

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA TERNATE

Ringgo Jafar¹, Sulfi Abdul Haji², Rahmat Sabuhari³
Universitas Khairun^{1,2,3}

Page | 218

Correspondence Email : rahmat.sabuhari@Unkhair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang dapat dikumpulkan dan dianalisis berjumlah 77 pegawai tetap yang bertugas di beberapa bidang pada kantor Sekretariat Daerah Kota Ternate. Pengambilan sampel menggunakan teknik slovin. SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS 3.0 digunakan untuk menguji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja terbukti menjadi katalis utama yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas, sementara rotasi kerja hanya berkontribusi langsung terhadap kinerja tanpa meningkatkan kepuasan. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja kondusif dan peningkatan kepuasan kerja untuk mendorong kinerja optimal secara berkelanjutan. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia yang dapat memberikan manfaat pada akademisi dan praktisi manajemen organisasi perangkat daerah.

ABSTRACT

This study aims to empirically examine and demonstrate the effect of work environment and job rotation on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction. A quantitative approach was employed, with data collected and analyzed from 77 permanent employees working in various divisions of the Regional Secretariat Office of Ternate City. The sample was determined using the Slovin formula. Hypotheses were tested using SEM-PLS with the SmartPLS 3.0 application.

The findings reveal that the work environment has a positive effect on employee performance, particularly through job satisfaction as a mediating variable. Job satisfaction is proven to be a key catalyst that bridges the influence of the work environment on productivity, whereas job rotation contributes directly to performance without enhancing satisfaction. These results highlight the importance of management strategies that prioritize the creation of a conducive work environment and the enhancement of job satisfaction to foster sustainable optimal performance. Theoretically, this study is expected to contribute to the development of human resource management science and provide valuable insights for both academics and practitioners in regional government organizations.

Keywords: *Work Environment, Job Rotation, Job Satisfaction, Employee Performance, Human Resource Management*

PENDAHULUAN

Organisasi atau instansi merupakan sebuah sistem yang mengoordinasikan aktivitas individu untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan tersebut sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM), khususnya pegawai sebagai aktor utama yang menyumbangkan tenaga, pikiran, dan kreativitasnya (Sa'adah et al., 2021). Pegawai dituntut untuk adaptif terhadap dinamika organisasi agar instansi mampu bertahan dan berkembang menghadapi tantangan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, kemampuan instansi dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, menjadi aspek strategis dalam pengelolaan kinerja pegawai.

Perkembangan instansi merupakan cita-cita pimpinan dan pegawai, yang salah satunya dipengaruhi oleh kinerja pegawai (Yuniarti et al., 2021). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi (Mangkunegara, 2010). Kinerja yang optimal tidak hanya menentukan efektivitas instansi, melainkan juga kelangsungan hidup organisasi (Kharuman et al., 2021). Dalam konteks pemerintahan, kinerja pegawai menjadi faktor krusial mengingat peran strategis instansi dalam penyelenggaraan administrasi publik (Hidayat, 2023). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan target organisasi. Menurut Mangkunegara (2010), kinerja ditentukan oleh faktor kemampuan dan motivasi. Dalam sektor pemerintahan, kinerja pegawai memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas pelayanan publik (Hidayat, 2023). Oleh karena itu, kinerja tidak hanya mencerminkan pencapaian individu, tetapi juga keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Kharuman et al., 2021).

Berbagai faktor berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai, di antaranya lingkungan kerja, kebijakan rotasi kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Rahman & Putri, 2022). Lingkungan kerja yang kondusif terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas (Enny, 2019; Irma & Yusuf, 2020). Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang beragam, di mana beberapa studi menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Ahmad et al., 2022), sementara penelitian lain justru menyatakan tidak ada pengaruh (Samuel et al., 2020). Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik maupun nonfisik yang memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan efektivitas pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Enny, 2019). Penelitian Ahmad et al. (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda dilaporkan Samuel et al. (2020), yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kontradiksi ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut, khususnya pada konteks pemerintahan daerah.

Selain itu, rotasi kerja juga menjadi salah satu strategi pengembangan SDM yang bertujuan mengurangi kejenuhan, memperluas keterampilan, dan meningkatkan efektivitas kerja (Robbins & Judge, 2008; Marayasa et al., 2023). Rotasi yang dilaksanakan dengan tepat dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai (Rahayu & Aisyah, 2019). Namun, jika

tidak mempertimbangkan kompetensi dan pengalaman, rotasi justru berpotensi menghambat produktivitas (Padula et al., 2017; Manopo et al., 2018). Rotasi kerja didefinisikan sebagai pemindahan pegawai antar posisi atau fungsi secara periodik dengan tujuan memperluas pengalaman, mengurangi kejenuhan, dan meningkatkan keterampilan (Robbins & Judge, 2008; Padula et al., 2017). Rotasi kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Rahayu & Aisyah, 2019). Sebaliknya, jika rotasi tidak memperhatikan kompetensi pegawai, maka proses adaptasi yang panjang dapat menurunkan produktivitas (Manopo et al., 2018).

