

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember

Siti Nurpadilah^a, Tamriatin Hidayah^b, Riza Bahtiar Sulistyan^c

^{a,b,c}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Sains Mandala

Email: ^astnurpadil@gmail.com; ^btitin@itsm.ac.id ^crizabahtiars@gmail.com

Abstrak

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

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, Rotasi kerja, Lingkungan kerja, Beban Kerja, Kompensasi, Kinerja Pegawai, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

The Influence of Transformational Leadership, Job Rotation, Work Environment, Workload, and Compensation on Employee Performance at the Ministry of Religion Office, Jember Regency

Abstract

Performance is a key determinant for any institution, influencing the quality of work outcomes and the achievement of organizational goals. This study aims to investigate the influence of transformational leadership, job rotation, work environment, workload, and compensation on employee performance at the Ministry of Religious Affairs Office (Kantor Kementerian Agama) in Jember Regency. The research employed a quantitative approach. Saturated sampling was utilized, involving 56 Civil Servants (ASN) employees, representing the entire population of the office. Data were collected using a questionnaire with a Likert scale instrument. The data analysis involved several techniques, including instrument testing, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, the coefficient of determination (R^2) test, and hypothesis testing. The findings reveal that transformational leadership, work environment, and workload significantly influence employee performance partially. Conversely, job rotation and compensation do not significantly affect employee performance partially. However, transformational leadership, job rotation, work environment, workload, and compensation simultaneously influence employee performance. These results are expected to contribute to targeted efforts in evaluating and improving human resource management within the institution.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Rotation, Work Environment, Workload, Compensation, Employee Performance, Ministry of Religious Affairs Office Jember Regency.*

A. PENDAHULUAN

Saat ini pelayanan publik merupakan bagian terpenting dalam masyarakat seiring dengan perkembangan zaman, karena semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat mengenai pelayanan dalam hal administrasi kependudukan maupun pemenuhan layanan dasar baik dari segi pendidikan, kesehatan dan infrastruktur. Terwujudnya suatu tata kelola pemerintahan atau birokrasi yang baik salah satunya dari kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat oleh pemerintah (Hendriyaldi et al., 2022). Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah (Septiani, 2022). Kinerja pegawai yang rendah akan berdampak pada kualitas pelayanan yang buruk (Abubakar, 2018; Agustina dan Harijanto, 2022; Agustina et al., 2021), yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi akan menjadi jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Agustina dan Harijanto, 2022; Utami et al., 2022). Kinerja pegawai akan menentukan bagaimana sebuah organisasi atau instansi dapat mencapai tujuannya, maka dari itu peningkatan kinerja pegawai sangat berdampak pada perkembangan suatu organisasi atau instansi.

Pada tahun 2020 Ombudsman melakukan kunjungan ke Kabupaten Jember sebagai respons terhadap meningkatnya keluhan masyarakat, terutama mengenai penyelenggaraan pelayanan publik yang pada waktu itu dinilai masih belum memenuhi standar yang diharapkan, namun saat ini berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi kinerja pada pelayanan publik tahun 2024

Kabupaten Jember menjadi salah satu Kabupaten dengan pelayanan publik terbaik keempat se-Indonesia.

Penilaian pelayanan publik menjadi hal yang cukup krusial, dimana merespon hal tersebut tentu berbagai instansi pemerintah melakukan upaya perbaikan terhadap pelayanan publik dan kinerjanya. Salah satu instansi pemerintah yang melakukan upaya peningkatan kualitas layanan publik terbaik adalah Kementerian Agama yang memperoleh nilai 88,53 berdasarkan hasil penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2024 oleh Ombudsman (Sani, 2024). Kementerian Agama meraih penghargaan sebagai penyelenggara inovasi pelayanan publik terbaik tahun 2024 dari Kementerian PANRB, kemudian disusul dengan BPS yang juga menyebut Kementerian Agama sebagai lembaga dengan kategori baik dalam evaluasi penyelenggaraan statistik sektoral (Indah, 2024). Dalam evaluasi kinerja 100 hari pertama dari Celios terkait kinerja menteri terbaik pada Kabinet Merah Putih periode 2024-2029 diraih oleh Menteri Agama yang hampir memperoleh nilai 100 (Arsyad, 2025).

