur mampu mengukur apa yang semestinya diukur. Melalui uji ini dapat diketahui apakah item-item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur keadaan responden yang sebenarnya. Menurut Wibowo (2020:42-43) dalam menentukan layak dan tidaknya suatu item yang digunakan biasanya dilakukan uji signifikan terhadap skor total item, jika item memiliki nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 maka dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau valid.

b. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018:47) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi hasil pengukuran dari kuesioner dalam penggunaan yang berulang. Jawaban responden terhadap pertanyaan dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak. Menurut Sugiyono (2024:130) metode pengujian reliabilitas menyatakan bahwa sejauh mana instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,6 atau lebih. Kriteria pengujian dianggap reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas $> 0,6$ maka pengujian akan dianggap reliabilitas baik dan terpercaya. Namun apabila koefisien reliabilitas $< 0,6$ maka instrumen yang diuji tersebut dinyatakan tidak reliabel.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji prasyarat yang dilakukan sebelum melakukan analisis lebih lanjut terhadap data yang telah dikumpulkan. Uji asumsi klasik dilakukan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang diperbolehkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini yaitu:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, diketahui dengan menggunakan grafik normal plot dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya yaitu:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2018:105) uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas. Salah satu cara untuk mendeteksi gejala multikolinearitas adalah melihat dari nilai tolerance dan *Variance Inflation*

Factor (VIF). Dalam melihat apakah suatu variabel bebas memiliki korelasi dengan variabel bebas yang lain dapat dilihat berdasarkan nilai VIF tersebut.

- Nilai tolerance > 0.10 dan nilai VIF < 10 maka disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
- Nilai tolerance < 0.10 dan nilai VIF > 10 maka disimpulkan bahwa terdapat multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Salah satu syarat model regresi yang baik yaitu tidak ada heteroskedastisitas. Adanya heteroskedastisitas dapat menunjukkan ketidakakuratan dari suatu hasil analisis regresi. Penelitian ini menggunakan Uji Glejser dengan meregresikan masing-masing variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Kriteria pengambilan keputusan menurut Ghozali (2018:143) yaitu apabila nilai signifikansi (Sig.) $> 0,05$ maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, namun jika nilai signifikansi (Sig.) $< 0,05$, maka terjadi gejala heteroskedastisitas.

3.8.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Ghozali (2018:96) model regresi linear berganda dengan sendirinya menyatakan suatu bentuk hubungan linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependennya. Analisis regresi adalah cara untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dan independen. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menganalisis

pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut rumus regresi linear berganda:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

x_1 = Kepemimpinan Transformatif

x_2 = Rotasi Kerja

x_3 = Lingkungan Kerja

x_4 = Beban Kerja

x_5 = Kompensasi

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = Koefisien regresi

e = Faktor gangguan

3.8.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2018:97) pengujian koefisien determinasi dilakukan dengan maksud mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi adalah bernilai antara 0 dan 1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik. Jika nilai *Adjusted R Square* mendekati angka 1 maka variabel-variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi pada variasi variabel dependen, namun jika nilai *Adjusted R Square* mendekati angka 0 maka variabel-variabel independen kurang kuat dalam memberikan informasi pada variasi variabel dependen.

3.8.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan dua pengujian yaitu uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan. Uji parsial dilakukan untuk menguji hipotesis pertama hingga hipotesis kelima. Adapun kriteria dalam pengujian parsial merujuk dari Ghozali (2018:98) yang menyatakan apabila nilai $\text{sig} < 0,05$ maka hipotesis diterima dan sebaliknya apabila nilai $\text{sig} > 0,05$ maka hipotesis ditolak. Pengujian hipotesis keenam diuji dengan uji simultan. Adapun kriteria dalam pengujian simultan merujuk pada Ghozali (2018:98) yang menyatakan apabila nilai $\text{sig} < 0,05$ maka hipotesis diterima, namun apabila nilai $\text{sig} > 0,05$ maka hipotesis ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk mengevaluasi sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai yang maksimal. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yang berlokasi di Jl. KH Wachid Hasyim No.1, Kebondalem, Kepatihan, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68131.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan jumlah responden sebanyak 56 orang yang merupakan pegawai ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner yang dibagikan secara *offline* dan *online* (*google form*) kepada para pegawai, dengan instrumen penelitian yang terdiri dari beberapa indikator kemudian diukur menggunakan skala *likert* untuk mengetahui sejauh mana pendapat atau persepsi seseorang pada suatu faktor yang sedang diteliti berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Pengolahan hasil data dari responden kemudian akan diuji dengan analisis statistik. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih luas terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan memberikan strategi tepat sasaran dalam pengembangan SDM suatu instansi.

4.1.2 Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yang berjumlah 56 orang pegawai. Analisa deskripsi responden penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi dari responden dan kaitannya dengan tujuan penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Data deskripsi responden disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 1 Distribusi Responden

Deskripsi Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Wanita	14	25%
	Pria	42	75%
Total			100%
Usia	20 - 30 Tahun	3	5%
	31 - 40 Tahun	16	29%
	41 - 50 Tahun	18	32%
	51 - 60 Tahun	19	34%
Total			100%
Masa Kerja	0 - 5 Tahun	8	14%
	6 - 10 Tahun	12	21%
	Diatas 10 Tahun	36	64%
Total			100%

Sumber: Lampiran 4

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 4.1 pada penelitian ini jumlah responden pria sebanyak 42 responden (75%) dan wanita sebanyak 14 responden (25%). Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember sebagian besar pegawai didominasi oleh pria dibandingkan wanita.

b. Usia

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui dari 56 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden (5%) berusia 20 – 30 tahun, 16 responden (29%) berusia 31 – 40 tahun, 18 responden (32%) berusia 41 – 50 tahun, dan 19 responden (34%) berusia 51 – 60 tahun. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember berusia 51 – 60 tahun atau sebanyak 19 pegawai (34%).

c. Masa Kerja

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui dari 56 responden menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (14%) memiliki masa kerja 0 – 5 tahun, 12 responden (21%) memiliki masa kerja 6 – 10 tahun, dan sebanyak 36 responden (64%) telah memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Hasil tersebut menyimpulkan sebagian besar pegawai sudah memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu diatas 10 tahun.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Pada deskripsi variabel penelitian menjelaskan mengenai distribusi frekuensi jawaban responden dengan mengukur hasil jawaban dari indikator-indikator yang terdapat dalam pernyataan pada kuesioner penelitian. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kepemimpinan Transformasional (X_1), Rotasi Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Beban Kerja (X_4), Kompensasi (X_5), Kinerja Pegawai (Y). Variabel-variabel independen dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Pada variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional:

Tabel 4. 2 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Kharisma	0	0	0	18	38	Sangat setuju
Motivasi inspiratif	0	0	0	21	35	Sangat setuju
Stimulasi intelektual	0	0	0	29	27	Setuju
Perhatian yang individual	0	0	0	26	30	Sangat setuju

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.2 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju terhadap kepemimpinan transformasional. Pada indikator kharisma ($X_{1.1}$) pegawai menyatakan sangat setuju jika pemimpin memiliki kharisma dalam memimpin instansi hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,68. Pada indikator motivasi inspiratif ($X_{1.2}$) pegawai menyatakan sangat setuju jika pemimpin mampu memberikan motivasi kepada pegawai secara inspiratif hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,62. Pada indikator perhatian yang individual ($X_{1.4}$) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin mampu memberikan perhatian individual kepada pegawai hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,54. Pada indikator stimulasi intelektual ($X_{1.3}$) pegawai menyatakan setuju bahwa pemimpin mampu

memberikan stimulan intelektual dalam bekerja yang mendorong pegawai untuk tetap berpikir kreatif dan kritis dalam menyelesaikan masalah hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,48. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 4,58 menyatakan sangat setuju pada penerapan kepemimpinan transformasional di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

2. Rotasi Kerja (X_2)

Pada variabel rotasi kerja diukur melalui tiga indikator yaitu kemampuan pegawai, pengetahuan pegawai dan kebosanan atau kejenuhan. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel rotasi kerja.

Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Rotasi Kerja (X_2)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Kemampuan	0	0	0	26	30	Sangat setuju
Pengetahuan	0	0	0	29	27	Setuju
Kebosanan	0	20	21	13	2	Netral

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.3 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban setuju terhadap rotasi kerja. Pada indikator kemampuan ($X_{2.1}$) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa kemampuan yang mereka miliki berperan penting dalam melaksanakan pekerjaan hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,54. Pada indikator pengetahuan ($X_{2.2}$) pegawai menyatakan setuju apabila memiliki pengetahuan yang cukup dapat berkontribusi dalam melakukan pekerjaan yang baik hal ini dilihat dari rata-

rata sebesar 4,48. Pada indikator kebosanan ($X_{2,3}$) pegawai menyatakan sikap netral jika pekerjaan yang mereka lakukan kurang bervariasi hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 2,95. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 3,99 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa rotasi kerja merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Lingkungan Kerja (X_3)

Pada variabel lingkungan kerja diukur melalui empat indikator yaitu pencahayaan, suara, suhu udara, dan warna. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja:

Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Lingkungan Kerja (X_3)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Pencahayaan	0	2	1	20	33	Sangat setuju
Suara	2	0	1	24	29	Sangat setuju
Suhu Udara	0	2	3	26	25	Setuju
Warna	0	1	7	28	20	Setuju

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.4 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju terhadap lingkungan kerja. Pada indikator pencahayaan ($X_{3,1}$) pegawai menyatakan sangat setuju apabila ruang kerja mereka memiliki pencahayaan sesuai dengan kebutuhan yang menunjang kerja mereka hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,50. Pada indikator suara ($X_{3,2}$) pegawai menyatakan sangat setuju apabila ruang kerja mereka

terhindar dari adanya kebisingan yang mengganggu pekerjaan hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,39. Pada indikator suhu udara ($X_{3,3}$) pegawai menyatakan setuju apabila ruang kerja mereka sudah memiliki suhu udara yang cukup sejuk hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,32. Pada indikator warna ($X_{3,4}$) pegawai menyatakan setuju apabila warna dinding dan interior ruang kerja terlihat menarik menimbulkan kenyamanan hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,20. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 4,35 menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju apabila lingkungan kerja menjadi salah satu faktor pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik.

4. Beban Kerja (X_4)

Pada variabel beban kerja diukur melalui tiga indikator yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel beban kerja:

Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Beban Kerja (X_4)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Kondisi Pekerjaan	0	1	3	30	22	Setuju
Penggunaan waktu kerja	0	0	2	31	23	Setuju
Target yang harus dicapai	0	0	2	36	18	Setuju

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.5 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban setuju terhadap beban kerja. Pada indikator penggunaan waktu kerja ($X_{4.2}$) pegawai menyatakan setuju bilamana mereka telah menyelesaikan pekerjaan dengan efektif hal ini dilihat dari skor rata-rata sebesar 4,38. Pada indikator kondisi pekerjaan ($X_{4.1}$) pegawai menyatakan setuju jika kondisi pekerjaan mereka menuntut adanya usaha keras untuk menghasilkan kinerja yang baik hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,30.. Pada indikator target yang harus dicapai ($X_{4.3}$) pegawai menyatakan setuju jika target kerja telah diberikan yang jelas hal ini dilihat dari skor rata-rata sebesar 4,29. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 4,32 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju beban kerja menjadi hal penting dalam mencapai kinerja karena pegawai dapat mengatur prioritas dan mengelola waktu dengan baik.

5. Kompensasi (X_5)

Pada variabel kompensasi diukur melalui empat indikator yaitu upah atau gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kompensasi.

Tabel 4. 6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kompensasi (X_5)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Gaji	0	0	0	14	42	Sangat setuju
Insentif	0	0	0	21	35	Sangat setuju
Tunjangan	0	1	2	31	22	Setuju
Fasilitas	0	0	8	31	17	Setuju

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.6 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban sangat setuju terhadap kompensasi. Pada indikator gaji ($X_{5.1}$) pegawai menyatakan sangat setuju jika gaji diterima tepat pada waktunya hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,75. Pada indikator insentif ($X_{5.2}$) pegawai sangat setuju apabila insentif yang diterima sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada instansi hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,63. Pada indikator tunjangan ($X_{5.3}$) pegawai menyatakan setuju bahwa mereka menerima tunjangan diluar gaji pokok hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,32. Pada indikator fasilitas ($X_{5.4}$) pegawai menyatakan setuju bilamana fasilitas yang diberikan oleh instansi telah memenuhi kebutuhan kerja pegawai hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,16. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 4,47 menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju kompensasi meningkatkan motivasi dan mendorong hasil kerja pegawai yang optimal bagi instansi.

6. Kinerja Pegawai (Y)

Pada variabel kinerja pegawai diukur melalui tiga indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, dan efisien dalam melaksanakan tugas. Berikut tabel hasil analisis yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap item-item yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai:

Tabel 4. 7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Jawaban Responden					Modus
	STS	TS	N	S	SS	
Kuantitas kerja	0	0	0	20	36	Sangat setuju
Kualitas hasil kerja	0	0	0	24	32	Sangat setuju
Efisiensi dalam melaksanakan tugas	0	0	2	24	30	Sangat setuju

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.7 disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih sangat setuju terhadap kinerja pegawai. Pada indikator kuantitas kerja (Y₁) pegawai menyatakan sangat setuju jika pegawai mampu menyelesaikan target pekerjaan sesuai dengan ketentuan instansi hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,64. Pada indikator kualitas hasil kerja (Y₂) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa mereka sudah mampu bekerja dengan kualitas hasil kerja yang baik hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,57. Pada indikator efisiensi dalam melaksanakan tugas (Y₃) pegawai menyatakan sangat setuju bahwa penggunaan sumber daya yang tersedia secara bijaksana mempengaruhi kinerja pegawai karena pemanfaatan sumber daya yang optimal seperti fasilitas kerja yang memadai dan kompetensi sumber daya manusia yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai hal ini dilihat dari rata-rata sebesar 4,50. Berdasarkan hasil tanggapan seluruh jawaban responden dengan rata-rata sebesar 4,57 menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju apabila kinerja pegawai memiliki peran penting dalam membangun tujuan instansi agar lebih maksimal karena kinerja pegawai yang optimal dapat berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian akan menjelaskan mengenai penafsiran data guna menjawab rumusan masalah, menguji hipotesis dan mengetahui hubungan antar variabel dalam rangka menyimpulkan temuan dan implikasi.

4.1.1 Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Menurut Wibowo (2020:42-43) jika skor total item memiliki nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 maka dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Skor total item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	Kharisma	0,629	0,30	Valid
	Motivasi inspiratif	0,661	0,30	Valid
	Stimulan intelektual	0,683	0,30	Valid
	Perhatian yang individual	0,740	0,30	Valid
Rotasi Kerja	Kemampuan	0,680	0,30	Valid
	Pengetahuan	0,648	0,30	Valid
	Kebosanan	0,708	0,30	Valid
Lingkungan Kerja	Pencahayaan	0,747	0,30	Valid
	Suara	0,774	0,30	Valid
	Suhu udara	0,774	0,30	Valid
	Warna	0,747	0,30	Valid
Beban Kerja	Kondisi pekerjaan	0,733	0,30	Valid
	Waktu kerja	0,732	0,30	Valid
	Target kerja yang dicapai	0,564	0,30	Valid

Kompensasi	Gaji	0,576	0,30	Valid
	Insentif	0,721	0,30	Valid
	Tunjangan	0,684	0,30	Valid
	Fasilitas	0,621	0,30	Valid
Kinerja Pegawai	Kuantitas kerja	0,754	0,30	Valid
	Kualitas hasil kerja	0,871	0,30	Valid
	Efisiensi melaksanakan tugas	0,807	0,30	Valid

Sumber: Lampiran 6 (a)

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui bahwa uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan dari indikator yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional (X_1), rotasi kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), beban kerja (X_4), kompensasi (X_5), dan kinerja pegawai (Y) memperoleh nilai skor total item terkecil 0,564 hingga terbesar 0,871 dan nilai tersebut berada diatas nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 yang dapat diartikan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dalam kuesioner penelitian memiliki data yang valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menyatakan bahwa sejauh mana instrumen penelitian dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,6 atau lebih. Jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,6$ maka pernyataan dianggap reliabel namun jika *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka pernyataan dianggap tidak reliabel.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha If Item Deleted	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,610	0,60	Reliabel
Rotasi kerja	0,623	0,60	Reliabel
Lingkungan kerja	0,755	0,60	Reliabel
Beban kerja	0,618	0,60	Reliabel
Kompensasi	0,647	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,735	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 6 (b)

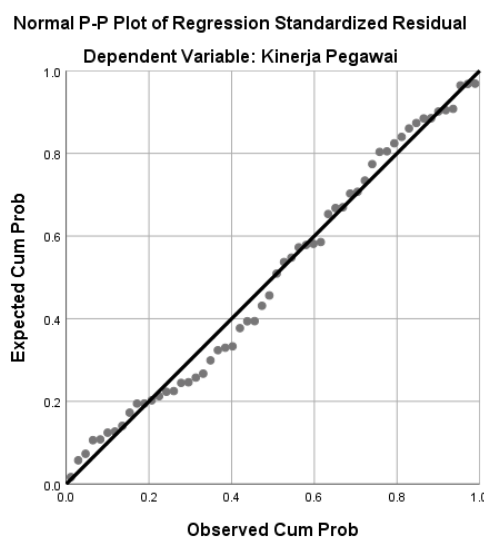
Berdasarkan pengujian pada tabel 4.9 hasil pengujian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X_1), rotasi kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), beban kerja (X_4), kompensasi (X_5), dan kinerja pegawai (Y) hasilnya reliabel karena seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60.