Kepuasan kerja sendiri merupakan kondisi emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang berimplikasi langsung pada loyalitas dan kinerja (Wiliandari, 2015; Lankeshwara, 2016). Penelitian terdahulu menegaskan adanya hubungan signifikan antara lingkungan kerja, rotasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Adilla & Budiono, 2022; Al-Romeedy, 2019; Susanti, 2011). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai yang mencerminkan sikap positif maupun negatif terhadap pekerjaan (Wiliandari, 2015). Pegawai yang merasa puas cenderung loyal, termotivasi, dan lebih berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi (Irma & Yusuf, 2020; Lankeshwara, 2016). Penelitian Susanti (2011) dan Al-Romeedy (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja. Selain itu, Adilla & Budiono (2022) membuktikan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan Irma & Yusuf (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja juga menjadi determinan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kota Ternate, tantangan pengelolaan pegawai semakin kompleks. Data internal menunjukkan bahwa hanya 65% pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja, sementara 35% lainnya mengeluhkan fasilitas yang tidak memadai dan suasana kerja kurang kondusif (BPS Kota Ternate, 2023). Di sisi lain, kebijakan rotasi kerja yang diterapkan menimbulkan keluhan, di mana 40% pegawai merasa rotasi justru menghambat efektivitas karena tidak mempertimbangkan keahlian individu (Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate, 2023). Kondisi tersebut berdampak pada fluktuasi kinerja, di mana hanya 70% pegawai yang mampu memenuhi target kinerja yang ditetapkan.

Fenomena ini memperlihatkan urgensi untuk mengevaluasi kembali faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya melalui analisis pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengkaji secara simultan pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja terhadap kinerja organisasi, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas (lingkungan kerja dan rotasi kerja), variabel mediasi (kepuasan kerja), dan variabel terikat (kinerja pegawai). Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena SEM-PLS mampu menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten, termasuk pengujian efek mediasi, serta lebih fleksibel dalam menangani ukuran sampel yang relatif terbatas dibandingkan SEM berbasis covariance (Hair et al., 2019).

Page | 221

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kota Ternate. Teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling dengan metode proportional random sampling, agar setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Diketahui populasi 142 pegawai, maka diperoleh sampel minimal 77 responden. Untuk memperkuat validitas model SEM, jumlah sampel mengikuti rekomendasi Hair et al. (2019), yaitu minimal 5–10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam kuesioner.

3. Variabel dan Definisi Operasional

Lingkungan Kerja (X1): kondisi fisik dan nonfisik yang memengaruhi aktivitas kerja pegawai (Irma & Yusuf, 2020). Indikator: fasilitas kerja, suasana kerja, hubungan antarpegawai, dan dukungan organisasi. Rotasi Kerja (X2): perpindahan pegawai antar unit/bidang dalam instansi untuk mengembangkan kompetensi (Robbins & Judge, 2008). Indikator: kejelasan kebijakan rotasi, kesesuaian dengan kompetensi, kesempatan pengembangan, dan tingkat adaptasi. Kepuasan Kerja (Z): perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya (Wiliandari, 2015). Indikator: kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan, penghargaan, serta kondisi kerja. Kinerja Pegawai (Y): hasil kerja pegawai terkait tugas, tanggung jawab, dan target organisasi (Mangkunegara, 2010). Indikator: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Seluruh indikator diukur dengan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Kuesioner terstruktur yang dibagikan langsung kepada pegawai yang menjadi target responden.

4. Teknik Analisis Data

Tahapan analisis menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS, melalui langkah-langkah berikut:

Uji Validitas & Reliabilitas Instrumen; Convergent validity (outer loading $> 0,7$; AVE $> 0,5$), Discriminant validity (Fornell-Larcker criterion, HTMT), Reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $> 0,7$).

Uji Model Struktural (Inner Model); Koefisien determinasi (R^2), Effect size (f^2), Predictive relevance (Q^2),

Uji Hipotesis; Signifikansi jalur diuji dengan bootstrapping (nilai t-statistic $> 1,96$ pada $\alpha = 0,05$), Uji efek mediasi kepuasan kerja (direct effect, indirect effect, total effect).

HASIL PENELITIAN

1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity adalah pengukuran validitas indikator refleksif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari outer loading dari masing–masing indikator variabel. Nilai indikator dikatakan valid, apabila indikator menjelaskan varibel konstruknya dengan nilai > 0,7 atau biasa yang disebut dengan rule of thumbs (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya dilakukan penghapusan pada indikator tersebut. Uji validitas terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Berikut hasil output outer loading.

Page | 222

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Konstruk (*outer loading*) Tahap Pertama

Variabel	Indikator Dintadai dengan simbol	Outer Loading	Ket.
KINERJA PEGAWAI (Y)	Y1	0.792	Valid
	Y2	0.889	Valid
	Y3	0.844	Valid
	Y4	0.853	Valid
	Y5	0.878	Valid
	Y6	0.843	Valid
	Y7	0.914	Valid
	Y8	0.747	Valid
LINGKUNGAN KERJA (X1)	X1.1	0.706	Valid
	X1.2	0.754	Valid
	X1.3	0.762	Valid
	X1.4	0.793	Valid
	X1.5	0.861	Valid
	X1.6	0.831	Valid
	X1.7	0.861	Valid
	X1.8	0.835	Valid
ROTASI KERJA (X2)	X2.1	0.860	Valid
	X2.2	0.888	Valid
	X2.3	0.772	Valid
	X2.4	0.878	Valid
	X2.5	0.816	Valid
	X2.6	0.840	Valid
	X2.7	0.791	Valid
KEPUASAN KERJA (Z)	Z1	0.872	Valid
	Z2	0.856	Valid
	Z3	0.728	Valid
	Z4	0.845	Valid
	Z5	0.800	Valid
	Z6	0.766	Valid
	Z7	0.821	Valid
	Z8	0.748	Valid