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

terus meningkat pada tahun 2024 yaitu dengan perolehan nilai IKM pada triwulan 1 sebesar 85,66%, triwulan 2 sebesar 86,07%, triwulan 3 sebesar 88,02%, dan triwulan 4 sebesar 88,09% (Kementerian Agama Kabupaten Jember, 2024). Serta dalam rangka penilaian pembangunan Zona Integritas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember meraih predikat yang sangat baik dengan indeks persepsi anti korupsi sebesar 3,91 dan indeks persepsi kualitas pelayanan sebesar 3,87 pada Triwulan 1 tahun 2025 (Kementerian Agama Kabupaten Jember, 2025). Pencapaian tersebut merupakan hasil dari sinergi kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember yang menunjukkan nilai positif dan berkelanjutan antara tata kelola yang baik dan pelayanan publik yang responsif.

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

Pemantauan kinerja bagi instansi Kementerian Agama Kabupaten Jember yang juga memegang peranan penting sebagai alat evaluasi yang objektif untuk mengukur sejauh mana target dan indikator capaian kerja dinyatakan berhasil. Berikut data laporan kinerja dalam 5 tahun terakhir:

Tabel 1. Laporan Kinerja Kantor Kemenag Kabupaten Jember

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

Sumber : Kantor Kemenag Jember (2025).

Berdasarkan laporan kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember di tahun 2024 terdapat peningkatan yang sangat signifikan dari tahun sebelumnya menunjukkan hal tersebut memuat tren yang positif. Kinerja pegawai sangat berkaitan dengan kinerja instansi secara keseluruhan. Jika hal ini tidak diteliti maka penyebab rendah atau tingginya kinerja pegawai tidak akan diketahui secara pasti, berakibat dilakukannya upaya perbaikan yang tidak tepat sasaran.

B. LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hasibuan (2016) menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Perusahaan tanpa adanya peran aktif pegawai akan sulit dalam mengambil langkah untuk menentukan tujuannya.

Menurut Yukl dalam Edison dkk. (2016) dengan kepemimpinan transformasional, para

pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison dkk., 2016). Indikator dalam kepemimpinan transformasional terdiri dari karisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian yang individual.

Menurut Afandi (2018) rotasi kerja adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain, organisasi menggunakan rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Tujuan paling utama yang diharapkan dari rotasi kerja adalah dapat meningkatkan kinerja pegawai (Suwandi et al., 2022). Indikator dalam rotasi kerja terdiri dari kemampuan, pengetahuan, dan kebosanan atau kejenuhan.

Menurut Afandi (2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Indikator dalam lingkungan kerja terdiri dari pencahayaan, suara, suhu udara, dan warna.

Menurut Robbins (2016) beban kerja adalah hal yang menyebabkan ketegangan pada diri seseorang yang menimbulkan penurunan pada kinerja karyawan. Semakin banyak permintaan untuk melaksanakan tugas tersebut maka semakin berkurang performa dalam bekerja

karyawan sering kali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan (Virgula et al., 2024). Indikator dalam beban kerja terdiri dari kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai.

Menurut Kasmir (2017) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik bersifat keuangan maupun non keuangan. Balas jasa menjadi suatu kewajiban bagi suatu instansi ataupun perusahaan dikarenakan hal tersebut merupakan imbalan atas jerih payah karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Adapun indikator dari kompensasi yaitu gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

Menurut Afandi (2018) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Kasmir (2017) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Adapun indikator dalam kinerja terdiri dari kuantitas, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.