4.1.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan karena perlunya pengujian-pengujian variabel lain dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot dengan melihat histogram dari residualnya.

Gambar 4. 1 Histogram Hasil Uji Normalitas P-Plot



Dari gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya hal ini menunjukkan bahwa pola distribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Cara mendeteksi gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	VIF	
Kepemimpinan transformasional	0,796	1,257	Tidak terjadi
Rotasi kerja	0,788	1,269	Tidak terjadi
Lingkungan kerja	0,824	1,214	Tidak terjadi
Beban kerja	0,773	1,294	Tidak terjadi
Kompensasi	0,751	1,331	Tidak terjadi

Sumber: Lampiran 7 (b)

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui nilai signifikan pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai *tolerance* sebesar

0,796 dan VIF 1,257, variabel rotasi kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,788 dan VIF 1,269, variabel lingkungan kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,824 dan VIF 1,214, variabel beban kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,773 dan VIF 1,294, variabel kompensasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,751 dan VIF 1,331. Dapat disimpulkan dari hasil analisis data menunjukkan seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 hal ini menunjukkan model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Penelitian ini menggunakan uji glejser dengan cara meregresikan masing-masing variabel independen dengan nilai absolut residual.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,271	Tidak terjadi
Rotasi kerja	0,869	Tidak terjadi
Lingkungan kerja	0,060	Tidak terjadi
Beban kerja	0,400	Tidak terjadi
Kompensasi	0,428	Tidak terjadi

Sumber: Lampiran 7 (c)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai signifikan (Sig.) masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05 yaitu kepemimpinan transformasional sebesar 0,271, rotasi kerja sebesar 0,869, lingkungan kerja sebesar 0,060, beban kerja sebesar 0,400 dan kompensasi sebesar 0,428. Sehingga dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.1.3 Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan guna mengevaluasi dampak variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini dibuktikan dengan bentuk dan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	α	β
Konstanta	-1,319	
Kepemimpinan transformasional		0,231
Rotasi kerja		0,145
Lingkungan kerja		0,163
Beban Kerja		0,259
Kompensasi		0,162

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + e$$

$$Y = -1,319 + 0,231x_1 + 0,145x_2 + 0,163x_3 + 0,259x_4 + 0,162x_5$$

1. Nilai Konstanta

Nilai konstansta (a) sebesar $-1,319$ dengan tanda negatif menyatakan apabila variabel kepemimpinan transformasional (X_1), rotasi kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), beban kerja (X_4) dan kompensasi (X_5) dianggap konstan atau bernilai nol, maka kinerja pegawai adalah sebesar 1,319.

2. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional (X_1) bernilai positif sebesar 0,231 artinya apabila tingkat kepemimpinan transformasional naik satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,231. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional terlaksana, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

3. Rotasi Kerja (X_2)

Nilai koefisien regresi variabel rotasi kerja (X_2) bernilai positif sebesar 0,145 artinya apabila tingkat rotasi kerja naik satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,145. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik penerapan sistem rotasi kerja terlaksana, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

4. Lingkungan Kerja (X_3)

Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X_3) memiliki nilai positif sebesar 0,163 artinya apabila tingkat lingkungan kerja naik satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,163. Hal ini menunjukkan apabila lingkungan kerja memberikan dampak baik bagi pegawai, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

5. Beban Kerja (X_4)

Nilai koefisien regresi variabel beban kerja (X_4) memiliki nilai positif sebesar 0,259 artinya apabila tingkat beban kerja naik satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,259. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik penerapan beban kerja yang diberikan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

6. Kompensasi (X_5)

Nilai koefisien regresi variabel kompensasi (X_5) memiliki nilai positif sebesar 0,162 yang menyatakan apabila tingkat kompensasi naik satu satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,162. Hal ini menunjukkan apabila semakin baik penerapan sistem kompensasi, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

4.1.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi

<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,551	0,506

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,506 atau 50,6%. Hal tersebut berarti bahwa kemampuan variabel independen (kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi) pada penelitian ini mempengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai) sebesar 50,6%. Sisanya sebesar 49,4% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel independen dalam penelitian ini seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dan disiplin kerja.

4.1.5 Uji Hipotesis

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Sig.	Kesimpulan
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (H ₁)	0,026	Diterima
Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai (H ₂)	0,174	Ditolak
Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (H ₃)	0,006	Diterima
Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai (H ₄)	0,026	Diterima
Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai (H ₅)	0,096	Ditolak
Pengaruh kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai (H ₆)	0,000	Diterima

Sumber: Lampiran 10

1. Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan tabel 4.14 hasil uji parsial dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional (X_1) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dikarenakan nilai signifikansi sebesar $0,026 < 0,05$.
 - b. Rotasi kerja (X_2) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dikarenakan nilai signifikansi sebesar $0,174 > 0,05$.
 - c. Lingkungan kerja (X_3) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dikarenakan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$.
 - d. Beban kerja (X_4) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dikarenakan nilai signifikansi sebesar $0,026 < 0,05$.
 - e. Kompensasi (X_5) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dikarenakan nilai signifikansi sebesar $0,096 > 0,05$.
2. Uji Simultan (Uji F)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa pengujian model secara simultan diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Rotasi Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Beban Kerja (X_4), dan Kompensasi (X_5) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

4.3 Interpretasi

Berdasarkan analisis data diperoleh hasil bahasan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai maka didapat interpretasi hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, membuktikan bahwa hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan gambaran apabila penerapan kepemimpinan transformasional sudah terlaksana dengan baik seperti adanya kharisma dari pemimpin, motivasi inspiratif yang diberikan oleh pemimpin, adanya semangat dari pemimpin yang meningkatkan stimulasi pegawai dalam berpikir kritis, serta perhatian yang individual kepada bawahannya, maka dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Riana & Indrayani (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam mendorong inovasi serta kinerja yang tinggi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ointu et al., (2024) juga menyatakan kepemimpinan transformasional dapat menjadi pendorong semangat yang meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam Edison dkk. (2016:98) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dinilai berhasil mentransformasi pengikutnya melalui pendekatan yang inspiratif dan motivasional sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan dari keempat indikator dan pernyataan yang dipilih oleh responden, indikator karisma memiliki nilai skor rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan keadaan di lapangan yang menggambarkan apabila pegawai sangat memandang pemimpin yang memiliki kharisma karena dapat menimbulkan kepercayaan dan inspirasi bagi pegawai, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam bekerja guna menunjukkan loyalitas yang tinggi dan komitmen demi tercapainya tujuan organisasi. Meski indikator tersebut menjadi aspek yang cukup dipandang, dilain sisi adanya motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang diberikan juga mendukung adanya penerapan kepemimpinan transformasional yang baik. Adanya motivasi inspiratif yang diberikan akan berkontribusi dalam mendukung kinerja pegawai serta meningkatkan loyalitas dan komitmen tinggi terhadap instansi. Selain itu, perhatian yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai mampu membantu memberikan peningkatan kinerja karena pegawai akan merasa lebih dihargai dan didukung secara individual yang menimbulkan kontribusi

tim yang baik. Pemimpin yang mendorong pegawai dalam hal stimulasi intelektual juga dirasa penting dikarenakan melalui stimulan intelektual pegawai didorong untuk berpikir kritis maupun inovatif dalam melaksanakan pekerjaan dan dilarang melaksanakan tugas apabila tidak sesuai dengan *job description* atau tidak sesuai dengan instruksi.

Melalui data deskripsi responden pada penelitian ini cenderung mayoritas pria yang berusia diatas 50 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan apabila responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak dan pemahaman mendalam terhadap berbagai dinamika di lingkungan kerja. Dengan masa kerja yang panjang pegawai cenderung memiliki pola kerja dan kebiasaan yang serupa, maka kepemimpinan transformasional diperlukan untuk mendorong perubahan positif, inovatif, dan adaptif dengan tantangan baru. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember pegawai merasa kepala instansi sudah memberikan pengaruh baik dalam bekerja seperti menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, disiplin dan senantiasa menjaga kolaborasi dan komunikasi yang baik. Selain itu, kepala instansi juga mampu memperhatikan pegawai secara individual sebagai bentuk kepedulian seperti menjenguk langsung pegawai yang sedang sakit guna memberikan dukungan moril dan semangat untuk segera pulih. Dengan demikian, data tersebut memperkuat urgensi penerapan kepemimpinan transformasional agar perubahan dan peningkatan kinerja dapat terwujud secara efektif pada instansi kerja yang didominasi oleh pegawai senior yang berpengalaman.