Sumber: Data primer diolah Tahun 2025

Hasil pengujian validitas tahap pertama disajikan pada Tabel 1. dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) *Convergent validity* dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui valid tidaknya suatu indikator dalam mengukur variabel yang ditinjau dari nilai *loading factor*. Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar dari 0,60 (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator-indikator yang diuraikan tidak terdapat *loading factor* kurang dari 0,60 sehingga indikator-indikator tersebut dapat dinyatakan valid.
- b) *Discriminant validity*, dimaksudkan untuk mengetahui valid atau tidaknya dimensi dalam mengukur variabel ditinjau dari nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. AVE adalah rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* dimensinya pada proses iterasi algoritma PLS (Hair *et al.*, 2005). Variabel yang diteliti menghasilkan nilai AVE lebih dari 0.50 sehingga dimensi-dimensi tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya. Hal ini menunjukkan bahwa model sudah memenuhi syarat validitas konvergen dan validitas diskriminan.

2. Pengujian Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan dimensi reflektif dilakukan dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (*discriminant reliability*). Kriteria pengujian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 atau nilai *cronbach' alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali dan Latan, 2015; Hair *et al.*, 2010). Hasil pengujian reliabilitas dapat disajikan pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2. menunjukkan bahwa semua dimensi memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 sehingga semua Indikator yang mengukur variabel-variabel tersebut dinyatakan reliabel digunakan untuk menjelaskan variabel yang diteliti.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Pegawai	0.945	0.943	0.716	Valid dan Reliabel
Kepuasan Kerja	0.926	0.922	0.650	Valid dan Reliabel
Lingkungan Kerja	0.922	0.920	0.643	Valid dan Reliabel
Rotasi Kerja	0.938	0.928	0.699	Valid dan Reliabel

Sumber: Data diolah 2025

Ukuran untuk menentukan diskriminan validitas dapat juga menggunakan kriteria akar AVE, yaitu nilai-nilai pada variable yang diukur lebih dari variable lain yang ditentukan dalam model yang dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3 Kriteria akar AVE

	Kinerja pegawai	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Rotasi Kerja
Kinerja Pegawai	0.836			
Kepuasan kerja	0.543	0.822		
Lingkungan kerja	0.793	0.718	0.828	
Rotasi Kerja	0.740	0.737	0.774	0.892

Sumber: Data diolah 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah memenuhi *role of thumb*, yaitu sel pada kolom dan baris variable yang diukur lebih dari variable yang ditentukan dalam model.

3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil analisis model PLS yang mengandung seluruh komponen variabel pendukung uji hipotesis digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

Goodness of Fit Model

Goodness of fit (GoF) *model* digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai GoF model dapat digunakan dengan menentukan nilai indeks GoF yang diperoleh dari rata-rata R-Square (R^2) untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus *et al.*, 2005). Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi *model path* yang baik (Akter *et al.*, 2011). GoF *model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan Q-Square (Q^2) *predictive relevance*, yakni mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan model dan estimasi parameternya (Ghozali, 2011:26). Nilai Q^2 lebih besar dari nol menunjukkan inner model memiliki *predictive relevance* yang baik. Q^2 dihitung dengan formula:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \dots (1 - R_n^2)]$$

Hasil analisis dengan menggunakan aplikasi SmartPLS diperoleh nilai yang di sajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4 Hasil Pengujian Goodness of Fit Model

Variabel	R ²
Kinerja Pegawai	0.714
Kepuasan Kerja	0.364
$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)]$	
$Q^2 = 1 - [(1 - 0.714)(1 - 0.364)]$	
$Q^2 = 1 - [(0.286)(0.636)]$	
$Q^2 = 0.818$	

Sumber: Data primer diolah 2025

Page | 225

Q-Square predictive relevance variabel kinerja pegawai bernilai 0.818 artinya, keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 81.8% atau kontribusi variabel lingkungan kerja, rotasi kerja, dan kepuasan kerja secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai Q^2 untuk *inner model* sebesar 0.818 yang berarti model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang besar dan layak digunakan untuk menguji hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian terdapat satu variabel mediasi yaitu perilaku pelayanan. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel eksogen secara tidak langsung terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Apabila *t*-statistik >1,96 dan *p*-value < level of significant 0,05 (*alpha* = 5%) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen.

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh	Koefisien Jalur	T Statistics	P Values
Lingkungan kerja -> Kinerja pegawai	0.246	1.979	0.048
Lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	0.619	5.238	0.000
Kepuasan kerja -> Kinerja pegawai	0.265	3.046	0.002
Rotasi kerja -> Kepuasan kerja	-0.026	0.212	0.832
Rotasi kerja -> Kinerja pegawai	0.505	4.475	0.000