Alasan penggunaan teori ini selaras dengan fokus penelitian yang dilaksanakan peneliti yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai paa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dengan periode penelitian dari bulan Maret hingga Juni 2025. Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai ASN yang terdiri dari pegawai PNS dan pegawai PPPK yang bekerja di Kantor

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Kementerian Agama Kabupaten Jember. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, dimana pengambilan sampel bersifat homogen. Sampel penelitian ini sebanyak 56 orang yang merupakan pegawai ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan maksud untuk memberikan gambaran dan untuk menguji hipotesis. Identifikasi variabel pada penelitian ini kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi sebagai variabel independen (bebas), sedangkan variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen (terikat).

Kuesioner digunakan sebagai metode pengumpulan data utama dalam instrumen penelitian, yang disebar kepada pegawai seluruh pegawai ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember dengan total 56 responden. Pengumpulan data lain dilakukan dengan observasi dan studi pustaka yang berguna sebagai referensi penulisan.

Metode pengolahan data pada penelitian ini antara lain dengan menggunakan uji validasi, uji reliabilitas, uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas, analisis regresi linear berganda, analisis koefisien determinasi, uji t, dan uji F.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Deskripsi Variabel	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Wanita	14	25%
	Pria	42	75%
Total			100%
Usia	20 - 30 Tahun	3	5%

	31 - 40 Tahun	16	29%
	41 - 50 Tahun	18	32%
	51 - 60 Tahun	19	34%
Total			100%
Masa Kerja	0 - 5 Tahun	8	14%
	6 - 10 Tahun	12	21%
	Diatas 10 Tahun	36	64%
Total			100%

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Hasil deskripsi karakteristik responden dalam Tabel 2 memberikan profil yang jelas mengenai partisipan penelitian. Dari segi Jenis Kelamin, sampel menunjukkan dominasi signifikan dari responden Pria dengan persentase sebesar 75%, jauh melampaui responden Wanita yang hanya 25%. Komposisi ini memberikan gambaran bahwa data dan perspektif yang dikumpulkan berasal dari lingkungan kerja yang secara struktural memiliki kecenderungan didominasi oleh pegawai pria.

Distribusi berdasarkan Usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam kategori usia matang hingga senior, dengan kelompok usia 51 - 60 Tahun mencatat persentase tertinggi (34%), diikuti oleh kelompok 41 - 50 Tahun (32%) dan 31 - 40 Tahun (29%). Secara kolektif, responden berusia di atas 40 tahun merupakan mayoritas substansial (66%). Pola distribusi ini mengindikasikan bahwa data penelitian didukung oleh pegawai yang memiliki kematangan profesional dan pengalaman kerja yang luas, sementara representasi dari kelompok usia muda (20 - 30 Tahun) hanya 5%, menunjukkan bahwa temuan sangat dipengaruhi oleh perspektif senioritas.

Kecenderungan usia senior ini diperkuat oleh data Masa Kerja, di mana mayoritas responden (64%) telah bekerja Diatas 10 Tahun.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Responden dengan masa kerja antara 6 hingga 10 Tahun menyumbang 21%, dan kelompok dengan masa kerja paling singkat (0 - 5 Tahun) hanya 14%. Dominasi masa kerja yang panjang ini merupakan keunggulan metodologis, karena memastikan bahwa *insight* yang diperoleh dalam penelitian didasarkan pada pengetahuan institusional yang komprehensif dan pengalaman historis yang kuat mengenai prosedur dan tantangan organisasi yang diteliti. Secara keseluruhan, profil responden dicirikan sebagai senior, sangat berpengalaman, dan didominasi pria, menjadikan temuan penelitian kredibel karena didukung oleh perspektif dari pegawai inti yang sudah lama berada dalam sistem tersebut.