2. Pengaruh Rotasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel rotasi kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, membuktikan bahwa hipotesis ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan gambaran apabila rotasi kerja yang diterapkan kurang memberikan kontribusi secara spesifik karena pegawai hampir berkontribusi pada setiap pekerjaan yang sejatinya sudah sering dilakukan, maka hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi kerja dianggap belum berjalan optimal dalam meningkatkan kinerja.

Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Lestari et al., (2023) menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Budiman & Setiawan (2023) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena meski semakin meningkat rotasi kerja hal ini tidak membuat kinerja pegawai semakin baik. Hasil penelitian ini juga kurang mendukung teori yang dikemukakan oleh Afandi (2018:39) yang menyatakan apabila rotasi kerja dilakukan oleh organisasi dapat mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Dalam penelitian ini konteks tersebut tidak sepenuhnya berlaku dikarenakan pada birokrasi pemerintahan seperti Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember memiliki budaya kerja yang cenderung stabil yang menimbulkan dampak rotasi kerja menjadi kurang terasa terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan dari ketiga indikator dan pernyataan yang dipilih oleh responden, indikator kemampuan memiliki nilai skor rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan keadaan di lapangan yang menggambarkan apabila pegawai memiliki persepsi jika kemampuan yang mereka miliki merupakan penunjang utama dalam rotasi kerja, dikarenakan pada instansi tersebut rotasi dilakukan tanpa adanya pelatihan atau pengenalan pada tempat kerja baru maka dari itu pegawai diharapkan memiliki kemampuan yang baik. Meski indikator tersebut cukup diperhatikan oleh pegawai, aspek lain yang melibatkan rotasi kerja juga perlu diperhatikan seperti pengetahuan maupun kebosanan yang dialami oleh pegawai. Selain kemampuan, pengetahuan menjadi komponen utama yang menunjang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan barunya, pegawai dengan pengetahuan yang baik dianggap lebih siap dalam menghadapi tanggung jawab baru dalam rotasi kerja yang kemudian berpotensi untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, rotasi kerja biasanya didasari oleh kebosanan yang terjadi pada pegawai namun berdasarkan fakta dilapangan pegawai merasa pekerjaan yang mereka lakukan sudah cukup bervariasi dan merasa rotasi kerja tidak terlalu berpengaruh pada kinerja.

Melalui data deskripsi responden pada penelitian ini cenderung mayoritas pria yang berusia diatas 50 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan apabila sebagian besar pegawai berada pada fase karir yang stabil dan berpengalaman, sehingga rotasi kerja hanya difokuskan pada pengembangan kompetensi dan penyesuaian posisi

agar tetap optimal. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember rotasi yang dilaksanakan mengikuti aturan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang menyatakan promosi, pemindahan dan demosi dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember rotasi kerja dilakukan seiring dengan pergantian pemimpin, adanya kebutuhan organisasi dalam mengisi kekosongan unit kerja, dan masa kerja yang sudah 3 tahun. Namun, jika dikaitkan dengan data deskripsi responden rotasi tidak menunjukkan pengaruh pada kinerja karena sebagian besar pegawai telah memiliki masa kerja yang cukup lama dengan pengalaman kerja yang panjang dimana tentunya para pegawai sudah beberapa kali mengalami rotasi kerja sehingga rotasi kerja tidak lagi berdampak besar terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, rotasi kerja tidak akan berpengaruh pada pegawai karena mereka telah menguasai banyak variasi pekerjaan yang tentunya akan memberikan kinerja yang stabil meski mereka dirotasi. Meski pada penelitian ini tidak terlihat pengaruh secara kuantitatif, namun sejatinya rotasi kerja masih relevan untuk dilakukan guna pengembangan sumber daya manusia dan menciptakan dinamika organisasi yang sehat.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel lingkungan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, membuktikan bahwa hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan gambaran apabila

kondisi lingkungan kerja sudah sesuai dan mampu meningkatkan kinerja pegawai mulai dari pencahayaan yang cukup, suara yang terhindar dari kebisingan, suhu udara yang sejuk, dan warna interior yang menarik, maka hal tersebut dapat berkontribusi secara optimal bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Santoso & Widodo (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat memicu dan berisiko tinggi baik fisik maupun psikis yang berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Suwandi et al., (2022) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Afandi (2018:66) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian akan diperoleh hasil kerja yang maksimal. Teori tersebut sejalan dengan konteks penelitian ini dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik serta kondusif mampu menciptakan rasa nyaman dan mendukung pegawai dalam menjalankan pekerjaan secara optimal, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan dari keempat indikator dan pernyataan yang dipilih oleh responden, indikator pencahayaan memiliki rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan keadaan di

lapangan menggambarkan pegawai merasa pencahayaan di ruang kerja sudah sesuai dengan kenyamanan di mata saat bekerja. Meski indikator tersebut menjadi penilaian tertinggi bagi pegawai, aspek lain yang mendukung kenyamanan pada lingkungan kerja juga dipengaruhi oleh suara yang mempengaruhi konsentrasi dalam bekerja, suhu udara yang memicu tingkat kefokuskan dan kenyamanan pegawai, dan pemilihan warna yang sesuai akan memberikan kesan ruang kerja yang nyaman. Pada aspek suara sebagian besar pegawai merasa jika memang ruang kerja sudah terhindar dari suara bising karena ruangan sudah cukup dalam meredam suara bising dari luar ruangan. Suhu udara yang sudah sesuai mampu membantu kefokuskan pegawai, suhu udara yang sejuk membantu pegawai untuk tetap nyaman secara fisik. Pada pemilihan warna Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember memiliki warna yang identik yaitu warna hijau yang dan yang melambangkan ketenangan dan kedamaian serta hal ini sudah sesuai dengan ketentuan yang ada.

Melalui data deskripsi responden pada penelitian ini cenderung mayoritas pria yang berusia diatas 50 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan apabila sebagian besar pegawai dengan usia yang dewasa dan masa kerja yang panjang cenderung memiliki kebutuhan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Bagi pegawai lingkungan kerja yang baik tentu akan mendorong kinerja karena kenyamanan lingkungan kerja yang di dapat pegawai akan memberikan dampak pada kondisi fisik dan psikis mereka dalam bekerja. Pada kator

kementerian Agama Kabupaten Jember lingkungan kerja telah diatur sedemikian rupa sesuai dengan peraturan yang ada, seperti pada surat edaran menteri agama nomor 1 tahun 2021 tentang tata kelola birokrasi yang baik, bersih dan bebas korupsi. Hal tersebut guna menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, nyaman dan produktif bagi seluruh pegawai. Lingkungan kerja dinilai sudah memenuhi kriteria yang positif dan dinilai baik oleh sebagian besar pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember meski bangunan kantor saat ini merupakan bangunan baru dan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Beban Kerja (X_4) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel beban kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, membuktikan bahwa hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh antara variabel beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan gambaran apabila beban kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja yang ada, dan tercapainya target kerja yang sesuai dengan ABK dari instansi, maka adanya kesesuaian antara beban kerja dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas berpotensi mendukung efektivitas kerja serta berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ilmi et al., (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai didukung dengan kontribusi pencapaian target kerja yang ditetapkan oleh

instansi. Hasil penelitian lain oleh Virgula et al., (2024) juga menyatakan beban kerja berpengaruh pada kompetensi dan performa kinerja pegawai. Namun penelitian ini kurang mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (2016:64) yang menyatakan bahwa beban kerja adalah hal yang menyebabkan ketegangan pada diri seseorang yang menimbulkan penurunan kinerja pada karyawan. Faktanya pada lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jember beban kerja dapat dikelola dengan baik dan mengurangi ketegangan yang timbul saat bekerja dan dapat berubah menjadi tantangan yang mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, beban kerja yang tepat dapat menjadi faktor pendorong bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan dari ketiga indikator dan pernyataan yang dipilih oleh responden, indikator penggunaan waktu kerja memiliki nilai skor rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan keadaan di lapangan yang menggambarkan apabila pegawai sudah menggunakan waktu kerja dengan efektif, disisi lain penggunaan waktu kerja yang efektif disesuaikan dengan ketentuan instansi dalam Analisis Beban Kerja (ABK) yang telah diatur yaitu 1.500 jam kerja per orang dimana per harinya waktu kerja dihitung sebanyak 7,5 jam kerja. Hal tersebut diatur dalam amanat Undang-Undang No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dimana setiap instansi pemerintah wajib untuk menyusun analisis jabatan (anjab) dan ABK guna menyusun kebutuhan jumlah serta jenis jabatan dari PNS dan PPPK. Dengan terpenuhinya standar waktu kerja sebagaimana

tercantum dalam ABK, menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Meski indikator tersebut menjadi penilaian tertinggi bagi pegawai, aspek lain yang menjadi perhatian juga yaitu dilihat dari kondisi pekerjaan dan target kerja. Sebagian besar pegawai merasa kondisi pekerjaan memang membutuhkan usaha yang keras dikarenakan ini merupakan instansi pelayanan publik yang berada dibawah naungan kementerian yang sebagian besar tugas yang diberikan cukup penting dan memiliki pertanggung jawaban besar dalam mempertahankan penilaian kinerja yang baik. Tidak jauh dari itu target kerja juga merupakan aspek krusial yang dapat mempengaruhi kinerja, karena pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember jika target kerja yang dilakukan tidak bisa tercapai sesuai dengan beban kerja yang diberikan maka unit kerja tersebut dianggap tidak diperlukan namun dilapangan pegawai sudah memiliki pembagian target kerja yang jelas.

