

DOI: <https://doi.org/10.31933/jimt.v5i3>

Received: 7 Januari 2024, Revised: 11 Februari 2024, Publish: 17 Februari 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Taufik Hidayat¹, Achmad Fauzi², Kurnia Endah Riana³

¹ Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Indonesia, topik.alma@gmail.com

² Universitas Bhayangkara, Jakarta, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id

³ Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, riana@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: topik.alma@gmail.com

Abstract: *Based on the evaluation of performance results for 2017–2021, the performance of the Directorate General of Treasury of the Ministry of Finance experienced fluctuations and a decline in 2021 compared to 2020. On the other hand, based on the results of the employee job satisfaction survey at the end of 2021, there are notes on policy improvements that need attention, namely those related to job rotation. Responding to these conditions, based on theory and previous research, the author is interested in conducting research entitled The Effect of Job Rotation, Work Environment, and Transformational Leadership on Employee Performance mediated by Job Satisfaction. The research was conducted using quantitative methods, with data collection techniques through surveys using questionnaires delivered online using Google Forms and 29 5-point Likert scale questions. The research was conducted at 10 state Treasury service offices in the DKI Jakarta Province area, with 206 employees collecting respondents from a population of 310 employees. Data analysis used the Partial Least Squares Structural Equation Modeling method with SmartPLS software version 3.2.9. The research results show that job rotation and transformational leadership have a significant effect on employee performance when mediated by employee job satisfaction, while the work environment has a significant effect on employee performance both directly and indirectly through the mediation of job satisfaction.*

Keyword: *Job Rotation, Work Environment, Transformational Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction.*

Abstrak: Berdasarkan evaluasi hasil kinerja tahun 2017-2021, kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan mengalami fluktuasi dan mengalami penurunan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Di sisi lain, berdasarkan hasil survei kepuasan kerja pegawai pada akhir tahun 2021, terdapat catatan perbaikan kebijakan yang perlu diperhatikan yaitu terkait rotasi pekerjaan. Menanggapi kondisi tersebut, berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Kepuasan Kerja. Penelitian dilakukan menggunakan metode

kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui survei menggunakan kuesioner yang disampaikan secara daring memanfaatkan sarana *google form*, dengan 29 butir pertanyaan Skala *Likert* 5. Penelitian dilakukan pada 10 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di wilayah Provinsi DKI Jakarta dengan responden terkumpul sejumlah 206 pegawai dari populasi sejumlah 310 pegawai. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling*, dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai apabila dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja.

Kata Kunci: Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Berdasarkan evaluasi hasil kinerja tahun 2017-2021, kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan (DJPb) mengalami fluktuasi dan mengalami penurunan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, 2022). Menurut Gibson et al. (2012:10), kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu, oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi perlu diiringi dengan meningkatkan kinerja individu yang ada di dalamnya. Dan menurut Armstrong (2021:197), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu diantaranya individu yang bersangkutan, pekerjaan, atasan, kelompok kerja dan organisasi. Disamping itu, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya dukungan manajemen, iklim organisasi, lingkungan kerja, kemampuan beradaptasi dan motivasi intrinsik (Diamantidis & Chatzoglou, 2018). Dan, pendapat lain dinyatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja menghasilkan peningkatan kinerja menurut (Armstrong & Taylor, 2020:257).

