

**TINGKAT PENCAPAIAN SEMANGAT KERJA PEGAWAI DILIHAT
DARI PENERAPAN ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI DI KANTOR
REGIONAL XI DAN XII BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

SUSI HENDRIANI, LISWAR HAMID, DINA FEBRIANTI

ABSTRACT

The present research was set to explore the effect of rotation, transfer and promotion on the employee morale, both simultaneously and partially. The respondents of the research consisted of 83 people and the data were collected by a questionnaire. The data were analyzed with multiple linear regressions using SPSS 17.00 for windows.

The results show that rotation, transfer and promotion simultaneously and partially had significant effects on the employee morale; whereas, the most dominant variable on the morale was promotion.

The research implication was that the employee morale was already good but not shown by all the employees so that some attentions were still necessary, especially in the work morale. The implementation of rotation periodically on each unit and employee, besides being able to reduce the saturation, can also be used as a cross-training for institutions to maximize the capabilities and skills of the employees. Meanwhile, the pattern of transfers is still considered by employees not so satisfactory due to the lack of individual preparedness of the employees. In addition, institutions are not preparing employees to be transferred to the new place. Subsequently, the promotion should be implemented in a more objective and transparent ways.

Keywords: *morale, rotation, transfer, promotion*



PENDAHULUAN

Setiap institusi harus selalu berusaha agar para pegawainya mempunyai semangat kerja yang tinggi, sebab apabila institusi mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka akan diperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin, sehingga produktivitas dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan (Nitisemito, 2003). Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kanreg X, XI dan XII BKN karena memiliki kesamaan latar belakang dimana ketiganya merupakan kantor yang baru terbentuk. Sebagai kantor baru seyogyanya memiliki semangat kerja yang masih tinggi, didukung dengan pengalaman, suasana kerja, serta segala sarana dan prasarana yang masih *fresh* pula. Namun karena keterbatasan perolehan data, penulis membatasi penelitian hanya pada Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru BKN.

Berdasarkan observasi dan pra riset, peneliti melihat adanya beberapa fenomena yang terjadi terkait masalah semangat kerja serta faktor-faktor yang dianggap mempengaruhinya. Salah satu indikasi yang menunjukkan belum stabilnya semangat kerja pegawai dapat dilihat dari produktivitas kerja pegawainya yang tergambar pada salah satu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kantor Regional XII BKN Pekanbaru Tahun 2011. Pada uraian pencapaian sasaran Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara Pekanbaru, dapat memberi gambaran mengenai produktivitas kerja pegawai. Dari tiga sasaran kerja yang direncanakan belum semua target dan realisasi yang mencapai 100%. Kurangnya semangat kerja pegawai juga terlihat dari kehadiran pegawai apabila instansi mengundang pegawai untuk mengikuti kegiatan / acara, masih ada pegawai yang datang tidak tepat waktu atau pulang sebelum acara selesai, bahkan ada beberapa yang tidak hadir dengan alasan tertentu. Kurang semangatnya pegawai dalam menghadiri



kegiatan/acara yang diadakan instansi, terutama pada acara yang bersifat di luar kedinasan mengindikasikan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan masih belum begitu harmonis, sehingga belum mampu menimbulkan rasa senang dan suka rela yang dapat meningkatkan semangat kerja dalam diri pegawai.

Berdasarkan pra riset yang dilakukan, beberapa pegawai merasa bahwa beban kerja yang diembankan kepadanya terlalu berat atau pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan minat dan keahlian yang dimiliki. Permasalahan di atas dapat menyebabkan semangat kerja pegawai dapat mengalami fluktuasi. Kondisi ini juga dapat dihubungkan dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau di satu pekerjaan saja. Pekerjaan yang monoton dengan beban kerja yang cukup tinggi pun dapat menjadi salah satu penyebabnya. Hal ini mengakibatkan timbulnya kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan para pegawai. Upaya mengembalikan semangat dapat diciptakan di dalam dan di luar institusi, dari dalam

institusi, salah satunya adalah melalui rotasi kerja (Panggabean, 2004).

Kondisi pelaksanaan rotasi yang terjadi di Kanreg XI dan XII BKN dapat dilihat pada Tabel 1.1. berikut;

Tabel 1.1 :

Jumlah Rotasi Pegawai Kanreg XI dan XII BKN Tahun 2009-2013

No	THN	JLH PEG.	JUMLAH ROTASI (GOL)				(%)
			II	III	IV	TOT	
1	2009	102	-	6	3	9	8,82%
2	2010	105	4	3	-	7	6,67%
3	2011	100	-	4	-	4	4,00%
4	2012	96	-	1	1	2	2,08%
5	2013	100	1	6	1	8	8,00%

Sumber : Data pra riset Kepegawaian Kanreg XI dan XII BKN Tahun 2009-2013

Dari Tabel 1.1 menjelaskan bahwa pelaksanaan rotasi selama ini sudah dilakukan, namun masih pada beberapa pegawai dan unit tertentu saja. Berdasarkan data yang diperoleh, beberapa orang pegawai yang dirotasi masih memiliki masa kerja kurang dari dua tahun dalam jabatannya, juga ada yang dalam satu tahun mengalami rotasi lebih dari sekali. Hal berbeda dialami lebih banyak pegawai yang telah memiliki masa kerja lebih dari lima

tahun pada jabatan / unit yang sama, namun belum sekalipun dirotasi ke jabatan ataupun unit lain. Menurut Mubarak (2013), tidak efektif apabila rotasi dilakukan terlalu cepat ataupun terlalu lama, idealnya antara 2 hingga 5 tahun, yang dilakukan secara teratur.

Sementara di sisi lain, sebagai lembaga Pembina kepegawaian, para pegawai BKN seperti sudah dianggap sebagai pegawai yang serba tahu dalam urusan kepegawaian baik secara teori (peraturan perundang-undangan) maupun praktik, tidak peduli pegawai tersebut bekerja pada unit yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepegawaian atau tidak. Hal ini menjadi beban dan tantangan tersendiri bagi setiap pegawai dan menjadi salah satu alasan mengapa rotasi pegawai sangat diperlukan.

Begitupun halnya dengan rotasi, mutasi dipandang mampu meningkatkan semangat seperti yang pernah diteliti oleh Ricca Adelina Siagian (2010). Namun terkadang pegawai menganggap mutasi sebagai upaya

‘penyingkiran’ secara tidak langsung, hal ini disebabkan karena kekurangsiapan pegawai menghadapi budaya dan lingkungan baru, mengingat Kanreg yang terletak di ibukota provinsi yang tersebar diseluruh Indonesia, serta kurangnya sosialisasi dan persiapan oleh organisasi paling tidak dalam bentuk orientasi di tempat pekerjaan yang baru.

Selain itu mutasi juga perlu dilakukan untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan / jabatan. Namun pada Kanreg XI dan XII BKN mutasi jarang dilakukan meskipun masih banyak bidang atau bagian yang eselon III dan IV nya belum merata. Berdasarkan hasil analisis jabatan 2012, idealnya jumlah pegawai untuk Kanreg XI dan XII yang masing-masing menangani pegawai pada tiga provinsi sedikitnya berjumlah 90 orang pegawai, sedangkan Kanreg XI masih berjumlah 47 dan Kanreg XII 53 orang pegawai. Akibatnya masih banyaknya tampuk pimpinan yang belum diduduki pejabat eselon III maupun IV.



Terkait dengan belum meratanya komposisi jabatan pada Kanreg XI dan XII BKN, maka promosi dianggap perlu dilakukan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut sekaligus meningkatkan semangat kerja pegawai yang ada. Kanreg XI dan XII sejak beroperasinya yaitu tahun 2007 mulai merekrut angkatan pertama sejumlah putra daerah di wilayah kerjanya masing-masing, dan pada Tahun 2012 tes seleksi pejabat eselon III dan IV diselenggarakan, namun dalam pelaksanaan, khususnya untuk promosi eselon IV, kedua Kanreg menggunakan pendekatan yang berbeda.

Pada Kanreg XII Pekanbaru, pelaksanaan promosi menggunakan pendekatan *merit system*. Dalam hal ini organisasi memberikan kesempatan yang sama diantara calon untuk menunjukkan prestasi, kemampuan dan dedikasinya bagi organisasi guna memenuhi prasyarat untuk dipromosikan. Tes eselon IV diikuti oleh 13 orang pelaksana golongan ruang III/b, 1 orang dari pengangkatan sebelum Kanreg XII didirikan dan 12 orang lainnya merupakan pengangkatan

pertama setelah Kanreg XII didirikan.