Sumber: Data diolah 2025

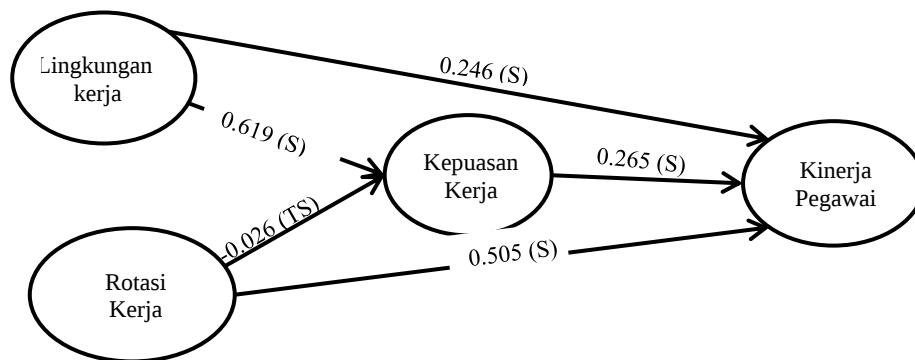
Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak semua variabel eksogen memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel endogen. Pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen menunjukkan bahwa:

a. Secara langsung variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

- kinerja pegawai artinya bahwa hipotesis 1 diterima.
- Secara langsung variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja artinya bahwa hipotesis 2 diterima.
 - Secara langsung variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai artinya bahwa hipotesis 3 diterima.
 - Secara langsung variabel rotasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja artinya bahwa hipotesis 4 ditolak.
 - Selanjutnya rotasi kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai artinya bahwa hipotesis 5 diterima.

Page | 226

Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dijelaskan diatas dapat digambarkan dalam suatu diagram jalur berikut:



Gambar 2 Diagram jalur pengaruh langsung

Keterangan: (S) = Signifikan

(TS) = Tidak Signifikan

Gambar 2 menunjukkan pengaruh secara langsung lingkungan kerja dan Rotasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung/Mediasi

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh lingkungan kerja dan rotasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung

Eksogen	Mediasi	Endogen	Koefisien jalur	t-stat	p-value	Hasil
Lingkungan kerja	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	0.162	2.858	0.004	Diterima
Rotasi kerja	Kepuasan kerja	Kinerja pegawai	-0.007	0.208	0.835	Diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan t-statistik sebesar 2.858 dengan p-value sebesar 0.004. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan, artinya bahwa kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi parsial (hipotesis 6 diterima). Pengaruh tidak langsung rotasi

kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan t-statistik sebesar 0.208 dengan p-value sebesar 0.835. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan, yang bermakna bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai pemediasi (hipotesis 7 ditolak).

PEMBAHASAN.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Meskipun nilai p masih dalam batas signifikansi (kurang dari 0,05), nilai t-statistik yang mendekati ambang batas mengindikasikan bahwa pengaruh ini tergolong signifikan secara marginal. Dengan kata lain, lingkungan kerja memang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, namun tidak sekuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Secara teoritis, hubungan langsung antara lingkungan kerja dan kinerja dapat dijelaskan melalui teori ergonomi organisasi, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mendukung efisiensi, kenyamanan, dan keselamatan kerja, sehingga produktivitas pegawai dapat meningkat. Hal ini juga sejalan dengan teori Job Characteristics Model (Hackman & Oldham) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja baik fisik maupun psikososial merupakan bagian dari kondisi yang memengaruhi hasil kerja individu, seperti motivasi, kinerja, dan kepuasan.

Dari sudut pandang praktis, ketika organisasi menyediakan lingkungan yang nyaman, bersih, teratur, dan mendukung kolaborasi, karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan lebih sedikit mengalami gangguan atau stres. Faktor-faktor seperti pencahayaan yang cukup, suhu ruangan yang stabil, alat kerja yang tersedia dan terpelihara, serta hubungan interpersonal yang sehat dapat memfasilitasi pegawai untuk mencapai target pekerjaan secara lebih efektif. Empirisnya, beberapa studi sebelumnya mendukung temuan ini. Penelitian oleh Ramadhan (2021) di sektor keuangan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan efektivitas kerja. Meskipun sebagian besar studi menekankan mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini, ada bukti bahwa lingkungan kerja juga memberikan efek langsung terhadap aspek seperti kecepatan kerja, pengambilan keputusan, dan kolaborasi tim.

Namun, dibandingkan dengan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,619), pengaruh langsung terhadap kinerja (koefisien 0,246) terlihat lebih lemah. Hal ini menunjukkan bahwa efek lingkungan kerja terhadap kinerja lebih optimal ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, karena kondisi kerja yang baik cenderung lebih dulu memengaruhi perasaan dan persepsi karyawan, yang kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan kerja yang produktif. Implikasi dari hasil ini adalah bahwa manajemen tidak bisa hanya mengandalkan perbaikan fisik atau struktural lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja secara langsung. Intervensi terhadap aspek psikologis karyawan seperti keterlibatan, pengakuan, dan rasa memiliki perlu dikembangkan secara paralel agar manfaat dari lingkungan kerja yang baik benar-benar terwujud dalam bentuk kinerja optimal.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti bahwa ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik, sosial, maupun psikologis maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara nyata dan terukur. Dari sudut pandang teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Kebutuhan Dasar Maslow, di mana kebutuhan akan rasa aman dan rasa memiliki harus dipenuhi sebelum seseorang dapat merasakan aktualisasi diri. Lingkungan kerja yang aman, bersih, nyaman, serta menyediakan dukungan sosial melalui hubungan yang baik antar kolega dan atasan, memenuhi kebutuhan dasar ini dan menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan terciptanya kepuasan kerja.