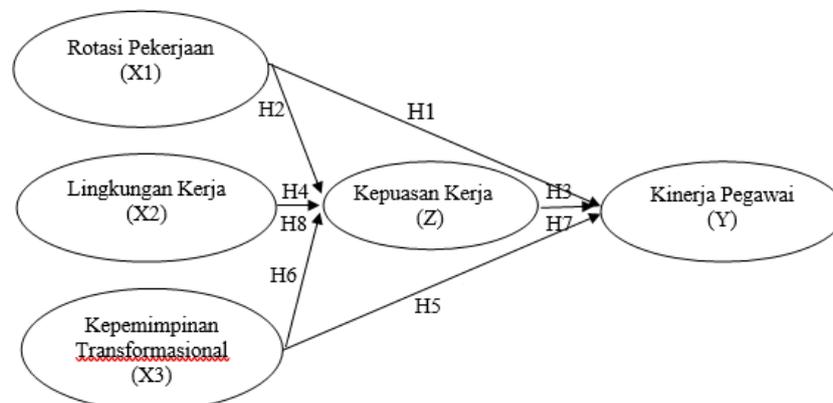
Di sisi lain, berdasarkan hasil survei kepuasan kerja pegawai pada akhir tahun 2021, meskipun kepuasan pegawai DJPb tertinggi diantara Unit Eselon I lain di lingkungan Kementerian Keuangan, terdapat catatan perbaikan kebijakan yang perlu diperhatikan yaitu terkait rotasi pekerjaan (Kementerian Keuangan, 2021). Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi di bidang perbendaharaan negara salah satu diantaranya yaitu penyaluran dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) ke seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, per tanggal 1 November 2022, DJPb memiliki 6.771 pegawai yang tersebar di 225 unit meliputi 9 unit di kantor pusat, 34 Kantor Wilayah dan 182 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, 2023). Untuk memenuhi kebutuhan pengisian jabatan dalam memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan, dan sekaligus meningkatkan kompetensi, pengayaan pengalaman penugasan dan kinerja pegawai, DJPb secara rutin melaksanakan program rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan para pegawai DJPb dilaksanakan terhadap para pegawai yang telah memiliki masa kerja minimal dua tahun pada unit terakhir. Rotasi pekerjaan dilakukan baik di dalam unit kerja, antar unit kerja dalam satu provinsi, maupun antar provinsi. Selama periode tahun 2017-2021, Kantor Pusat DJPb telah menetapkan rotasi pekerjaan terhadap 6.950 pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh rotasi pekerjaan melalui variabel kepuasan kerja, sehingga implikasi dari penelitian tersebut yaitu manajemen harus memastikan bahwa karyawan puas dan berkomitmen pada rotasi pekerjaan untuk meningkatkan kinerja mereka (Suleman et al., 2022). Selain itu, variasi pekerjaan yang salah satunya dapat dilakukan melalui rotasi pekerjaan, sering digunakan oleh organisasi untuk menghilangkan kebosanan,

merangsang kinerja yang lebih baik, mengurangi ketidakhadiran dan memberikan fleksibilitas tambahan dalam tugas pekerjaan (Mondy & Martocchio, 2016). Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa penerapan rotasi pekerjaan berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Wyk et al., 2018).

Dengan terjadinya rotasi pekerjaan, terjadi perubahan lingkungan kerja. Terdapat pendapat yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya lingkungan kerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2018). Selain itu, lingkungan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk yaitu lingkungan kerja fisik (meliputi mesin, tata ruang kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan), lingkungan kerja psikologis (meliputi seperangkat karakteristik lingkungan kerja yang mempengaruhi perasaan pekerja), dan lingkungan kerja sosial (meliputi gaya komunikasi, hubungan antara rekan kerja dan hubungan antara atasan dan bawahan) (Agbozo et al., 2017). Dan berdasarkan penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Muslih & Hardani, 2022).

Sebagaimana dinyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu diantaranya atasan (Armstrong, 2021:197), dalam hal ini tentang bagaimana atasan menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Pawirosumarto et al., 2017). Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pada sektor publik kewenangan pemimpin untuk memberi penghargaan, menghukum, mempekerjakan, dan memecat sangat rendah, sehingga gaya kepemimpinan yang paling terkait dengan kinerja terbaik adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transformasional proaktif, inovatif, dan kreatif, yang dapat memotivasi timnya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja (Dias & Borges, 2017). Dan berdasarkan penelitian, gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh daripada kepemimpinan transaksional untuk memastikan perasaan, nilai dan persepsi karyawan yang optimis dalam mencapai kinerja karyawan (Torlak & Kuzey, 2019).

Berdasarkan kondisi di atas dan didasari teori serta penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel rotasi pekerjaan, lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai DJPb, melalui mediasi kepuasan kerja, dan selanjutnya memformulasikan implikasi manajerial peningkatan kinerja dari faktor-faktor rotasi pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Sumber: Hasil riset

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Untuk menguji hubungan antar variabel dalam kerangka pemikiran, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dengan populasi sejumlah 310 Pegawai Pelaksana (staf) pada 10 KPPN di wilayah Provinsi DKI Jakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner yang disampaikan secara daring menggunakan *google form*, pada tanggal 17 April 2023 sampai dengan 5 Mei 2023, dengan jumlah kuesioner yang diterima sejumlah 206 jawaban. Berdasarkan perhitungan sampel menggunakan rumus slovin diperoleh hasil target responden sejumlah 175 pegawai. Sehingga dengan jumlah 206 responden yang terkumpul sudah cukup mewakili populasinya.