Melalui data deskripsi responden pada penelitian ini cenderung mayoritas pria yang berusia diatas 50 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan apabila sebagian besar pegawai sudah memiliki pengalaman dan tanggung jawab besar selama bekerja, maka mereka cenderung memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi, mampu bekerja secara mandiri, serta dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja instansi. Beban kerja menjadi aspek penting di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember mengingat pegawai memiliki usia dan masa kerja yang lama, maka dari itu beban kerja

perlu diatur secara proporsional agar mengurangi efek kelelahan fisik dan mental dalam bekerja. Temuan ini membuktikan bahwa beban kerja yang diberikan oleh instansi Kementerian Agama Kabupaten Jember cukup sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab masing-masing individu meski target kerja dan waktu kerja telah ditentukan oleh instansi. Hal ini mengindikasikan apabila beban kerja berkontribusi secara positif terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kompensasi (X_5) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kompensasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, membuktikan bahwa hipotesis ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan gambaran apabila kompensasi yang diberikan kurang memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai karena pegawai ASN cenderung menerima gaji yang dirasa sudah diketahui nominalnya, insentif yang perlu adanya peningkatan kualitas diri pegawai, tunjangan yang sudah otomatis menyesuaikan dengan kepangkatan, dan fasilitas yang diberikan berdasarkan kebijakan instansi dimana hal ini tidak mendorong kompensasi dalam memberikan pengaruhnya pada kinerja, maka diperlukan peninjauan ulang terhadap sistem kompensasi agar mampu memotivasi dan mendorong kinerja pegawai secara optimal.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Apriyadi et al., (2023) yang menyatakan kinerja pegawai berdampak pada kompensasi yang

diterima. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Lestari et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini tidak sejalan dengan teori menurut Kasmir (2017:233) yang mendeskripsikan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik bersifat keuangan maupun non keuangan yang seharusnya mampu mendorong kinerja pegawai. Dalam teori tersebut kompensasi dipandang sebagai alat manajerial yang dapat mendorong produktivitas dan loyalitas pegawai. Namun, dalam temuan penelitian ini tidak signifikansinya pengaruh kompensasi dapat dinilai dari konteks instansi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember lebih memiliki motivasi kerja yang didorong pada nilai moral dan komitmen terhadap pelayanan publik daripada kompensasi itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan dari keempat indikator dan pernyataan yang dipilih oleh responden, indikator gaji memiliki rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan keadaan di lapangan pegawai merasa gaji yang diberikan sesuai dan tepat waktu, karena pembayaran gaji dilakukan melalui sistem yang sudah digital dari pemerintah dan sangat tidak mungkin jika terjadi keterlambatan dalam pembayarannya. Aspek lain yang menjadi pendorong kompensasi pada pegawai ASN yaitu adanya insentif, tunjangan dan fasilitas. Pegawai menilai insentif yang diberikan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu insentif diberikan ketika adanya penghargaan kepada pegawai

atas kinerja yang telah dicapai namun sifatnya tidak rutin. Pemberian tunjangan juga merupakan andil terbesar dalam kompensasi yang diterima oleh pegawai ASN pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yang dibagikan menyesuaikan dengan kepangkatan atau golongan ASN tersebut meski beban kerja yang diterima lebih besar atau tidak jumlah tunjangan akan tetap mengikuti kepangkatan atau golongan ASN tersebut. Selanjutnya yaitu fasilitas juga merupakan salah satu aspek dalam kompensasi, pegawai menilai fasilitas yang diberikan oleh instansi sudah tergolong baik dikarenakan fasilitas yang diberikan telah memenuhi kebutuhan kerja pegawai tanpa adanya fasilitas yang memadai maka akan menurunkan efisiensi pekerjaan pegawai.

Melalui data deskripsi responden pada penelitian ini cenderung mayoritas pria yang berusia diatas 50 tahun dengan masa kerja diatas 10 tahun. Karakteristik ini mengindikasikan apabila sebagian besar pegawai telah memiliki banyak kontribusi pada instansi Kementerian Agama Kabupaten Jember yang dapat dilihat dari masa kerja yang cukup lama, maka cenderung pegawai merasa kompensasi dengan nominal yang telah diketahui tidak berkontribusi lebih pada kinerja pegawai karena seberat apa pun pekerjaan yang dilakukan gaji yang diterima oleh pegawai akan tetap sama dan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan kementerian keuangan. Gaji dan tunjangan Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam berbagai regulasi, dengan dasar utamanya adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menetapkan bahwa ASN

berhak atas gaji, tunjangan, dan fasilitas. Bagi PNS, gaji pokok diatur dalam PP Nomor 15 Tahun 2019 yang merupakan perubahan atas PP Nomor 7 Tahun 1977, dengan nominal gaji pokok berkisar antara Rp1.560.800 (Golongan I/a masa kerja 0 tahun) hingga Rp5.901.200 (Golongan IV/e masa kerja 32 tahun). Selain gaji pokok, PNS juga menerima tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan umum, serta tunjangan kinerja yang besarnya ditetapkan melalui Peraturan Presiden (Perpres). Sementara itu, gaji PPPK diatur dalam PP Nomor 98 Tahun 2020, dengan gaji pokok disesuaikan dengan golongan jabatan, yaitu mulai dari Rp1.794.900 (golongan I) hingga Rp6.786.500 (golongan XVII), dan dapat ditambah dengan tunjangan sesuai ketentuan instansi. Dengan demikian bagi pegawai ASN yang mayoritas berusia diatas 50 tahun dan memiliki masa kerja yang cukup lama kompensasi tidak menjadi hal penting yang mempengaruhi kinerja karena sebanyak apapun gaji yang diterima pekerjaan yang dilakukan tetap sama, oleh karena itu pegawai cenderung lebih tertarik memanfaatkan peluang tambahan berupa insentif maupun tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Pada konteks pegawai ASN yang sudah berpengalaman kompensasi mungkin tidak menjadi faktor penentu utama kinerja. Hal ini menunjukkan tingginya persepsi positif terhadap kompensasi belum tentu mendorong peningkatan kinerja secara langsung.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, berikut implikasi yang dapat diambil dari variabel kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai:

1. Hasil analisis diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Hal ini dapat disebabkan pemimpin telah menunjukkan adanya kharisma, motivasi yang inspiratif, kontribusi dalam upaya pemecahan masalah dan memberikan perhatian individual dalam pengembangan diri pegawai. Dalam mempertahankan aspek kepemimpinan transformasional perlu diperhatikan oleh pemimpin agar terus menjadi figur inspiratif dan mampu memberikan motivasi berkelanjutan bagi pegawai.
2. Hasil analisis diperoleh bahwa rotasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya kesesuaian kompetensi pegawai dengan posisi baru dan kurangnya pembekalan yang memadai untuk posisi baru pegawai. Maka, aspek rotasi kerja memerlukan evaluasi dan pertimbangan yang berfokus pada kompetensi dan potensi pegawai.
3. Hasil analisis diperoleh bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Jember. Hal ini disebabkan karena lingkungan kerja sudah diatur sesuai standar yang dibutuhkan oleh pegawai yang menimbulkan kenyamanan bagi pegawai.

Dalam mempertahankan aspek lingkungan kerja yang kondusif perlu adanya pemantauan lingkungan kerja baik secara psikis maupun psikologis.