Lebih lanjut, teori Model Kesesuaian *Person-Environment (P-E Fit Theory)* menjelaskan bahwa semakin besar kesesuaian antara kondisi lingkungan kerja dengan preferensi, nilai, dan harapan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja sesuai dengan ekspektasi pegawai baik dalam aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, maupun non-fisik seperti budaya organisasi dan komunikasi yang terbuka maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Misalnya, studi oleh Wibowo dan Sutanto (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor manufaktur. Selain itu, Nitisemito (2002) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, serta hubungan interpersonal memiliki pengaruh kuat terhadap persepsi kepuasan kerja seseorang. Penelitian di sektor pendidikan oleh Fauziah (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif meningkatkan rasa nyaman dan puas di kalangan tenaga pendidik.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja umumnya cukup besar. Misalnya, di sektor rumah sakit, penelitian oleh Sari & Putra (2021) mencatat nilai koefisien sebesar 0,702, sedikit lebih tinggi dibandingkan hasil penelitian saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa sektor layanan publik cenderung lebih sensitif terhadap kualitas lingkungan kerja, karena beban kerja yang tinggi menuntut dukungan lingkungan yang optimal agar karyawan tetap merasa puas dan tidak stres. Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa manajemen perlu menempatkan lingkungan kerja sebagai prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Investasi dalam perbaikan sarana fisik, penciptaan budaya kerja yang sehat, serta pengembangan sistem kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan dalam poin sebelumnya, merupakan salah satu jalur penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien sebesar 0,265 dan nilai $p = 0,002$. Ini berarti, ketika pegawai merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka seperti lingkungan

kerja, penghargaan, hubungan antar kolega, dan peluang pengembangan karier mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Secara teoritis, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah lama menjadi pusat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Menurut teori dua faktor dari Frederick Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivator intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, pegawai tidak hanya merasa puas, tetapi juga lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras, menunjukkan inisiatif, dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi.

Teori Expectancy Theory (Vroom) juga memberikan landasan kuat bagi temuan ini, dengan menjelaskan bahwa karyawan akan termotivasi untuk berkinerja tinggi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja tersebut akan menghasilkan penghargaan yang bernilai. Kepuasan kerja dalam hal ini menjadi indikator bahwa sistem penghargaan dan nilai-nilai organisasi sesuai dengan harapan pegawai, sehingga menciptakan dorongan yang kuat untuk berkinerja secara optimal. Secara empiris, berbagai penelitian telah menemukan hasil serupa. Penelitian oleh Adha et al. (2022) di sektor pemerintahan menemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja, dengan nilai t-hitung 3,920. Sementara itu, penelitian di sektor pendidikan oleh Pazrina (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan loyalitas dan produktivitas akademik yang lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan ini konsisten di berbagai sektor, baik pemerintahan maupun swasta.

Menariknya, Gusriani (2019) mencatat bahwa kepuasan kerja menyumbang sekitar 29% variasi dalam kinerja pegawai. Angka ini memperlihatkan bahwa meskipun kepuasan kerja berpengaruh signifikan, masih terdapat faktor-faktor lain yang juga berperan dalam menentukan kinerja, seperti kepemimpinan, beban kerja, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pengaruh kepuasan kerja dapat dipahami sebagai bagian penting dari sistem yang lebih besar dalam manajemen kinerja. Jika dibandingkan dengan beberapa studi lain seperti penelitian di Deli Serdang yang mencatat pengaruh hingga 0,676, maka hasil penelitian saat ini yang menunjukkan pengaruh sebesar 0,265 termasuk dalam kategori moderat. Perbedaan ini bisa terjadi karena perbedaan karakteristik organisasi, sistem kerja, atau bahkan perbedaan metodologi pengukuran. Namun demikian, arah pengaruh yang konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah variabel universal yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja di berbagai konteks.

Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi. Upaya peningkatan kinerja sebaiknya tidak hanya difokuskan pada aspek teknis seperti pelatihan atau target produksi, tetapi juga pada aspek emosional dan psikologis pegawai. Meningkatkan kepuasan kerja melalui komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan yang adil, serta pemberdayaan pegawai bisa menjadi strategi efektif untuk mendorong kinerja jangka panjang yang berkelanjutan.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Rotasi kerja merupakan salah satu strategi manajerial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan memperluas wawasan, keterampilan, dan pengalaman pegawai

melalui pemindahan posisi atau fungsi kerja dalam suatu organisasi. Secara teoritis, pendekatan ini sejalan dengan teori pengembangan karier dan motivasi kerja seperti Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1976), yang menyatakan bahwa variasi dalam pekerjaan meningkatkan motivasi internal dan berujung pada peningkatan kinerja. Dengan rotasi kerja, karyawan memperoleh tantangan baru yang mendorong mereka untuk mengembangkan kompetensi dan adaptasi terhadap dinamika pekerjaan.

Page | 230

Secara empiris, data menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0,505 dengan nilai t-statistik 4,475 dan p-value < 0,001. Angka-angka ini mengindikasikan bahwa rotasi kerja memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, tanpa perlu melalui mediator seperti kepuasan kerja. Artinya, meskipun kepuasan kerja sering diasumsikan sebagai prasyarat peningkatan kinerja, dalam konteks ini, rotasi kerja mampu mendorong kinerja secara langsung. Dari sisi psikologi kerja, fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), yang menyatakan bahwa kebutuhan akan kompetensi dan otonomi dapat dipenuhi melalui tugas-tugas baru yang menantang. Dengan berpartisipasi dalam berbagai peran atau fungsi, pegawai mengalami peningkatan efikasi diri (self-efficacy) yang berdampak langsung pada kinerjanya. Hal ini menjelaskan mengapa rotasi kerja, yang sering melibatkan pembelajaran dan tantangan baru, dapat menstimulasi kinerja secara langsung.