Hasil Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	Ket
Kepemimpinan Transformasional	Kharisma	0,629	Valid
	Motivasi inspiratif	0,661	Valid
	Stimulan intelektual	0,683	Valid
	Perhatian yang individual	0,740	Valid
Rotasi Kerja	Kemampuan	0,680	Valid
	Pengetahuan	0,648	Valid
	Kebosanan	0,708	Valid
Lingkungan Kerja	Pencahayaan	0,747	Valid
	Suara	0,774	Valid
	Suhu udara	0,774	Valid
	Warna	0,747	Valid
Beban Kerja	Kondisi pekerjaan	0,733	Valid
	Waktu kerja	0,732	Valid
	Target kerja yang dicapai	0,564	Valid
Kompensasi	Gaji	0,576	Valid
	Insentif	0,721	Valid

Kinerja Pegawai	Tunjangan	0,684	Valid
	Fasilitas	0,621	Valid
	Kuantitas kerja	0,754	Valid
	Kualitas hasil kerja	0,871	Valid
	Efisiensi melaksanakan tugas	0,807	Valid

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Nilai tersebut berada diatas nilai capaian koefisien korelasi minimal 0,30 yang dapat diartikan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dalam kuesioner penelitian memiliki data yang valid.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Ket
Kepemimpinan transformasional	0,610	Reliabel
Rotasi kerja	0,623	Reliabel
Lingkungan kerja	0,755	Reliabel
Beban kerja	0,618	Reliabel
Kompensasi	0,647	Reliabel
Kinerja pegawai	0,735	Reliabel

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

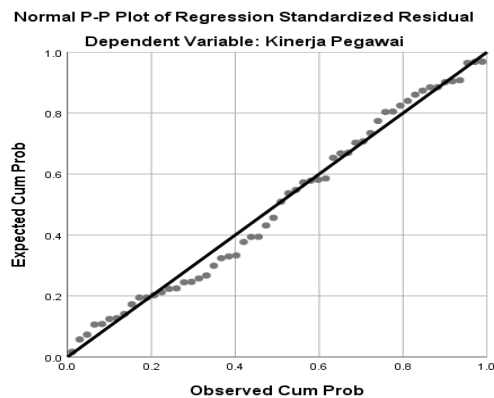
Hasil pengujian menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional (X_1), rotasi kerja (X_2), lingkungan kerja (X_3), beban kerja (X_4), kompensasi (X_5), dan kinerja pegawai (Y) hasilnya reliabel karena seluruh variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian kualitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner adalah valid dan reliabel. Pada Uji Validitas (Tabel 3), seluruh indikator untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai r_{hitung} yang konsisten di atas nilai koefisien korelasi minimal 0,30, mengindikasikan bahwa setiap item mampu

mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat. Selanjutnya, Uji Reliabilitas (Tabel 4) mengkonfirmasi konsistensi instrumen, karena nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel berada di atas batas minimal 0,60. Secara khusus, Lingkungan Kerja (0,755) dan Kinerja Pegawai (0,735) menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Kualitas data yang tinggi ini memberikan fondasi yang kokoh untuk analisis regresi selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Gambar 1. Hasil Pengujian Normalitas Data



Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya hal ini menunjukkan bahwa pola distribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Pengujian Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		Ket
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan transformasional	0,796	1,257	Tidak terjadi
Rotasi kerja	0,788	1,269	Tidak terjadi
Lingkungan kerja	0,824	1,214	Tidak terjadi
Beban kerja	0,773	1,294	Tidak terjadi

Kompensasi	0,751	1,331	Tidak terjadi
------------	-------	-------	---------------

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Hasil analisis data menunjukkan seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 hal ini menunjukkan model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