4. Hasil analisis diperoleh bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Hal ini disebabkan karena beban kerja diberikan sudah sesuai dengan ketentuan dan masih dalam kapasitas kemampuan pegawai dalam bekerja. Dalam mempertahankan beban kerja yang efektif diperlukan pengelolaan beban kerja yang seimbang dan sesuai dengan kapasitas .
5. Hasil analisis diperoleh bahwa kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Hal ini disebabkan persepsi pegawai tentang kompensasi cenderung biasa saja karena kompensasi yang diberikan sudah ditetapkan pemerintah dan sesuai standar yang ditetapkan bukan atas hasil kerja yang kemudian menyebabkan hal ini bukan pendorong utama kinerja. Maka dari itu perlunya diperhatikan aspek kompensasi dalam hal non finansial yang secara tidak langsung dapat menunjang kinerja pegawai
6. Hasil analisis kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan rotasi kerja dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.3 Saran

a. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi dan menambah wawasan bagi pembaca maupun peneliti berikutnya. Bagi peneliti berikutnya disarankan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variabel lain seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi. Penambahan variabel akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor internal yang mendorong atau menghambat pencapaian kinerja. Perluasan objek penelitian juga dianjurkan agar hasil temuan memiliki konteks yang jauh lebih luas lagi.

b. Bagi Instansi Kementerian Agama Kabupaten Jember

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dengan memanfaatkan hasil penelitian sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia. Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi pemimpin agar mampu menjadi inspirator dan motivator bagi pegawai. Disamping itu, menjaga lingkungan kerja yang nyaman juga akan mendukung suasana kerja agar lebih baik lagi. Serta manajemen juga diharapkan mampu mengelola beban kerja yang proporsional bagi pegawai. Namun, evaluasi menyeluruh seperti rotasi kerja tetap diarahkan guna pengembangan dan kompetensi pegawai. Sedangkan untuk kompensasi sistem penghargaan dan kompensasi non-finansial dapat dikembangkan untuk mendorong motivasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Apriyadi, D. T., Seran, G. G., & Sastrawan, B. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai SAMSAT Kota Sukabumi. *Karimah Tauhid*, 2(6), 1779–1786. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i6.889>
- Ardiansah, M., Hamid, S. Al, & Wantu, S. M. (2024). Implementasi Pelayanan Publik Di Desa Moutong Timur Kecamatan Moutong. *Journal Of Social Science Research*, 4(3), 6614–6627.
- Arsyad. (2025). *Berita Pusat Evaluasi Kinerja dari CELIOS, Menag Jadi Menteri Terbaik di 100 Hari Pemerintahan Prabowo-Gibran*. Ditjen Bimas Hindu Kementerian Agama RI. <https://bimashindu.kemenag.go.id/berita-pusat/evaluasi-kinerja-dari-celios-menag-jadi-menteri-terbaik-di-100-hari-pemerintahan-prabowo-gibran-tkkG3>
- Budiman, T., & Setiawan, Y. (2023). 23. Model Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penempatan dan Rotasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 14(1), 53–66.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hernawan. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 508–535.

- Ilmi, H. M., Herman, & Perwitasari, D. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. *JUMAD*, 1(6), 821–830.
- Indah. (2024). *Kemenag Raih Penghargaan Penyelenggara Inovasi Pelayanan Publik Terbaik Tahun 2024*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/pers-rilis/kemenag-raih-penghargaan-penyelenggara-inovasi-pelayanan-publik-terbaik-tahun-2024-FMO1C>
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank JATIM Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 399–418.
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Raih Asa Sukses.
- Lestari, S. D., Qodariah, & Wulandari, N. C. (2023). Pengaruh Rotasi Kerja, Pengawasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Indramayu). *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 245–258.
- Marhumi, S., Naidah, H., & Minasni, H. (2022). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Liliraja Kabupaten Soppeng. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 404–414.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Norawati, S., Yusup, Y., Yunita, A., & Husein, H. (2021). Analisis Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Bapenda Kabupaten Kampar. *Menara Ilmu*, 15(1), 95–106.

- Ointu, R. Z., Yantu, I., & Podungge, R. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *EL-ECONOMICA*, 1(2), 54–60.
- Oktavianti, D., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*, 1(10), 2056–2067.
- Pitria, R., Nur, T., & Amirulloh, M. R. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Protokol, Komunikasi Dan Tata Usaha Pimpinan Di Sekretariat Daerah. *Jurnal Governansi*, 9(1), 53–60. <https://doi.org/10.30997/jgs.v9i1.5460>
- Riana, R., & Indrayani, H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial (JEIS)*, 3(2), 401–413.
- Sani, M. R. (2024). *Kemenag Raih Kualitas Tertinggi Kepatuhan Pelayanan Publik dari Ombudsman*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-raih-kualitas-tertinggi-kepatuhan-pelayanan-publik-dari-ombudsman-YIHrb>
- Santoso, M. R., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(1), 84–94. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i1.868>
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 3(2), 321–325.

- Suwandi, Ambarita, R., & Fauziah Nur Simamora. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 1(4), 115–129. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v1i4.697>
- Tumilantou, N., Mandagi, M., & Bogar, W. (2019). Optimalisasi Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Suluun Tareran Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 122–136.
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada aparatur sipil negara kementerian perdagangan republik indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33–54.
- Virgula, I., Transilvanus, V. E., & Missi, M. M. (2024). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor inspektorat kabupaten sikka. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1), 82–88.
- Walfaidihin, W., Sapiri, M., & Hidayah, Z. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Work Engagement dan Kepuasan Kerja. *Al-Buhuts e-Journal*, 20(2), 621–653.
- Wibowo, A. E. (2020). *SPSS dalam Riset Jasa dan Kesehatan*. Penerbit Gava Media.
- Wisanggeni, D. H., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis Kompensasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Kajian Literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i4.4630>
- Wiswari, N., & Sudibya, I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(12), 7555–7582.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu

Pejabat/Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada Program Studi S1-Manajemen di Institut Teknologi dan Sains Mandala, bersama ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berkenan membantu dalam mengisi kuesioner penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember”.

Berikut data peneliti:

Nama : Siti Nurpadilah
NIM : 21030014
Program Studi : S1 Manajemen
No. HP : 085331421564

Tujuan penelitian ini semata-mata untuk kepentingan akademis, setiap jawaban akan dijaga kerahasiaannya. Maka dari itu, peneliti mengharapkan Bapak/Ibu memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi tempat Bapak/Ibu bekerja. Peneliti sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden dalam penelitian ini.

Mengingat keberhasilan penelitian ini akan sangat bergantung kepada kelengkapan jawaban, dimohon dengan sangat agar Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban dengan lengkap. Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah bersedia mengisi kuesioner.

Jember, 21 April 2025

Peneliti

Siti Nurpadilah

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ROTASI
KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIANN
AGAMA KABUPATEN JEMBER

A. IDENTITAS RESPONDEN

Sebelum mengisi kuesioner, dimohon Bapak/Ibu untuk memberikan data-data berikut:

- Nama : _____
- Jenis Kelamin : ☐ Pria / ☐ Wanita
- Usia : ☐ 20 - 30 tahun
☐ 31 - 40 tahun
☐ 41 - 50 tahun
☐ 51 - 60 tahun
- Masa Kerja : ☐ 0 - 5 tahun
☐ 6 - 10 tahun
☐ Diatas 10 tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Jawablah pernyataan yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
- b. Pilih pernyataan yang sesuai dengan memberikan tanda (✓) pada setiap kolom jawaban.

Keterangan:

- STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

C. DAFTAR PERNYATAAN

1. Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin memiliki kharisma dalam memimpin instansi					
2.	Pemimpin mampu memotivasi pegawai secara inspiratif					
3.	Pemimpin mampu memberikan stimulan intelektual pada pegawai dalam bekerja					
4.	Pemimpin mampu memberikan perhatian kepada pegawai					

2. Rotasi Kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja					
2.	Pegawai memiliki pengetahuan yang cukup dalam melakukan pekerjaan					
3.	Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan kurang bervariasi					

3. Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pencahayaannya di ruang kerja sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan					
2.	Ruang kerja terhindar dari suara bising					
3.	Suhu udara di dalam ruang kerja terasa sejuk					
4.	Warna dinding beserta interior di ruang kerja terlihat menarik					

4. Beban Kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pegawai memiliki kondisi pekerjaan yang menuntut adanya usaha keras					
2.	Pegawai menggunakan waktu kerja dengan efektif					
3.	Pegawai diberikan target kerja yang jelas					

5. Kompensasi

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pegawai menerima gaji secara tepat waktu					
2.	Pemberian insentif sesuai dengan ketentuan yang berlaku					
3.	Pegawai menerima tunjangan diluar gaji pokok					
4.	Fasilitas yang diberikan instansi memenuhi kebutuhan kerja pegawai					

6. Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pegawai mampu menyelesaikan target pekerjaan sesuai dengan ketentuan instansi					
2.	Pegawai mampu bekerja dengan kualitas hasil kerja yang baik					
3.	Pegawai mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara bijaksana					