Selain itu, pendekatan lintas fungsi melalui rotasi kerja dapat meningkatkan keterampilan holistik pegawai, termasuk pemahaman terhadap proses organisasi secara keseluruhan. Pengetahuan lintas fungsi ini memungkinkan pegawai membuat keputusan yang lebih strategis dan efisien, sehingga berdampak pada output kerja yang lebih optimal. Dalam teori pembelajaran organisasi (Argyris & Schön, 1978), hal ini disebut sebagai double-loop learning, yakni ketika pegawai tidak hanya mengadaptasi perilaku mereka, tetapi juga memahami dan merefleksikan asumsi dasar dalam pekerjaan mereka.

Rotasi kerja juga berperan dalam menjaga dinamika psikologis karyawan dengan mengurangi kejenuhan dan stagnasi. Ini berkaitan erat dengan teori burnout (Maslach & Jackson, 1981), yang menyebutkan bahwa monotonitas dalam pekerjaan dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Dengan memberikan variasi melalui rotasi, organisasi mampu mengaktifkan kembali semangat kerja pegawai dan memicu keterlibatan emosional dalam tugas yang baru, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, baik pendekatan teoritis maupun bukti empiris mendukung gagasan bahwa rotasi kerja memiliki efek positif terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks hasil statistik yang kuat organisasi sebaiknya mempertimbangkan strategi rotasi kerja sebagai kebijakan strategis dalam pengembangan SDM. Meskipun tidak melalui jalur kepuasan kerja, pengaruh langsung rotasi ini menunjukkan efektivitas intervensi manajerial dalam mendorong produktivitas secara langsung.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti bahwa ketika organisasi menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik, sosial, maupun psikologis maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara nyata dan terukur. Dari sudut pandang teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Kebutuhan Dasar Maslow, di mana kebutuhan akan rasa aman dan rasa memiliki harus dipenuhi sebelum seseorang dapat merasakan aktualisasi diri. Lingkungan kerja yang aman, bersih, nyaman, serta menyediakan dukungan sosial melalui hubungan yang baik antar kolega dan atasan, memenuhi kebutuhan dasar ini dan menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan terciptanya kepuasan kerja.

Lebih lanjut, teori Model Kesesuaian Person-Environment (P-E Fit Theory) menjelaskan bahwa semakin besar kesesuaian antara kondisi lingkungan kerja dengan preferensi, nilai, dan harapan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja sesuai dengan ekspektasi pegawai baik dalam aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja, maupun non-fisik seperti budaya organisasi dan komunikasi yang terbuka maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Misalnya, studi oleh Wibowo dan Sutanto (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor manufaktur. Selain itu, Nitisemito (2002) menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, serta hubungan interpersonal memiliki pengaruh kuat terhadap persepsi kepuasan kerja seseorang. Penelitian di sektor pendidikan oleh Fauziah (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif meningkatkan rasa nyaman dan puas di kalangan tenaga pendidik.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja umumnya cukup besar. Misalnya, di sektor rumah sakit, penelitian oleh Sari & Putra (2021) mencatat nilai koefisien sebesar 0,702, sedikit lebih tinggi dibandingkan hasil penelitian saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa sektor layanan publik cenderung lebih sensitif terhadap kualitas lingkungan kerja, karena beban kerja yang tinggi menuntut dukungan lingkungan yang optimal agar karyawan tetap merasa puas dan tidak stres. Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa manajemen perlu menempatkan lingkungan kerja sebagai prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Investasi dalam perbaikan sarana fisik, penciptaan budaya kerja yang sehat, serta pengembangan sistem kerja yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan dalam poin sebelumnya, merupakan salah satu jalur penting untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara rotasi kerja dan kepuasan kerja tidak signifikan dan bahkan bersifat negatif, Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa rotasi kerja tidak berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja, dan bahkan memiliki potensi efek yang merugikan jika tidak dikelola dengan baik. Secara teoritis, hasil ini bertentangan dengan beberapa pandangan umum bahwa rotasi kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan dengan memberikan tantangan baru dan mengurangi kejenuhan. Dalam teori Job Enrichment (Herzberg), variasi dalam tugas dan tanggung jawab kerja dianggap dapat memperkaya

pekerjaan dan meningkatkan kepuasan. Namun, teori ini juga menekankan bahwa perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dan mempertimbangkan kesiapan serta preferensi karyawan. Ketidaksignifikanan hubungan ini bisa dijelaskan oleh pendekatan Role Stress Theory, yang menyatakan bahwa perpindahan kerja yang terlalu sering atau tidak sesuai dengan kompetensi karyawan dapat menyebabkan stres peran, ambiguitas, dan ketidakpastian, yang pada akhirnya mengurangi kepuasan kerja. Apalagi jika rotasi dilakukan secara sepihak tanpa komunikasi dan pelatihan yang memadai, hal ini dapat menciptakan resistensi, ketidaknyamanan, dan persepsi ketidakadilan.