Instrumen penelitian sejumlah 29 item pertanyaan dengan 5 skala Likert, yang disusun dengan mengacu pada referensi instrumen yang telah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya, sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Daftar Pertanyaan Kuesioner

No.	Butir Pertanyaan	Kode	Referensi
Variabel Rotasi Pekerjaan			Alfuqaha et al. (2021) dari Ho, et al. (2009), dari Campion, et al. (1994)
	Saya percaya bahwa rotasi pekerjaan merupakan salah satu jenis pelatihan kerja	RP1	
	Rotasi pekerjaan memperluas pengetahuan dan keterampilan saya di bidang lain	RP2	
	Saya bersedia menerima rotasi pekerjaan sekarang	RP3	
	Sebelum rotasi pekerjaan, organisasi meminta persetujuan saya	RP4	
	Saya percaya rotasi pekerjaan adalah sistem yang sangat baik	RP5	
Secara keseluruhan, saya menyukai rotasi pekerjaan			RP6
Variabel Lingkungan Kerja			Pawirosumarto et al. (2017) dari Nitisemito (1992)
	Saya merasa puas dengan ruang kerja yang diberikan untuk melakukan pekerjaan	LK1	
	Tempat kerja saya sangat bersih	LK2	
	Peralatan yang disediakan kantor adalah peralatan modern	LK3	
	Saya saling percaya dengan rekan kerja saya	LK4	
Variabel Kepemimpinan Transformasional			Buil et al. (2018) dari Carles et al. (2000)
	Atasan langsung saya mengomunikasikan visi organisasi secara jelas	KTF1	
	Atasan langsung saya memperlakukan staf secara individual dan mendukung serta melakukan pengembangan bagi pegawainya	KTF2	
	Atasan langsung saya memberikan motivasi dan penghargaan kepada pegawainya	KTF3	
	Atasan langsung saya mampu memupuk kepercayaan antar pegawai dalam tim	KTF4	
	Atasan langsung saya mampu mendorong untuk memecahkan masalah dengan cara baru	KTF5	
	Atasan langsung saya mampu menerapkan nilai-nilai organisasi dalam kehidupan nyata	KTF6	
	Atasan langsung saya mampu menghormati orang lain, dan mampu menginspirasi saya	KTF7	
Variabel Kepuasan Kerja			Al-Romeedy (2019) dari Arzi & Farahbod (2014) Elbaz & Haddoud (2017) dari Arzi & Farahbod (2014)
	Pegawai menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik	KK1	
	Pegawai memiliki perasaan yang baik bahwa upaya mereka akan dihargai	KK2	
	Penggunaan sistem kompensasi meningkatkan motivasi pegawai	KK3	
	Evaluasi kinerja mendorong persepsi keadilan	KK4	

No.	Butir Pertanyaan	Kode	Referensi
	karyawan		
	Penghasilan mendekati ekspektasi pegawai	KK5	
	Kami menggunakan teknologi terbaru untuk mempermudah pekerjaan	KK6	
	Hubungan antara atasan dan bawahan sangat bersahabat	KK7	
	Di instansi ini memiliki kebijakan yang ramah keluarga	KK8	
Variabel Kinerja Pegawai			(Pawirosumarto et al., 2017)
	Dalam bekerja saya memiliki ketepatan waktu yang baik	KP1	dari Russel & Bernandin (1995)
	Saya melakukan usaha ekstra untuk menghindari adanya kerugian organisasi	KP2	
	Saya merasa memiliki kemampuan untuk bekerja secara mandiri	KP3	
	Saya merasa memiliki kemampuan untuk bekerjasama	KP4	

Sumber: Hasil Riset

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menggunakan software SmartPLS. Terdapat dua tahapan dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM yaitu tahap 1 evaluasi model pengukuran dan tahap 2 evaluasi model struktural (Henseler et al., 2009 dalam Ringle et al., 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Adapun profil 206 responden dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel 2, yang dikelompokkan berdasarkan Kelompok Usia, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja.