Lampiran 2 Data Responden

No	Nama Lengkap	Jenis Kelamin	Usia	MK
1	Rudi Winarto	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
2	Qudsyi, SE., MM.	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
3	Erlinda Situmorang,S.I.Pust	Wanita	51 - 60 Tahun	0 - 5 Tahun
4	Ahmad Hotib	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
5	Subhan Aidiy	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
6	Ahmad Ridhol Fattah	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
7	Ali Imron	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
8	Rahayu Putri Agustina	Wanita	20 - 30 Tahun	0 - 5 Tahun
9	Chikita Alifiana	Wanita	20 - 30 Tahun	0 - 5 Tahun
10	Fauziah	Wanita	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
11	Mochammad Taufiequrachman	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
12	U'ul Rofiqoh , A.Md.	Wanita	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
13	Rusmini	Wanita	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
14	Taufikur Rakhman, S.Ap	Pria	31 - 40 Tahun	0 - 5 Tahun
15	Samhadi	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
16	Mukarromah	Wanita	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
17	Nurul Laila	Wanita	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
18	Yosi	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
19	Yuni Maya Sari, S.E.	Wanita	31 - 40 Tahun	0 - 5 Tahun
20	Alif Fatoni	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
21	Clara Adinda	Wanita	20 - 30 Tahun	0 - 5 Tahun
22	Triastono	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
23	Efrizal Farizkha, S.E.	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
24	Ferdinan	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
25	Anang Ismanto	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
26	Yanti Nurhayanti	Wanita	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
27	Mudaris	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
28	Ahmad Hariyadi	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
29	Nanang Husen	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
30	Choirul Huda	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
31	Budi Setiawan	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
32	M Zaim	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
33	Akhmad Mustain Billah	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
34	Tyas Suka Trisuwita	Wanita	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
35	Ahmad Tholabi	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun

36	Munip Hadi Sonna	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
37	Edy Sucipto	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
38	Petrus Amat Sutadi	Pria	41 - 50 Tahun	Diatas 10 Tahun
39	Abdul Basid	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
40	Faisol Abrari	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
41	Pitono	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
42	Saiful Ulum	Pria	31 - 40 Tahun	0 - 5 Tahun
43	Anna Agustine Massie	Wanita	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
44	Santoso	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
45	Nurwahid	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
46	Moh. Nurhuda	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
47	Linda Novaliana Sari	Wanita	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
48	Irvan Irdhian Syah	Pria	41 - 50 Tahun	6 - 10 Tahun
49	Holid Hikmatullah	Pria	31 - 40 Tahun	6 - 10 Tahun
50	Nur Sholeh	Pria	51 - 60 Tahun	Diatas 10 Tahun
51	Muhamad Fauzi	Pria	31 - 40 Tahun	6 - 10 Tahun
52	Delityan Dananjaya	Pria	31 - 40 Tahun	0 - 5 Tahun
53	Mohammad Hanafiyah	Pria	31 - 40 Tahun	6 - 10 Tahun
54	Abd Wahid	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
55	Shihabudin	Pria	31 - 40 Tahun	Diatas 10 Tahun
56	Faris	Pria	31 - 40 Tahun	6 - 10 Tahun

Lampiran 3 Rekapitulasi Jawaban Responden

Ind. KT				KT	Ind. RK			RK	Ind. LK				LK	Ind. BK			BK	Ind. K				K	Ind. KP			KP
5	5	5	5	20	5	5	2	12	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	4	19	5	5	5	15
5	4	4	4	17	4	4	3	11	5	5	5	5	20	4	5	4	13	5	5	5	4	19	4	4	4	12
5	4	5	5	19	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	4	5	19	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	3	11	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	5	4	4	17	4	4	3	11	4	1	4	4	13	4	4	4	12	4	4	2	3	13	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	5	2	12	4	5	5	5	19	4	5	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	2	12	2	1	2	2	7	4	4	5	13	5	5	5	4	19	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	2	10	4	4	5	5	18	5	4	4	13	5	5	4	4	18	4	4	4	12
4	5	5	4	18	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	5	5	15
5	4	4	5	18	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	5	4	13	4	4	4	5	17	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	2	10	5	4	4	4	17	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	4	4	12
4	4	5	4	17	4	4	2	10	4	4	5	4	17	4	4	4	12	5	4	4	4	17	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	5	2	12	5	4	5	5	19	3	4	4	11	5	5	4	5	19	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	3	11	2	4	4	4	14	3	4	4	11	5	4	5	3	17	4	4	4	12
5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	3	13	4	4	4	4	16	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	5	15
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	2	3	13	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12
4	5	5	5	19	5	5	3	13	4	4	5	5	18	4	5	4	13	5	5	3	4	17	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	2	12	4	5	4	3	16	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	5	5	14
5	5	5	5	20	4	4	4	12	5	5	5	4	19	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
4	4	4	4	16	5	4	2	11	4	4	4	4	16	4	5	5	14	4	4	4	5	17	5	4	5	14
4	5	5	4	18	4	4	2	10	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	12
5	4	4	4	17	4	5	2	11	5	5	4	4	18	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15
5	5	4	4	18	5	4	2	11	5	3	4	3	15	4	5	5	14	5	5	4	4	18	5	5	5	15
4	5	5	4	18	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	5	13	5	4	4	4	17	4	4	5	13
5	4	4	5	18	5	5	4	14	5	4	5	5	19	4	5	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	15
5	4	4	5	18	5	4	4	13	5	5	5	4	19	4	4	5	13	5	5	4	5	19	5	5	5	15
5	5	5	5	20	5	5	3	13	5	5	3	4	17	5	4	4	13	5	4	4	3	16	5	5	4	14
5	5	4	5	19	5	5	3	13	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	4	5	19	5	5	5	15
4	5	5	4	18	4	4	2	10	4	4	4	4	16	2	4	4	10	5	5	4	4	18	4	4	4	12
5	4	4	5	18	4	5	3	12	5	5	5	4	19	5	4	4	13	5	5	4	4	18	5	5	5	15
4	5	5	5	19	4	4	3	11	5	5	4	3	17	5	4	4	13	5	5	5	4	19	5	5	5	15
5	5	4	5	19	5	5	4	14	5	5	3	4	17	5	5	4	14	5	5	4	4	18	4	5	5	14

5	5	5	5	20	5	4	4	13	5	4	5	5	19	4	4	4	12	5	5	5	4	19	5	5	5	15
5	4	4	4	17	5	5	3	13	5	4	5	5	19	5	4	4	13	5	5	5	5	20	5	5	5	15
5	5	5	4	19	4	4	3	11	5	5	5	3	18	4	4	4	12	5	5	4	5	19	4	5	4	13
5	5	4	4	18	5	5	2	12	5	4	4	4	17	4	4	5	13	4	5	4	5	18	5	4	5	14
5	5	4	5	19	4	4	3	11	4	5	4	3	16	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	4	4	13
5	5	4	5	19	4	4	2	10	5	5	5	4	19	4	4	3	11	5	5	4	4	18	5	5	5	15
5	5	4	4	18	4	5	2	11	5	5	4	4	18	4	5	4	13	5	5	4	3	17	5	4	4	13
4	5	5	4	18	5	5	3	13	5	4	4	3	16	5	5	4	14	4	4	4	4	16	5	5	4	14
5	5	5	5	20	5	4	3	12	5	5	4	5	19	5	4	4	13	5	5	4	4	18	4	4	5	13
5	4	5	5	19	4	5	3	12	5	5	4	4	18	5	4	4	13	5	4	4	4	17	5	5	5	15
5	4	4	5	18	5	5	2	12	4	4	4	4	16	5	5	4	14	5	4	4	5	18	5	4	4	13
5	4	5	5	19	5	5	3	13	5	5	3	4	17	5	4	4	13	5	5	4	3	17	5	5	5	15
5	5	4	4	18	5	4	3	12	5	5	5	4	19	5	4	4	13	5	4	4	3	16	5	4	4	13
4	5	4	4	17	4	4	2	10	5	5	4	4	18	4	5	5	14	4	4	5	4	17	5	5	5	15
5	5	5	4	19	5	5	3	13	4	4	4	5	17	5	5	3	13	4	4	5	4	17	5	5	4	14
5	5	4	5	19	5	4	2	11	4	5	5	5	19	4	3	5	12	4	4	3	4	15	5	4	4	13
5	5	5	5	20	4	4	2	10	5	5	5	5	20	4	4	4	12	5	4	5	4	18	5	5	3	13
5	4	4	4	17	5	5	3	13	4	4	5	4	17	4	3	5	12	5	5	4	3	17	5	4	3	12
5	5	5	5	20	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	4	14	5	5	4	4	18	5	5	5	15
4	4	4	5	17	5	5	3	13	5	5	4	5	19	3	4	4	11	5	5	5	3	18	5	5	4	14
5	5	4	4	18	5	5	4	14	5	5	5	5	20	4	5	4	13	5	5	5	4	19	4	5	5	14