Beberapa studi sebelumnya juga menemukan hasil serupa. Penelitian oleh Prasetyo dan Santoso (2020) menunjukkan bahwa rotasi kerja yang dilakukan tanpa kejelasan sistem atau waktu yang terlalu singkat dapat menimbulkan kebingungan dan memperburuk persepsi terhadap organisasi. Dalam konteks sektor publik, rotasi kerja yang bersifat administratif atau berbasis kebutuhan organisasi tanpa mempertimbangkan kesiapan individu justru menurunkan kepuasan kerja karena adanya ketidakpastian jabatan dan kehilangan kendali atas pekerjaan. Lebih jauh, rotasi kerja yang tidak efektif dapat mengganggu continuity dan expertise development dalam pekerjaan tertentu. Karyawan mungkin merasa bahwa pengalaman dan keterampilan yang telah mereka bangun di posisi sebelumnya menjadi sia-sia. Perasaan tidak stabil ini dapat menurunkan keterikatan terhadap organisasi, dan berujung pada penurunan kepuasan kerja. Oleh karena itu, rotasi kerja bukanlah strategi universal yang selalu berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Dampaknya sangat bergantung pada konteks pelaksanaannya seperti adanya pelatihan pendahuluan, jenjang karier yang jelas, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Rotasi yang dilakukan dengan pendekatan partisipatif dan berbasis pengembangan karier lebih cenderung memberikan hasil positif daripada yang bersifat top-down dan administratif.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Mediasi

Hasil analisis jalur tidak langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoritis, temuan ini mendukung model mediasi klasik dari Baron dan Kenny (1986), di mana suatu variabel mediasi (dalam hal ini, kepuasan kerja) menjelaskan bagaimana atau mengapa suatu variabel independen (lingkungan kerja) memengaruhi variabel dependen (kinerja pegawai). Dalam konteks ini, meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, efek terbesarnya justru disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman, mendukung, dan sehat cenderung merasa lebih puas, dan perasaan puas inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Penjelasan ini juga didukung oleh Model Stres Kerja (Job Demand-Control- Support Model) yang dikembangkan oleh Karasek dan Theorell. Model ini menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung termasuk kebebasan dalam bekerja, dukungan sosial dari rekan dan atasan, serta lingkungan fisik yang baik akan mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis, yang pada akhirnya berujung pada produktivitas dan performa kerja yang lebih tinggi. Dalam kajian empiris, penelitian ini selaras dengan studi oleh Widodo (2018)

yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kondisi kerja dan kinerja di sektor pelayanan publik. Studi tersebut menyimpulkan bahwa meskipun perbaikan lingkungan kerja bisa langsung meningkatkan efisiensi, dampak jangka panjang dan lebih stabil dicapai jika karyawan juga merasa puas dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka.

Page | 233

Lebih lanjut, hasil ini mempertegas bahwa strategi organisasi yang berfokus hanya pada aspek fisik atau operasional dari lingkungan kerja belum tentu cukup untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas kerja yang baik, tetapi juga oleh persepsi subjektif karyawan terhadap lingkungan kerja tersebut yang tercermin dalam kepuasan kerja mereka. Dalam konteks Sekretariat Kota Ternate, hasil ini memberikan arahan praktis bahwa intervensi peningkatan kinerja perlu diawali dari pembenahan lingkungan kerja, baik dari segi infrastruktur maupun budaya kerja, dengan tujuan akhir untuk menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi pegawai. Ketika pegawai merasa puas dengan kondisi kerja mereka, maka secara alami mereka akan lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang optimal.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Mediasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung rotasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah tidak signifikan, bahkan cenderung negatif. Artinya, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara rotasi kerja dan kinerja pegawai, dan bahkan rotasi kerja yang dilakukan tidak memberikan efek berarti pada kinerja melalui jalur kepuasan. Temuan ini memperlihatkan bahwa rotasi kerja tidak hanya gagal meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga tidak memiliki dampak tidak langsung terhadap kinerja. Secara konseptual, hal ini bertentangan dengan asumsi dalam beberapa teori manajemen klasik yang menyatakan bahwa variasi tugas dan mobilitas horizontal dapat memperluas keterampilan dan mengurangi kebosanan, sehingga mendukung kepuasan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun, dalam praktiknya, rotasi kerja yang tidak terstruktur atau tidak relevan dengan kompetensi pegawai justru menimbulkan ketidakpastian dan resistensi.

Penjelasan lebih lanjut dapat diambil dari pendekatan *Cognitive Evaluation Theory*, yang menyebutkan bahwa ketika individu merasa bahwa kendali atas pekerjaan mereka dicabut—seperti dalam kasus rotasi paksa atau mendadak—motivasi intrinsik mereka bisa menurun. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja karena individu merasa tidak memiliki otonomi atau tidak diberikan ruang untuk mengembangkan keahlian secara mendalam dalam satu bidang tertentu. Beberapa studi empiris mendukung hasil ini. Misalnya, penelitian oleh Rahmawati & Suryani (2019) menyebutkan bahwa rotasi kerja yang dilakukan tanpa pelatihan pendukung atau sistem kompensasi yang memadai justru menimbulkan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan turnover intention. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian saat ini yang menunjukkan bahwa meskipun yang kondusif menjadi fondasi utama dalam membangun kepuasan dan produktifitas pegawai secara berkelanjutan.

Prioritas Kepuasan Kerja sebagai katalis Kinerja karena kepuasan kerja terbukti sebagai mediator signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja, organisasi perlu menjadikannya

indikator utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Strategi yang dapat dilakukan meliputi peningkatan keterlibatan pegawai, pengakuan terhadap kinerja, peluang pengembangan karir, dan penciptaan budaya kerja yang adil dan menghargai kontribusi individu.