Sedangkan pada Kanreg XI BKN Manado, pelaksanaan promosi menggunakan pendekatan senioritas, yakni pegawai yang mempunyai masa kerja lebih lama akan dipromosikan lebih dahulu. Hal ini karena secara rasional makin lama masa kerja seseorang, maka kecakapan kerja akan lebih baik, selain itu dianggap lebih transparan (Kadarisman, 2012). Tes eselon IV menyertakan dua orang pelaksana dengan masa kerja lebih lama dengan pengangkatan tahun 2008 keatas untuk mengikuti tes eselon IV .

Adapun perbandingan jumlah pegawai promosi dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 :
Promosi Pegawai Kanreg XI dan XII BKN Tahun 2013

NO	KNTR REG	JUMLAH PEGAWAI (ORANG)				
		LOLOS SYARAT MINIMUM	IKUT TES SELEKSI	PROMO SI	(%)	
					TES SELEKSI	PROMO SI
1	XI	6	2	2	33,30%	100%
2	XII	13	13	7	100%	54%

Sumber : Data pra riset Kepegawaian Kanreg XI dan XII BKN Tahun 2013

Sejatinya setiap organisasi dapat melihat gambaran semangat kerja pegawainya berdasarkan

penilaian kinerja pegawai. Selain itu penilaian kinerja juga dapat dimanfaatkan sebagai *placement decision*, baik itu rotasi, mutasi, promosi maupun demosi. Namun penilaian kinerja yang di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) dianggap tidak mampu lagi memenuhi fungsinya. DP3 PNS dirasa telah kehilangan arti dan makna substantif, penilaiannya tidak objektif dan terukur, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS sehingga tidak benar-benar mewakili kinerja dan semangat pegawai. Oleh karena itu PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS menjadi peraturan baru yang diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dan terukur untuk setiap pegawai, yang berlaku terhitung tanggal 1 Januari 2014 sebagai pengganti DP3. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu Sasaran Kerja PNS (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 %.

Pada dasarnya ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja diantaranya adalah penempatan pegawai, minat kerja, kesempatan berprestasi, kesempatan berpartisipasi, hubungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kebijakan manajemen, dan kepribadian, yang dapat diimplementasikan melalui rotasi, mutasi dan promosi.

Berdasarkan fenomena, teori dan penelitian terdahulu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: "*Tingkat Pencapaian Semangat Kerja Pegawai Dilihat Dari Penerapan Rotasi, Mutasi Dan Promosi Di Kantor Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara*".

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

- 1) Apakah Rotasi, Mutasi dan Promosi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja?



- 2) Apakah Kebijakan Rotasi secara parsial berpengaruh terhadap Semangat Kerja?
- 3) Apakah Mutasi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja?
- 4) Apakah Promosi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja?

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 1) Rotasi, Mutasi dan Promosi signifikan secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja
- 2) Rotasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja
- 3) Mutasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja
- 4) Promosi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kantor

Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara, dengan pertimbangan bahwa kedua kantor memiliki kesamaan latar belakang dimana sama-sama merupakan kantor regional BKN yang baru didirikan.

Adapun jenis data yang berkaitan dengan penelitian ini adalah

- 1) Data Primer, yaitu data dan informasi yang dikumpulkan langsung dari responden dilapangan.
- 2) Data Sekunder, yaitu data dan informasi yang penulis peroleh dari bagian kepegawaian, untuk melengkapi data primer seperti jumlah pegawai, data absensi pegawai dan aktivitas pegawai.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas subyek/obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Riduwan, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS pada Kanreg XI Manado dan Kanreg XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara berjumlah 47 dan 53 orang pegawai,



dengan total populasi berjumlah 100 orang. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas subyek/obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Riduwan,2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS pada Kanreg XI Manado dan XII Pekanbaru BKN berjumlah 47 dan 53 orang pegawai, dengan total populasi berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel atau teknik sampling adalah suatu cara mengambil sampel yang representatif dari populasi (Riduwan, 2013). Ukuran dari sampel yang dijadikan objek penelitian ditentukan dengan pendekatan rumus *slovin* dalam Riduwan (2013), dengan persentasi sampling error yang ditoleransi yaitu 5 %, berikut.

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana ;

n = jumlah sampel

N= jumlah populasi

d² = Presisi yang ditetapkan adalah sebesar 5 %.

Berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 80 orang. Untuk menentukan jumlah sampel dari masing-masing Kanreg digunakan metode *proportional cluster random sampling*, dengan memperhatikan proporsi jumlah populasi pada masing-masing Kanreg. Tujuan utamanya adalah agar semua populasi terwakili.

Keterangan :

ni = jumlah sampel menurut stratum

n = jumlah sampel seluruhnya

Ni = jumlah populasi menurut stratum

N = jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan rumus di atas, maka diperoleh besar sampel dari tiap Kanreg sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3.1

Tabel.3.1. Proporsi sampel pada tiap Kantor Regional

No.	KanReg	Jlh Peg	Perhit. Sampel	Jlh Sampel
1.	XI	47	47/100 x80	38
2.	XII	53	53/100 x80	42
	Jumlah	100		80

Sumber : Kepegawaian Kanreg XI dan XII BKN Tahun 2013

Berdasarkan proporsi tersebut maka jumlah sampel pada Kanreg XI Manado adalah sebesar 38 responden, namun pada penyebaran kuesioner yang kembali sebanyak 33 kuesioner. Oleh karena itu untuk memenuhi jumlah sampel minimum, maka diambil dari kuesioner responden Kanreg XII. Namun pada penelitian ini penulis memanfaatkan seluruh kuesioner yang kembali untuk diolah yaitu sejumlah 83 kuesioner.

Untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan hanya atas dasar pertimbangan peneliti saja yang menganggap unsur-unsur yang dikehendaki telah ada dalam anggota sampel yang diambil.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini tehnik yang penulis gunakan antara lain :

- 1) Wawancara, yaitu dengan berkomunikasi langsung untuk mendapatkan data yang

diperlukan dalam penelitian ini. Data primer yang dikumpulkan dari responden yang ada tentang rotasi, mutasi, promosi dan semangat kerja pegawai pada Kanreg XI dan XII BKN.

- 2) Kuesioner, yaitu mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dengan mengajukan pertanyaan kepada pegawai yang berhubungan dengan penelitian ini.
- 3) Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data sekunder seperti absensi pegawai, jumlah pegawai menurut bagian dan lain-lain.

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu Rotasi (X_1), Mutasi (X_2), dan Promosi (X_3) sebagai variabel independen; semangat kerja (Y) sebagai variabel dependen. Keempat variabel tersebut kemudian dioperasionalisasikan yang tertuang pada Tabel. 2.1.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif yaitu



mengkaji beberapa parameter yang dalam kajian ini berupa semangat kerja pegawai Kanreg XI dan XII BKN dan data kuantitatif yaitu dengan menganalisa data dengan melakukan perhitungan yang diolah melalui program SPSS versi 17.00.

Untuk mengukur pengaruh antara rotasi, mutasi dan promosi terhadap semangat kerja pegawai, penulis menggunakan rumus yakni :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana:

- Y = Semangat Kerja Pegawai
- X₁ = Rotasi
- X₂ = Mutasi
- X₃ = Promosi
- a = Konstanta
- b₁ = Koefisien Rotasi
- b₂ = Koefisien Mutasi
- b₃ = Koefisien Promosi

Akan tetapi karena datanya berbentuk ordinal, maka penulis harus mengkonversikan datanya dalam bentuk interval dengan menggunakan *MSI (Method Successive of Intensive)*. Langkah kerja yang dapat dilakukan untuk menaikkan tingkat pengukuran dari skala ordinal ke skala interval melalui *method of successive intervals* adalah:

- 1) Perhatikan banyaknya (frekuensi) responden yang menjawab (memberikan) respon terhadap alternatif (kategori) jawaban yang tersedia.
- 2) Bagi setiap bilangan pada frekuensi oleh banyaknya responden (n), kemudian tentukan proporsi untuk setiap alternatif jawaban responden tersebut.
- 3) Jumlahkan proporsi secara beruntun sehingga keluar proporsi kumulatif untuk setiap alternatif jawaban responden
- 4) Dengan menggunakan Tabel Distribusi Normal Baku, hitung nilai z untuk setiap kategori berdasarkan proporsi kumulatif pada setiap alternatif jawaban responden tadi.
- 5) Menghitung nilai skala (*scale value*) untuk setiap nilai z dengan menggunakan rumus: $SV = (Density\ at\ lower\ limit\ dikurangi\ Density\ at\ upper\ limit) dibagi (Area\ under\ upper\ limit\ dikurangi\ Area\ under\ lower\ limit)$



- 6) Melakukan transformasi nilai skala (*transformed scale value*) dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval, dengan rumus: $Y = SV_i + |SV_{Min}|$. Dengan catatan, SV yang nilainya kecil atau harga negatif terbesar diubah menjadi sama dengan satu (=1).

Setelah itu barulah data bisa dianalisis. Sebelum pengujian dilakukan terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas data. Dalam hal ini pengujian menggunakan tingkat signifikan sebesar 5%.

Akan tetapi sebelum lebih lanjut menganalisis data-data tersebut, maka penulis meneliti lebih lanjut uji validitas dan realibilitas butir-butir pernyataan baik dari rotasi, mutasi, promosi maupun semangat kerja. Data dikatakan valid apabila *Corrected Item-Total Correlation* > 0,30 sedangkan data dikatakan realibel apabila butir-butir pernyataan hasilnya $\geq 0,60$.

Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data yang

diperoleh terdistribusi normal atau tidak. Apabila data terdistribusi normal maka menggunakan statistik parametrik, sedangkan jika data terdistribusi tidak normal maka menggunakan statistik non parametrik. Data yang terdistribusi normal dapat memperkecil kemungkinan terjadinya bias. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji *one sample K-S*. Jika One Sample KS hitung > 0,05 maka data berarti berdistribusi normal.(Setiaji, 2006 : 98).

Uji Hipotesis

- 1) Uji F (uji simultan/*Overall*)
Keputusan diambil berdasarkan perbandingan antara nilai sig dengan α (0,05). Jika sig < 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika sig > 0,05 maka hipotesis akan ditolak
- 2) Uji t (uji parsial)
Keputusan diambil berdasarkan perbandingan antara nilai sig dengan α (0,05). Jika sig < 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika sig > 0,05 maka hipotesis akan ditolak



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Deskripsi terhadap masing-masing variabel dilakukan dengan harapan dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas terhadap masing-masing variabel tersebut. Skor jawaban responden terhadap masing-masing variabel diklasifikasikan menjadi lima yaitu tertinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), terendah (1). Penentuan distribusi frekuensi jawaban didasarkan pada nilai intervalnya, yaitu dicari dengan formula sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Banyak Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,80 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui kondisi variabel-variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata-rata skor dengan kriteria sebagai berikut:

1,00 - 1,79 = Tidak Baik/ Rendah

1,80 - 2,69 = Kurang Baik

2,70 - 3,39 = Cukup Baik/ Sedang

3,40 - 4,19 = Baik

4,20 - 5,00 = Sangat Baik

Rotasi

Rotasi kerja merupakan proses perpindahan individu yang secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam satu waktu. Penempatan pekerjaan dapat dilakukan dalam area yang berbeda-beda dalam suatu institusi atau perpindahan dapat dilakukan antar pekerjaan dalam suatu area atau departemen. Dengan adanya perpindahan yang sistematis pada pegawai memungkinkan pegawai untuk terhindar dari kejenuhan dan meningkatkan keahliannya.

Dari jawaban pernyataan rotasi maka dapat dilihat rekapitulasi berdasarkan Tabel 4.1 berikut;

Tabel 4.1. Rekapitulasi Jawaban Rotasi

Jenis Jawaban	Jumlah	Persentase
Jawab 5	3	0.60
Jawab 4	244	49.00
Jawab 3	210	42.17
Jawab 2	41	8.23
Jawab 1	0	0.00
TOTAL	498	100.00

Sumber : Data Olahan

Dari Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak atau sebesar 49% yang diberikan responden terhadap pertanyaan seputar pelaksanaan rotasi adalah

setuju, nilai ini mempunyai arti bahwa rotasi pegawai selama ini dapat dikatakan baik, namun hampir mendekati cukup. Hal ini dikarenakan lebih dari 70% responden setuju bahwa pelaksanaan rotasi selama ini sudah mampu mengembangkan keahlian pegawai dan menambah keahlian khusus bagi pegawai, hanya saja belum semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk dirotasi.

Mutasi

Mutasi atau Pemindahan adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat yang kerja lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari sekarang. Dari jawaban pernyataan mutasi maka dapat dilihat rekapitulasi berdasarkan Tabel 4.2 berikut;

Tabel 4.2 Rekapitulasi Jawaban Mutasi

Jenis Jawaban	Jumlah	Persentase
Jawab 5	0	0.00
Jawab 4	94	22.65
Jawab 3	242	58.31
Jawab 2	77	18.55
Jawab 1	2	0.48
TOTAL	498	100.00

Sumber : Data Olahan

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa lebih dari setengah total jawaban yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang mutasi adalah kurang setuju yang berarti kebijakan mutasi yang telah dilakukan selama ini masih dianggap cukup atau sedang. Hal ini terlihat dari tidak satupun responden yang menjawab bahwa pelaksanaan mutasi sudah sangat sesuai dengan tujuan dari mutasi itu sendiri. Serta masih terdapat pegawai yang menganggap pelaksanaan mutasi selama ini tidak pernah mempertimbangkan kondisi dan keinginan pegawai.

Promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi. Dari jawaban pernyataan promosi dapat dilihat rekapitulasi berdasarkan Tabel 4.3 berikut;



Tabel 4.3 Rekapitulasi Jawaban Promosi

Jenis Jawaban	Jumlah	Persentase
Jawab 5	8	2.41
Jawab 4	197	59.34
Jawab 3	121	36.45
Jawab 2	6	1.81
Jawab 1	0	0.00
TOTAL	498	100.00

Sumber : Data Olahan

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa secara umum jawaban rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang promosi adalah setuju namun belum ditunjukkan oleh semua pegawai. Hal ini terlihat dari masih terdapatnya pegawai yang menjawab pelaksanaan promosi selama ini jarang memperhatikan kualifikasi dan pendidikan.

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dari jawaban pernyataan semangat kerja dapat dilihat rekapitulasi berdasarkan Tabel 4.4 berikut;

Tabel 4.4

Rekapitulasi Jawaban Semangat Kerja

Jenis Jawaban	Jumlah	Persentase
Jawab 5	102	24.58
Jawab 4	188	45.30
Jawab 3	114	27.47
Jawab 2	11	2.65
Jawab 1	0	0.00
TOTAL	498	100.00

Sumber : Data Olahan

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa secara umum jawaban rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang promosi adalah setuju yaitu sebesar 45.30, namun belum ditunjukkan oleh seluruh pegawai. Hal ini dilihat dari masih ada pegawai yang kurang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dikarenakan sibuk, dan hanya 22% responden yang menjawab sangat sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar, serta hanya tiga orang responden yang merasa bahwa hubungan antara pegawai dengan atasan sangat harmonis baik di dalam maupun di luar jam kerja.



ANALISIS DATA

Uji Validitas dan Realibilitas

Tabel 5.1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kuesioner

Variabel	Butir	Koef	Ket.
Semangat Kerja (Y)	Y ₁	0.826	Valid
	Y ₂	0.874	Valid
	Y ₃	0.687	Valid
	Y ₄	0.795	Valid
	Y ₅	0.597	Valid
Rotasi (X ₁)	X ₁₁	0.487	Valid
	X ₁₂	0.691	Valid
	X ₁₃	0.669	Valid
	X ₁₄	0.737	Valid
	X ₁₅	0.696	Valid
Mutasi (X ₂)	X ₂₁	0.626	Valid
	X ₂₂	0.581	Valid
	X ₂₃	0.609	Valid
	X ₂₄	0.648	Valid
	X ₂₅	0.664	Valid
Promosi (X ₃)	X ₃₁	0.784	Valid
	X ₃₂	0.802	Valid
	X ₃₃	0.741	Valid
	X ₃₄	0.651	Valid

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara skor butir dan skor total semuanya diatas 0,3 sehingga dapat dikatakan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam kuisisioner

penelitian adalah valid. Dengan demikian semua indikator variabel yang digunakan dapat dianalisis lebih lanjut.

Tabel 5.2. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Ket.
1	Semangat Kerja (Y)	0.813	Reliabel
2	Rotasi (X ₁)	0.735	Reliabel
3	Mutasi (X ₂)	0.611	Reliabel
4	Promosi (X ₃)	0.726	Reliabel

Berdasarkan data pada Tabel 5.2 nilai *alpha cronbach* untuk variabel rotasi, mutasi, promosi dan semangat kerja pegawai berada diatas 0,60, ini berarti bahwa intrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan reliabel. Dengan demikian semua indikator variabel yang digunakan dapat dianalisis lebih lanjut.