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

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Model regresi yang digunakan telah memenuhi semua asumsi klasik yang diperlukan. Uji Normalitas menunjukkan bahwa data menyebar mengikuti pola distribusi normal, yang diverifikasi melalui penyebaran data di sekitar garis diagonal pada *P-P plot* (meskipun tidak disajikan, narasi menunjukkan hasil positif). Uji Multikolinearitas (Tabel 5) mengkonfirmasi bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang signifikan, karena semua variabel memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 (nilai VIF tertinggi hanya 1,331), sehingga model regresi terbebas dari gejala multikolinearitas. Terakhir, Uji Heteroskedastisitas (Tabel 6) menunjukkan bahwa tidak terjadi ketidaksamaan varians residual, sebab nilai signifikansi (Sig.) untuk seluruh variabel independen berada di atas ambang batas 0,05, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel memiliki nilai koefisien regresi yang positif maka menunjukkan pengaruh yang

searah, yang artinya apabila suatu variabel independen semakin baik maka variabel dependen akan semakin meningkat.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Berganda

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

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Tabel 7) menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi) memiliki nilai koefisien regresi (beta) yang positif. Koefisien positif ini mengindikasikan adanya pengaruh yang searah; artinya, peningkatan kualitas atau kuantitas pada variabel independen akan cenderung meningkatkan Kinerja Pegawai. Secara khusus, Beban Kerja memiliki koefisien regresi tertinggi (beta=0,259), diikuti oleh Kepemimpinan Transformasional (beta=0,231), menunjukkan bahwa kedua faktor ini memiliki kontribusi parsial paling dominan dalam memengaruhi kinerja.

Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi

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

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Nilai Koefisien Determinasi (*Adjusted R-Square*) sebesar 0,506 atau 50,6% (Tabel 8) mengindikasikan bahwa variabilitas Kinerja Pegawai (*variabel dependen*) dapat dijelaskan

secara bersama-sama oleh kelima variabel independen yang diteliti. Angka ini cukup substansial, menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang memadai. Sisanya, sebesar 49,4%, dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Sig.	Ket
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (H_1)	0,026	Diterima
Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai (H_2)	0,174	Ditolak
Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (H_3)	0,006	Diterima
Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai (H_4)	0,026	Diterima
Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai (H_5)	0,096	Ditolak
Pengaruh kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai (H_6)	0,000	Diterima

Sumber : Data Penelitian Diolah (2025).

Hasil Uji Hipotesis (Tabel 9) menunjukkan temuan yang beragam pada pengaruh parsial (*Uji t*):

1. Kepemimpinan Transformasional (H_1): Diterima (Sig. 0,026 < 0,05). Artinya, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Rotasi Kerja (H_2): Ditolak (Sig. 0,174 > 0,05). Rotasi kerja tidak memiliki pengaruh

signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

3. Lingkungan Kerja (H3): Diterima (Sig. 0,006 < 0,05). Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Beban Kerja (H4): Diterima (Sig. 0,026 < 0,05). Beban kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, yang mengindikasikan bahwa tingkat beban kerja yang terkelola dengan baik justru mampu memacu peningkatan kinerja.
5. Kompensasi (H5): Ditolak (Sig. 0,096 > 0,05). Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Meskipun dua variabel (Rotasi Kerja dan Kompensasi) ditolak secara parsial, Uji Simultan (H6) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Sig. 0,000 < 0,05). Hal ini menegaskan bahwa untuk mencapai peningkatan kinerja yang optimal, organisasi perlu mengelola dan meningkatkan kombinasi dari kelima faktor tersebut secara terpadu.

Hasil pengujian hipotesis (Tabel 9) memberikan wawasan krusial mengenai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Secara keseluruhan, hipotesis simultan (H6) diterima, dengan nilai signifikansi 0,000, yang menegaskan bahwa secara bersama-sama, Kepemimpinan Transformasional, Rotasi Kerja, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk mencapai

kinerja optimal, organisasi harus mengelola dan meningkatkan kombinasi dari semua faktor tersebut secara terpadu.

Secara parsial, ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional (H1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. 0,026). Hasil ini konsisten dengan teori bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada motivasi, inspirasi, dan stimulasi intelektual mampu menumbuhkan komitmen serta kinerja yang melampaui ekspektasi. Demikian pula, Lingkungan Kerja (H3) juga menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan (Sig. 0,006). Lingkungan yang kondusif, nyaman, dan mendukung (termasuk aspek pencahayaan, suara, dan suhu) terbukti menjadi prasyarat penting yang secara langsung menunjang efektivitas dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka.