KESIMPULAN

Page | 234

Hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai, di mana efek terbesar dimediasi melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif meliputi aspek fisik, sosial, maupun psikologis terbukti meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi teori ergonomi organisasi, Job Characteristics Model, serta Person-Environment Fit yang menekankan pentingnya kesesuaian lingkungan dengan kebutuhan dan ekspektasi individu dalam menunjang motivasi, kepuasan, dan produktivitas. Sebaliknya, meskipun rotasi kerja terbukti meningkatkan kinerja secara langsung, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan bahkan cenderung negatif, sehingga tidak dapat dijadikan jalur mediasi dalam peningkatan kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan rotasi kerja lebih efektif sebagai strategi peningkatan kompetensi dan produktivitas secara langsung, bukan melalui kepuasan kerja. Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa organisasi perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai prioritas utama dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mendukung, dan selaras dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, penerapan rotasi kerja harus dirancang secara hati-hati dan partisipatif agar tidak menimbulkan resistensi atau stres peran. Dengan mengintegrasikan intervensi pada aspek fisik, psikologis, dan manajerial, organisasi dapat mewujudkan kepuasan sekaligus kinerja optimal yang berkelanjutan.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, pemerintah daerah perlu menempatkan kepuasan kerja sebagai indikator strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat perannya yang signifikan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kinerja aparatur tidak cukup hanya melalui perbaikan aspek fisik lingkungan kerja, tetapi juga harus disertai dengan intervensi psikologis berupa penciptaan budaya kerja yang sehat, pemberian penghargaan, serta dukungan keseimbangan kerja-kehidupan. Selain itu, kebijakan rotasi kerja hendaknya dirancang secara partisipatif dan berbasis pengembangan karier, disertai pelatihan dan kejelasan jenjang jabatan agar benar-benar berdampak positif terhadap kompetensi dan produktivitas pegawai.

Bagi peneliti selanjutnya, hasil ini membuka peluang untuk memperluas kajian dengan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau beban kerja guna memperkaya pemahaman tentang determinan kinerja pegawai. Penelitian komparatif

antar sektor serta pendekatan longitudinal dapat memberikan gambaran lebih mendalam mengenai konsistensi dan keberlanjutan pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan terhadap kinerja. Selain itu, penerapan metode campuran (mixed-method) akan memperkuat validitas temuan dengan mengombinasikan analisis kuantitatif dan kualitatif, sehingga menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih komprehensif bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

DAFTAR REFERENSI

- Adha, A., dkk. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sektor pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123–135.
- Adilla, N., & Budiono, A. (2022). Hubungan rotasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(2), 87–95.
- Ahmad, R., Rahman, S., & Karim, A. (2022). Work environment and employee performance: Evidence from public organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 145–156.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance. *International Journal of Business Management*, 14(1), 65–76.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Badan Kepegawaian Daerah Kota Ternate. (2023). *Laporan tahunan kinerja pegawai*. Ternate: BKD.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BPS Kota Ternate. (2023). *Laporan statistik kinerja pegawai pemerintahan daerah Kota Ternate*. Ternate: BPS.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Enny, N. (2019). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 122–135.
- Fauziah, N. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 8(1), 45–57.
- Ghozali, H.I. & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares – Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gusriani, R. (2019). Kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 55–66.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

- Hidayat, M. (2023). Kinerja pegawai sektor pemerintahan: Studi kasus sekretariat daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 77–90.
- Irma, R., & Yusuf, M. (2020). Hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(2), 133–141.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kharuman, A., Rasyid, M., & Nur, A. (2021). Determinants of employee performance in public institutions. *Jurnal Manajemen Publik*, 15(2), 201–212.
- Lankeshwara, P. (2016). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Management Research*, 4(1), 23–31.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manopo, Y., Suryani, R., & Widodo, T. (2018). The effect of job rotation on employee performance. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(2), 177–185.
- Marayasa, I., Putra, A., & Yulianti, N. (2023). Job rotation as a strategy for human resource development. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(1), 55–68.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen personalia (Manajemen sumber daya manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Padula, R. S., Comper, M. L. C., & Sato, T. O. (2017). Job rotation reduces musculoskeletal disorders: A systematic review. *Work*, 56(3), 399–407.
- Pazrina, L. (2023). Kepuasan kerja dan produktivitas akademik tenaga pendidik. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(1), 67–78.
- Prasetyo, A., & Santoso, H. (2020). Dampak rotasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 25(3), 211–223.
- Rahayu, E., & Aisyah, N. (2019). The effect of job rotation on employee performance and satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 21–31.
- Rahman, A., & Putri, D. (2022). Mediating role of job satisfaction on employee performance. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(3), 233–244.
- Rahmawati, D., & Suryani, R. (2019). Pengaruh rotasi kerja terhadap kepuasan kerja dan turnover intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 19(1), 34–46.
- Ramadhan, A. (2021). Lingkungan kerja dan efektivitas karyawan sektor keuangan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 88–97.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior (13th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- Sa'adah, N., Wijaya, H., & Sutrisno, E. (2021). The role of employees in organizational performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 110–121.
- Samuel, J., Pratama, A., & Dewi, S. (2020). Work environment and employee performance: Contradictory evidence. *Jurnal Ekonomi*, 12(4), 311–320.
- Sari, D., & Putra, B. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja perawat rumah sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 16(3), 250–261.
- Susanti, S. (2011). Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 55–64.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Wibowo, T., & Sutanto, E. M. (2018). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1), 10–18.
- Widodo, S. (2018). Peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kondisi kerja dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 20(2), 145–160.
- Wiliandari, R. (2015). Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 77–85.
- Yuniarti, S., Harahap, A., & Setiawan, R. (2021). Employee performance as a determinant of organizational development. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(3), 199–209.