Tabel 2. Profil Responden

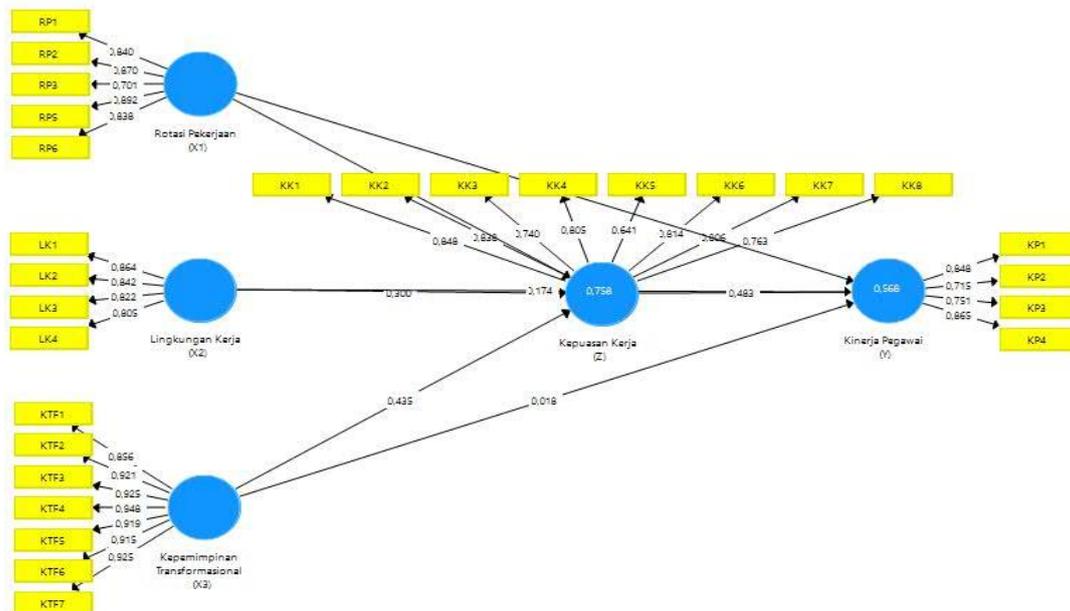
Uraian	Jumlah	Presentase
Kelompok Usia		
s.d. 30 tahun	56	27,2%
31 s.d. 40 tahun	54	26,2%
41 s.d. 50 tahun	51	24,8%
> 50 tahun	45	21,8%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	106	51,5%
Perempuan	100	48,5%
Pendidikan Terakhir		
Strata 1 / Diploma IV	81	39,3%
Diploma I s.d. Diploma III	79	38,3%
Strata 2	26	12,6%
SMA	20	9,7%
Masa Kerja		
s.d. 10 tahun	84	40,8%
21 s.d. 30 tahun	67	32,5%
11 s.d. 20 tahun	35	17%
> 30 tahun	20	9,7%
Jumlah	206	100%

Sumber: Olahan Data Responden Tahun 2023

Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran/*outer model* menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel manifes/indikatornya (Hair et al., 2022:13). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2021:67). Validitas berarti sejauh mana suatu konsep diukur secara akurat dalam studi kuantitatif, sedangkan reliabilitas berarti keandalan atau konsistensi suatu instrumen, yaitu sejauh mana instrumen penelitian secara konsisten memiliki hasil yang sama jika digunakan secara berulang-ulang (Heale & Twycross, 2015). Menurut Ghozali & Latan (2021), indikator dianggap valid apabila nilai *loading factor* minimal 0,7 dan nilai AVE minimal 0,5. Sedangkan indikator dianggap reliabel apabila nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* pada SmartPLS diperoleh bahwa sebagian besar nilai *loading factor* lebih dari 0,7, dan terdapat tiga item yang kurang dari 0,7 yaitu RP3 sebesar 0,686, RP4 sebesar 0,432, dan KK5 sebesar 0,641. Sebagaimana dinyatakan (Ghozali & Latan, 2021:68), untuk penelitian yang bersifat *exploratory* nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima. Berdasarkan pendapat tersebut, nilai *loading factor* di bawah 0,5 pada RP4 sebesar 0,432 dihapus dari model, sedangkan nilai *loading factor* di atas 0,6 tetap dipertahankan, sehingga nilai *loading factor* setelah penghapusan item RP4 terlihat pada gambar 2.



Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Gambar 2. Nilai *Loading Factor*

Tabel 3. Nilai AVE, *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Rotasi Pekerjaan_(X1)	0.690	0.887	0.917
Lingkungan Kerja_(X2)	0.695	0.854	0.901
Kepemimpinan Transformatif_(X3)	0.839	0.968	0.973
Kepuasan Kerja_(Z)	0.615	0.909	0.927
Kinerja Pegawai_(Y)	0.635	0.811	0.874