Temuan menarik muncul dari variabel Beban Kerja (H4), yang juga diterima (Sig. 0,026). Koefisien regresi positif ($\beta = 0,259$) menunjukkan bahwa beban kerja, selama dikelola dengan baik dan berada dalam batas optimal, justru berfungsi sebagai pemacu yang dapat mendorong pegawai untuk mencapai target kerja yang lebih tinggi. Hal ini menentang pandangan bahwa beban kerja selalu berbanding terbalik dengan kinerja, melainkan menegaskan pentingnya desain pekerjaan yang menantang namun realistis. Namun, di sisi lain, Rotasi Kerja (H2) dan Kompensasi (H5) ditolak secara parsial (Sig. 0,174 dan 0,096). Penolakan hipotesis rotasi kerja dapat disebabkan oleh praktik rotasi yang mungkin belum dilaksanakan secara sistematis untuk pengembangan kompetensi atau adanya resistensi pegawai terhadap perpindahan tugas. Sementara penolakan hipotesis kompensasi mengisyaratkan bahwa gaji, insentif, dan tunjangan saat ini dianggap

sebagai faktor higienis atau pemeliharaan (*maintenance*), yang keberadaannya tidak signifikan dalam memotivasi peningkatan kinerja ekstra (Tanjung et al., 2022; 2023; Pradesa et al., 2023), melainkan hanya mencegah ketidakpuasan.

Oleh karena itu, meskipun Kompensasi dan Rotasi Kerja tidak signifikan secara mandiri, fokus organisasi dalam upaya peningkatan kinerja harus diarahkan pada penguatan kualitas kepemimpinan dan perbaikan lingkungan kerja fisik. Selain itu, temuan ini memberikan penekanan bahwa *job design* yang baik dan *challenging* melalui pengelolaan beban kerja yang efektif harus dimanfaatkan sebagai alat kunci manajemen kinerja, melengkapi peran penting kepemimpinan yang transformasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja yang berkelanjutan harus diwujudkan melalui perpaduan faktor motivasi intrinsik (melalui *leadership* dan *challenging work*) dengan faktor ekstrinsik dasar (melalui lingkungan kerja yang nyaman), karena insentif moneter saat ini tampaknya tidak lagi menjadi *driver* utama diferensiasi kinerja.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember, dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan beban kerja memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, variabel rotasi kerja dan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Meskipun secara parsial tidak semua variabel menunjukkan pengaruh signifikan, namun secara simultan atau bersama-sama, kelima

variabel tersebut kepemimpinan transformasional, rotasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut tetap penting dalam menunjang kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember.

REFERENSI

- Abubakar, R. R. T. (2018). Persepsi Calon Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelanggaran Etika. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(2), 163-178.
<https://doi.org/10.31113/jia.v15i2.149>
- Abubakar, R. R. T., Nurhaliza, G.A.(2023). Upaya Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pemanfaatan Aplikasi Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat di Kota Cimahi. *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 5 (2), 82 – 92.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Agustina, I., Pradesa, H.A., Putranto, R.A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (Jemap)*, 4 (2), 218-235.
<https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102-120.
<https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Anwar, S. (2019). Peran Komite Sekolah Dalam Pemenuhan Hak Pendidikan Untuk Mencapai Tujuan Sustainable Development Goals di Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 3 (1).