Lampiran 4 Deskripsi Responden

JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Wanita	14	25%
Pria	42	75%
Total	56	100%

USIA

Usia	Jumlah	Persentase
20- 30 Tahun	3	5%
31 - 40 Tahun	16	29%
41 - 50 Tahun	18	32%
51 - 60 Tahun	19	34%
Total	56	100%

MASA KERJA

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0 - 5 Tahun	8	14%
6 - 10 Tahun	12	21%
Diatas 10 Tahun	36	64%
Total	56	100%

Lampiran 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Kepemimpinan Transformatif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X _{1.1}	56	4	5	4.68	.471
X _{1.2}	56	4	5	4.62	.489
X _{1.3}	56	4	5	4.48	.504
X _{1.4}	56	4	5	4.54	.503
Valid N (listwise)	56				

b. Rotasi Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X _{2.1}	56	4	5	4.54	.503
X _{2.2}	56	4	5	4.48	.504
X _{2.3}	56	2	5	2.95	.862
Valid N (listwise)	56				

c. Lingkungan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X _{3.1}	56	2	5	4.50	.714
X _{3.2}	56	1	5	4.39	.846
X _{3.3}	56	2	5	4.32	.741
X _{3.4}	56	2	5	4.20	.724
Valid N (listwise)	56				

d. Beban Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X _{4.1}	56	2	5	4.30	.658
X _{4.2}	56	3	5	4.38	.558
X _{4.3}	56	3	5	4.29	.530
Valid N (listwise)	56				

e. Kompensasi

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X _{5.1}	56	4	5	4.75	.437
X _{5.2}	56	4	5	4.63	.489
X _{5.3}	56	2	5	4.32	.636
X _{5.4}	56	3	5	4.16	.654
Valid N (listwise)	56				

f. Kinerja Pegawai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y ₁	56	4	5	4.64	.483
Y ₂	56	4	5	4.57	.499
Y ₃	56	3	5	4.50	.572
Valid N (listwise)	56				

Lampiran 6 Hasil Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Correlations						
		X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	X ₁
X _{1.1}	Pearson Correlation	1	.178	.052	.509**	.629**
	Sig. (2-tailed)		.190	.704	.000	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{1.2}	Pearson Correlation	.178	1	.452**	.166	.661**
	Sig. (2-tailed)	.190		.000	.220	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{1.3}	Pearson Correlation	.052	.452**	1	.325*	.683**
	Sig. (2-tailed)	.704	.000		.015	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{1.4}	Pearson Correlation	.509**	.166	.325*	1	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000	.220	.015		.000
	N	56	56	56	56	56
X ₁	Pearson Correlation	.629**	.661**	.683**	.740**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations					
		X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X ₂
X _{2.1}	Pearson Correlation	1	.612**	.067	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000	.622	.000
	N	56	56	56	56
X _{2.2}	Pearson Correlation	.612**	1	.019	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000		.891	.000
	N	56	56	56	56
X _{2.3}	Pearson Correlation	.067	.019	1	.708**
	Sig. (2-tailed)	.622	.891		.000
	N	56	56	56	56
X ₂	Pearson Correlation	.680**	.648**	.708**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations						
		X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X ₃
X _{3.1}	Pearson Correlation	1	.572**	.378**	.334*	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.012	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{3.2}	Pearson Correlation	.572**	1	.375**	.347**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.009	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{3.3}	Pearson Correlation	.378**	.375**	1	.626**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.004	.004		.000	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{3.4}	Pearson Correlation	.334*	.347**	.626**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.012	.009	.000		.000
	N	56	56	56	56	56
X ₃	Pearson Correlation	.747**	.774**	.774**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations					
		X _{4.1}	X _{4.2}	X _{4.3}	X ₄
X _{4.1}	Pearson Correlation	1	.328*	.060	.733**
	Sig. (2-tailed)		.014	.663	.000
	N	56	56	56	56
X _{4.2}	Pearson Correlation	.328*	1	.185	.732**
	Sig. (2-tailed)	.014		.173	.000
	N	56	56	56	56
X _{4.3}	Pearson Correlation	.060	.185	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.663	.173		.000
	N	56	56	56	56
X ₄	Pearson Correlation	.733**	.732**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations						
		X _{5.1}	X _{5.2}	X _{5.3}	X _{5.4}	X ₅
X _{5.1}	Pearson Correlation	1	.575**	.229	-.048	.576**
	Sig. (2-tailed)		.000	.089	.727	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{5.2}	Pearson Correlation	.575**	1	.220	.249	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000		.104	.064	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{5.3}	Pearson Correlation	.229	.220	1	.223	.684**
	Sig. (2-tailed)	.089	.104		.098	.000
	N	56	56	56	56	56
X _{5.4}	Pearson Correlation	-.048	.249	.223	1	.621**
	Sig. (2-tailed)	.727	.064	.098		.000
	N	56	56	56	56	56
X ₅	Pearson Correlation	.576**	.721**	.684**	.621**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56	56
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations					
		Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y
Y ₁	Pearson Correlation	1	.559**	.329*	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.013	.000
	N	56	56	56	56
Y ₂	Pearson Correlation	.559**	1	.573**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	56	56	56	56
Y ₃	Pearson Correlation	.329*	.573**	1	.807**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000		.000
	N	56	56	56	56
Y	Pearson Correlation	.754**	.871**	.807**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	56	56	56	56
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

b. Uji Reliabilitas

1. Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.610	4

2. Rotasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.623	3

3. Lingkungan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.755	4

4. Beban Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.618	3

5. Kompensasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.647	4

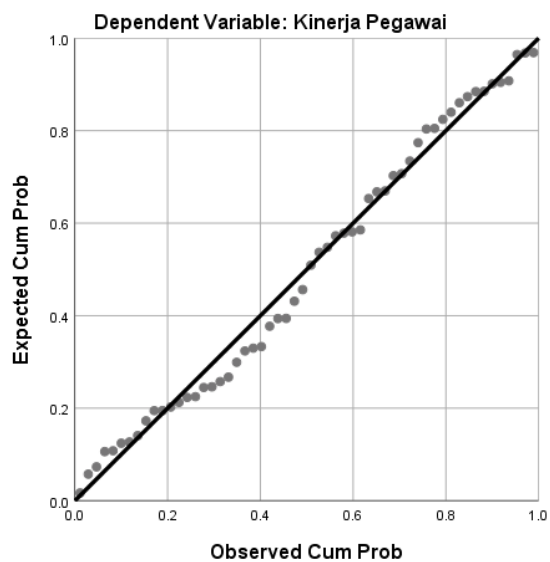
6. Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	3

Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



b. Uji Multikolieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.319	2.055		-.642	.524		
	Kepemimpinan Transformasional	.231	.100	.244	2.300	.026	.796	1.257
	Rotasi Kerja	.145	.105	.147	1.379	.174	.788	1.269
	Lingkungan Kerja	.163	.057	.297	2.844	.006	.824	1.214
	Beban Kerja	.259	.114	.244	2.266	.028	.773	1.294
	kompensasi	.162	.095	.185	1.697	.096	.751	1.331
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai								

c. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.145	1.028		1.114	.271
	Kepemimpinan Transformasional	-.008	.050	-.025	-.166	.869
	Rotasi Kerja	-.101	.053	-.290	-1.921	.060
	Lingkungan Kerja	.024	.029	.125	.849	.400
	Beban Kerja	-.013	.057	-.036	-.235	.815
	Kompensasi	.038	.048	.123	.799	.428
a. Dependent Variable: Abs_RES						

Lampiran 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.319	2.055		-.642	.524
	Kepemimpinan Transformasional	.231	.100	.244	2.300	.026
	Rotasi Kerja	.145	.105	.147	1.379	.174
	Lingkungan Kerja	.163	.057	.297	2.844	.006
	Beban Kerja	.259	.114	.244	2.266	.028
	kompensasi	.162	.095	.185	1.697	.096
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Lampiran 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.551	.506	.88592
a. Predictors: (Constant), kompensasi, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Lampiran 10 Hasil Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.319	2.055		-.642	.524
	Kepemimpinan Transformasional	.231	.100	.244	2.300	.026
	Rotasi Kerja	.145	.105	.147	1.379	.174
	Lingkungan Kerja	.163	.057	.297	2.844	.006
	Beban Kerja	.259	.114	.244	2.266	.028
	kompensasi	.162	.095	.185	1.697	.096
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

b. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.186	5	9.637	12.279	.000 ^b
	Residual	39.242	50	.785		
	Total	87.429	55			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), kompensasi, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja						

Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian