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Berdasarkan hasil uji model pengukuran di atas, diperoleh hasil bahwa seluruh indikator yang dipergunakan memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,6, nilai AVE lebih dari 0,5, serta nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa seluruh indikator dimaksud telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural/*inner model* merupakan model yang menampilkan hubungan antar konstruk/variabel laten (Hair et al., 2022:13). Menurut (Ghozali & Latan, 2021:67), evaluasi model struktural/*inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten yang dilakukan dengan pengujian nilai R-Squares (R2) untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural tersebut, dengan kategori nilai R-Squares 0,75 berarti model kuat, 0,50 berarti model moderat dan 0,25 berarti model lemah. Selanjutnya pengujian model structural (*inner model*) juga dilakukan melalui *Predictive Relevance* (Q2), yang berfungsi untuk mengukur seberapa baik nilai penelitian/observasi yang dihasilkan oleh suatu model serta estimasi parameternya. *Predictive Relevance* dilakukan dengan prosedur *blindfolding*, dimana ukuran $Q2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 4. Nilai R Square

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja_(Z)	0.758	0.754
Kinerja Pegawai_(Y)	0.568	0.559

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Berdasarkan hasil pengolahan data SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 4 di atas, diperoleh nilai R-Squares (R2) variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.758 (kategori kuat) dan nilai R-Squares variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.568 (kategori moderat). Dapat diartikan bahwa, variabel Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh variabel Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional sebesar 76%, sedangkan sisanya sebesar 24% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh variabel Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebesar 57%, sedangkan sisanya sebesar 43% dipengaruhi oleh variabel lain.

Adapun berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar 0.989 sehingga dikatakan bahwa model relevan atau dapat diartikan bahwa variabel Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan estimasi *path coefficient* dan signifikansinya, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengaruh antar variabel dikatakan signifikan jika nilai P Values < 0,05 dan T Statistics > 1,96. Disamping itu dapat diketahui arah hubungan antar variabel apakah hubungan pengaruhnya positif atau negatif. Berdasarkan proses bootstrapping SmartPLS, diperoleh hasil *path coefficient* sebagai berikut:

Tabel 5. Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Rotasi Pekerjaan_(X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.151	0.094	1.601	0.110	Positif dan Tidak Signifikan
Rotasi Pekerjaan_(X1) ->	0.270	0.052	5.217	0.000	Positif dan

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Kepuasan Kerja_(Z)					Signifikan
Lingkungan Kerja_(X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.174	0.088	1.966	0.050	Positif dan Signifikan
Lingkungan Kerja_(X2) -> Kepuasan Kerja_(Z)	0.300	0.071	4.197	0.000	Positif dan Signifikan
Kepemimpinan Transformasional_(X3) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.018	0.139	0.132	0.895	Positif dan Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional_(X3) -> Kepuasan Kerja_(Z)	0.435	0.075	5.814	0.000	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.483	0.129	3.748	0.000	Positif dan Signifikan

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Sebagaimana disajikan pada tabel 5 di atas, hubungan pengaruh variabel rotasi pekerjaan terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh nilai T- Statistics sebesar 1.601 dan P Value sebesar 0.110 dengan nilai original sample sebesar 0.151. Dengan nilai original sample sebesar 0.151 dan nilai T-Statistic < 1.96 dan nilai P value > 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel rotasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan. Hasil temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu oleh Idris & Wahyudi (2021) dan Suleman et al. (2022) yang menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel rotasi pekerjaan yaitu pada RP5 (rotasi pekerjaan adalah sistem yang sangat baik) dan kinerja pegawai pada KP4 (bagaimana pegawai merasa memiliki kemampuan untuk bekerjasama), dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai bahwa rotasi pekerjaan merupakan sistem pembelajaran yang baik, mempengaruhi kemampuan pegawai untuk bekerjasama. Berdasarkan temuan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh tidak signifikan, dapat disimpulkan bahwa H1 rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Hubungan variabel rotasi pekerjaan terhadap variabel kepuasan kerja memiliki nilai T-Statistic 5.217 dan P value sebesar 0.000 dengan nilai original sample sebesar 0.270. Data nilai original sample 0.270 (positif) dan nilai T-Statistics 5.217 > 1.96 serta P value 0.000 < 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan rotasi pekerjaan dan kepuasan kerja memiliki hubungan berpengaruh positif dan signifikan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya Chen et al. (2015), Wyk et al. (2018), Al-Romeedy (2019), Alfuqaha et al. (2021), Platis et al. (2021), dan Suleman et al. (2022) yang menemukan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, memperhatikan indikator yang dominan dalam menjelaskan variabel rotasi pekerjaan pada RP5 (rotasi pekerjaan adalah sistem yang sangat baik) dan kepuasan kerja pada KK1 (pegawai menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik), dapat diartikan bahwa bagaimana pandangan pegawai terhadap rotasi pekerjaan yang dinilai merupakan sistem yang baik yang juga diikuti dengan pelatihan yang diberikan secara memadai, mendukung penyelesaian pekerjaan dengan baik. Berdasarkan temuan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa H2 rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hubungan variabel lingkungan kerja dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai original sample sebesar 0.174 dengan nilai T-Statistics sebesar 1.966 dan nilai P value 0.050, yang artinya antara variabel lingkungan kerja dan variabel kinerja pegawai memiliki arah hubungan positif dan signifikan. Hasil tersebut mendukung penelitian-penelitian sebelumnya

diantaranya Diamantidis & Chatzoglou (2018), Singgih et al. (2020), Muslih & Hardani (2022), dan Menuh et al. (2022) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara rinci, butir indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel lingkungan kerja yaitu LK1 (bagaimana para pegawai merasa puas dengan ruang kerja yang diberikan untuk melakukan pekerjaan) dan kinerja pegawai pada KP4 (bagaimana pegawai merasa memiliki kemampuan untuk bekerjasama), dapat dimaknai bahwa bagaimana kepuasan para pegawai terhadap ruang kerja yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan, juga mendukung interaksi para pegawai dalam bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H3 Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Hubungan antara variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja diperoleh nilai original sample sebesar 0.300 (positif), nilai T-Statistics sebesar $4.197 > 1.96$ dan P Value $0.000 < 0.05$, yang artinya antara variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu Agbozo et al. (2017), Pawirosumarto et al. (2017), Nantsupawat et al. (2017), Dhamija et al. (2019), Wang & Brower (2019), Akinwale & George (2020) dan Taheri et al. (2020) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara rinci, butir indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel lingkungan kerja yaitu LK1 (bagaimana para pegawai merasa puas dengan ruang kerja yang diberikan untuk melakukan pekerjaan) dan kepuasan kerja pada KK1 (pegawai menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik), dapat dimaknai bahwa bagaimana kepuasan para pegawai terhadap ruang kerja yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan, juga dibarengi dengan pemberian pelatihan yang memadai sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan. Dari temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa H4 Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai diperoleh nilai original sample sebesar 0.018 (positif), T-Statistics sebesar $0.132 < 1.96$ dan P Value $0.895 > 0.05$, yang artinya hubungannya positif namun tidak signifikan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Eliyana et al. (2019), dan Singgih et al. (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara rinci, butir indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu KTF4 (atasan langsung saya mampu memupuk kepercayaan antar pegawai dalam tim) dan variabel kinerja pegawai pada KP4 (bagaimana pegawai merasa memiliki kemampuan untuk bekerjasama), dapat dimaknai bahwa kemampuan atasan langsung dalam memupuk kepercayaan antar pegawai dalam tim, menjadikan para pegawai mampu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka disimpulkan bahwa H5 Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

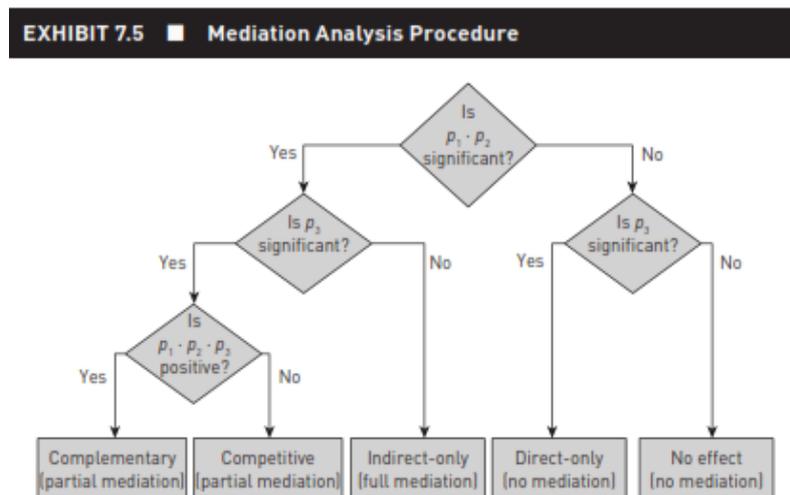
Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, diperoleh nilai original sample sebesar 0.435 (positif), nilai T-Statistics sebesar $5.814 > 1.96$ dan P value $0.000 < 0.05$, artinya hubungannya positif dan signifikan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya Choi et al. (2016), Boamah et al. (2017), Barnett (2017), Kammerhoff et al. (2019) dan Eliyana et al. (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara rinci, butir indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel Kepemimpinan Transformasional yaitu KTF4 (atasan langsung saya mampu memupuk kepercayaan antar pegawai dalam tim), dan kepuasan kerja pada KK1 (pegawai menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik), dapat dimaknai

bahwa kemampuan atasan langsung dalam memupuk kepercayaan antar pegawai dalam tim, juga didukung dengan pelatihan yang diberikan dinilai memadai sehingga para pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa H6 Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima.

Hubungan antara variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja pegawai ditemukan nilai original sample sebesar 0.483 (positif), nilai T-Statistics sebesar 3.748 > 1.96 dan P Value 0.000 < 0.05, yang artinya hubungannya positif dan signifikan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya Elbaz & Haddoud (2017), Eliyana et al. (2019), Erniwati et al. (2020) dan Singgih et al. (2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara rinci, butir indikator yang paling dominan dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja yaitu KK1 (pegawai menerima pelatihan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik), dan variabel kinerja pegawai yaitu KP4 (bagaimana pegawai merasa memiliki kemampuan untuk bekerjasama), dapat dimaknai bahwa bagaimana pegawai merasa telah mendapatkan pelatihan yang memadai dalam melakukan pekerjaan juga mendukung kemampuan pegawai dalam bekerjasama. Berdasarkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disimpulkan bahwa H7 Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Analisis Mediasi Kepuasan Kerja

Menurut Hair et al.(2022:235), dalam melakukan analisis mediasi dilakukan dengan melihat pengaruh hubungan langsung dan pengaruh hubungan tidak langsungnya, sebagaimana gambar 3.



Sumber: (Hair et al., 2022:235)
Gambar 3. Prosedur Analisis Mediasi

Berdasarkan hasil olah data SmartPLS, diperoleh hasil hubungan tidak langsung disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Specific Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Rotasi Pekerjaan_(X1) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.130	0.044	2.936	0.003	Positif dan Signifikan

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
Lingkungan Kerja_(X2) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.145	0.054	2.683	0.008	Positif dan Signifikan
Kepemimpinan Transformasional_(X3) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.210	0.064	3.274	0.001	Positif dan Signifikan

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Selanjutnya, hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antar variabel melalui mediasi kepuasan kerja disajikan pada tabel 7.

Tabel 7. Analisis Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Keterangan Mediasi
	T Statistics (O/STDEV)	Ket.	T Statistics (O/STDEV)	Ket.	
Rotasi Pekerjaan_(X1) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	1.601	Positif dan Tidak Signifikan	2.936	Positif dan Signifikan	Indirect only (full mediation)
Lingkungan Kerja_(X2) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	1.966	Positif dan Signifikan	2.683	Positif dan Signifikan	Complementary (partial mediation)
Kepemimpinan Transformasional_(X3) -> Kepuasan Kerja_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.132	Positif dan Tidak Signifikan	3.274	Positif dan Signifikan	Indirect only (full mediation)

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Sebagaimana disajikan pada tabel 7, pada hubungan langsung variabel rotasi pekerjaan dan kinerja pegawai pengaruhnya positif dan tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja positif dan signifikan. Berdasarkan prosedur analisis mediasi yang disampaikan oleh Hair et al. (2022:235) sebagaimana gambar 3, apabila hubungan langsung tidak signifikan sedangkan hubungan tidak langsungnya signifikan maka dapat diartikan bahwa variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel rotasi pekerjaan dan kinerja pegawai berperan sebagai *full mediation*. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Al-Romeedy (2019) dan Suleman et al. (2022) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, pada hubungan langsung variabel lingkungan kerja dan variabel kinerja pegawai hubungannya positif dan signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja positif dan signifikan. Berdasarkan prosedur analisis mediasi oleh (Hair et al., 2022:235), dalam hal hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung sama-sama signifikan dan memiliki arah hubungan yang searah maka variabel kepuasan kerja sebagai mediasi berperan *complementary partial mediation*. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Singgih et al. (2020) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja.

Terakhir, hubungan langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai hubungannya positif dan tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja positif dan signifikan. Hasil tersebut dapat dimaknai bahwa variabel kepuasan kerja berperan sebagai *full mediation*. Temuan ini tidak sejalan

dengan penelitian Kammerhoff et al. (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang dirasakan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja secara langsung maupun tidak langsung.