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

- Anwar, S. (2021). Tantangan dan Peluang Kebijakan “Merdeka Belajar” sebagai Upaya Pemerintah Menghadapi Era Society 5.0. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 5 (1), 101-107.
- Anwar, S. (2022). The Role of The School Committee as a Mediator Between Educational Institutions and Village Communities in Madrasah Tsanawiyah, Gabus Sub-district, Grobogan Regency. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 138-162. <https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1712>.
- Arsyad. (2025). *Berita Pusat Evaluasi Kinerja dari CELIOS, Menag Jadi Menteri Terbaik di 100 Hari Pemerintahan Prabowo-Gibran*. Ditjen Bimas Hindu Kementerian Agama RI. <https://bimashindu.kemenag.go.id/berita-pusat/evaluasi-kinerja-dari-celios-menag-jadi-menteri-terbaik-di-100-hari-pemerintahan-prabowo-gibran-tkkG3>
- Dharmanegara, I.B.A., Harijanto, D., Jamaluddin, M.R., Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS: Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 269-282. <https://doi.org/10.17509/image.2023.025>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Alfabeta.
- Fitriani, L., Kurniawan, I. (2022). Hubungan Gaya Kepemimpinan Parental Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Di Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* 6 (1), 274-279.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Indah. (2024). *Kemenag Raih Penghargaan Penyelenggara Inovasi Pelayanan Publik Terbaik Tahun 2024*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/pers-rilis/kemenag-raih-penghargaan-penyelenggara-inovasi-pelayanan-publik-terbaik-tahun-2024-FM01C>
- Lautza, S., Fitriani, L., Tindaon, S.S., Ravenska, N. (2024). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Cidadak Kota Bandung. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8 (1), 186-194.
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopa Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823-4835. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2800>
- Nabila, P., Sufianti, E., Nugroho, A.B., Harahap, A.S. (2024). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Di KBM Komersial Kayu Jawa Barat dan Banten Perhutani. *Cakrawala Repositori IMWI*, Vol. 7 No. 5, 1353-1364.
- Pradesa, H.A., Tanjung, H. (2021). The Effect of Principal's Spiritual Leadership Dimension on Teacher Affective Commitment. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5 (3), 69 – 81. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i3.2678>
- Pradesa, H.A., Tanjung, H., Agustina, I., Salleh, N.S.N.M.(2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, Vol. 4, No.2, pp. 244 – 260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Pradesa, H. A., Taufik, N. I., & Novira, A. (2018). Isu Konseptual Tentang Perasaan Berkewajiban (Felt Obligation) Individu Dalam Perspektif Kerangka Pertukaran Sosial. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 8(1), 1-11.

- <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231>
- Ruhiyat, R.F., Pradesa, H.A., Novira, A., Wijayanti, R. (2025). Implementation of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation at the West Java Provincial Plantation Service. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, Vol. 12, No. 1, 14 – 27. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v12i1.729>
- Sani, M. R. (2024). *Kemenag Raih Kualitas Tertinggi Kepatuhan Pelayanan Publik dari Ombudsman*. Kementerian Agama Republik Indonesia. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-raih-kualitas-tertinggi-kepatuhan-pelayanan-publik-dari-ombudsman-YIHrb>
- Suwandi, Ambarita, R., & Fauziah Nur Simamora. (2022). Pengaruh Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 1(4), 115–129. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v1i4.697>
- Tanjung, H., Nugraha, H., Priatna, R., & Azhari, A. F. (2025). Determinan Terpenting Dari Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli. *JMBI : Jurnal Manajemen Bisnis Dan Informatika*, 5(2), 147-160. <https://doi.org/10.31967/prodimanajemen.v5i2.1386>
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M. ., & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>
- Tanjung, H., Agustina, I., Pradesa, H.A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11 (1), 28 – 44. <http://dx.doi.org/10.31314/pjia.11.1.28-44.2022>
- Utami, I. R., Putranto, R. A., & Agustina, I. (2022). Strengthening Public Service Motivation with Spiritual Leadership: An empirical Study of Public Organizations in East Java. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 338–351. <https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.920>
- Verameta, A., Listiani, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja pada aparatur sipil negara kementerian perdagangan republik indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33–54.
- Virgula, I., Transilvanus, V. E., & Missi, M. M. (2024). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor inspektorat kabupaten sikka. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1), 82–88.