Melihat hasil analisis mediasi variabel kepuasan kerja tersebut yang memainkan peran *full mediation* pada hubungan rotasi pekerjaan dan kinerja pegawai serta kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta *complementary partial mediation* pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa H8 Rotasi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan mediasi Kepuasan Kerja diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa rotasi pekerjaan, lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja. Adapun rincian masing-masing hubungan antar variabel di antaranya, variabel rotasi pekerjaan memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik praktik rotasi pekerjaan, juga mempengaruhi kinerja pegawai namun tidak terlalu signifikan. Sedangkan rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik praktik rotasi pekerjaan yang dijalankan, semakin tinggi kepuasan kerja para pegawai. Selanjutnya, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik lingkungan kerja yang tersedia, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat. Disamping itu, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik lingkungan kerja yang tersedia, maka kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi. Adapun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun pengaruhnya tidak signifikan. Sedangkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi. Berikutnya, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Adapun variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara rotasi pekerjaan, lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pihak manajemen harus menerapkan rotasi pekerjaan, menyediakan lingkungan kerja dan menerapkan kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

Dengan memperhatikan hasil analisis dan indikator yang dominan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai manajemen harus memperhatikan kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan pelatihan yang memadai serta sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, dan para pimpinan agar menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memupuk rasa kepercayaan para pegawai di dalam timnya.

REFERENSI

- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170501.12>
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Emerald*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>

- Al-Romeedy, B. S. (2019). The Role of Job Rotation in enhancing Employee Performance in the Egyptian Travel Agents: The Mediating Role of Organizational Behavior. *Emerald Publishing Limited*, 74(4), 1003–1020. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2018-0153>
- Alfuqaha, O. A., Al-Hairy, S. S., Al-Hemsi, H. A., Sabbah, A. A., Faraj, K. N., & Assaf, E. M. (2021). Job rotation approach in nursing profession. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 35(2), 659–667. <https://doi.org/10.1111/scs.12947>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management* (7th ed.). Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice. In *Human Resource Management* (25th ed.). Kogan Page.
- Barnett, D. (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 4(3), 53–63. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2017.03.006>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Patient Safety Outcomes. *Nursing Outlook*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational Leadership and Employee Performance: The role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, May. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297–306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12126>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of Job Satisfaction: The use of Quality of Work Life Factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2017). Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 18(2), 104–129.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. (2022). *Optimisme Wujudkan New DJPb in Town yang Handal, Laporan Tahunan 2021*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. (2023). *Daftar Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/id/unit-vertikal.html>
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The Role of Wisdom Leadership in Increasing Job Performance: Evidence from The Egyptian Tourism Sector. *Tourism Management*, 63, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Erniwati, S., Ramly, M., & Alam, R. (2020). *Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction at Employee Performance*. 1(July), 9–18.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, 18(3), 66–67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance? *Webology*, 18(Special Issue), 1086–1098. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18183>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading Toward Harmony – Different Types of Conflict Mediate How Followers’ Perceptions of Transformational Leadership are Related to Job Satisfaction and Performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kementerian Keuangan. (2021). *Laporan Survei Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2021*.
- Menuh, N. N., Wahyuni, A. S. D., Karwini, N. K., & Wimpascima, I. B. N. (2022). Analysis of the Work Environment and Work Stress Its Implications on Employee Performance. *International Journal of Social Science*, 1(5), 733–738. <https://doi.org/10.53625/ijss.v1i5.1317>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management, Global Edition*. In *IOSR Journal of Business and Management Ver. I* (14th ed.). Pearson.
- Muslih, & Hardani, R. T. S. (2022). Effect of Work Environment and Workload on Employee Satisfaction. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology*, 1(1), 23–35. <https://doi.org/10.33050/jmari.v3i1.2147>
- Nantsupawat, A., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., Wichaikhum, O. A., Thienthong, H., & Poghosyan, L. (2017). Effects of Nurse Work Environment on Job Dissatisfaction, Burnout, Intention to Leave. *International Nursing Review*, 64(1), 91–98. <https://doi.org/10.1111/inr.12342>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., Ganas, A., & Intas, G. (2021). The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses’ Satisfaction and Occupational Engagement. *Advances in Experimental Medicine and Biology*, 1337(December 2022), 159–168. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78771-4_18
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). *The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance*. February.
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational

- Commitment Matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction of Employees. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 403–406. <https://doi.org/10.36713/epra4849>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, Job Satisfaction and Performance links in Private Education Institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Wang, T. K., & Brower, R. (2019). Job Satisfaction Among Federal Employees: The Role of Employee Interaction With Work Environment. *Public Personnel Management*, 48(1), 3–26. <https://doi.org/10.1177/0091026018782999>
- Wyk, A. E. V., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n11p89>