Uji Normalitas Data

Dalam hal ini, penulis menggunakan uji normalitas data dengan tingkat kepercayaan 95. Uji statistical dilakukan dengan metode one- sample kolmogorov-smirnov test dan hasilnya adalah normal, yg dibuktikan dengan nilai KS sebesar

1.020 dengan tingkat signifikansi atau Asymp. Sig. (2-tailed) dengan nilai 0,249 atau jauh diatas 0,05, sehingga model regresi terdistribusi secara normal.

Oleh karena semua uji asumsi klasik sudah terpenuhi dalam penelitian ini, maka analisis statistik inferensial atau statistik parametrik dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda dapat diteruskan dengan hasil yang diperoleh seperti pada Tabel 4.5.

Analisis Regresi Linier Berganda

1) Uji Hipotesis/ Uji t ; Pengaruh X_1 (Rotasi) terhadap Y (Semangat Kerja)

Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis diterima, hal ini dapat diketahui bahwa tingkat sig < 0,05 yakni $0,021 < 0,05$. Hasil pengujian uji t diperoleh t hitung sebesar 2,346 dengan probabilitas kesalahan (p) sig 0,05 dan hasil t tabel sebesar 1,990 maka terbukti pengujian hipotesis yang mana hasilnya t hitung > t tabel sehingga $H_0 =$ ditolak dan $H_a =$ diterima, ini berarti

dapat diketahui bahwa rotasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai pada Kanreg XI dan XII BKN.

Hasil penelitian ini dapat digambarkan apabila dengan pelaksanaan rotasi kerja yang benar, akan mampu membawa pengaruh yang sangat positif dengan peningkatan semangat kerja, karena rotasi merupakan suatu bentuk penyesuaian dan pengembangan keahlian pegawai yang dapat meningkatkan hasil kerja pegawai.

2) Uji Hipotesis/ Uji t ; Pengaruh X_2 (Mutasi) terhadap Y (Semangat Kerja)

Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis diterima, hal ini dapat diketahui bahwa tingkat sig < 0,05 yakni $0,002 < 0,05$. Hasil pengujian uji t diperoleh t hitung sebesar 3,183 dengan probabilitas kesalahan (p) sig 0,05 dan hasil t tabel sebesar 1,990 maka terbukti pengujian hipotesis yang mana hasilnya t hitung >



t tabel sehingga $H_0 =$ ditolak dan $H_a =$ diterima, ini berarti dapat diketahui bahwa mutasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat digambarkan apabila dengan pelaksanaan mutasi kerja yang benar, akan mampu membawa pengaruh yang sangat positif dengan peningkatan semangat kerja, karena mutasi merupakan suatu bentuk penyegaran dan pengembangan keahlian pegawai yang dapat meningkatkan hasil kerja pegawai.

3) Uji Hipotesis/ Uji t ; Pengaruh X_3 (Promosi) terhadap Y (Semangat Kerja)

Berdasarkan pengujian statistik menunjukkan bahwa hipotesis diterima, hal ini dapat diketahui bahwa tingkat sig < 0,05 yakni $0,000 < 0,05$. Hasil pengujian uji t diperoleh t hitung sebesar 4,167 dengan probabilitas kesalahan (p) sig 0,05 dan hasil t tabel sebesar 1,990 maka terbukti

pengujian hipotesis yang mana hasilnya t hitung > t tabel sehingga $H_0 =$ ditolak dan $H_a =$ diterima, ini berarti dapat diketahui bahwa promosi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat digambarkan apabila dengan pelaksanaan promosi kerja yang benar, akan mampu membawa pengaruh yang sangat positif dengan peningkatan semangat kerja, karena promosi merupakan suatu bentuk penyegaran dan pengembangan keahlian pegawai yang dapat meningkatkan hasil kerja pegawai.

4) Uji F; Pengaruh X_1 (Rotasi), X_2 (Mutasi) dan X_3 (Promosi) terhadap Y (Semangat Kerja)

Dari Tabel Anova dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh simultan atau secara keseluruhan yakni X_1 (promosi), X_2 (promosi) dan X_3 (Promosi) terhadap Y (semangat kerja), hal ini dapat dilihat dimana sig (0,000) < 0,05 , sehingga dapat disimpulkan



bahwa hipotesis dapat diterima. Untuk membuktikan hipotesis dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa F hitung = 35,812 lebih besar dari F tabel = 2,720 sehingga H0 = ditolak dan Ha = diterima, yaitu secara ‘simultan rotasi, mutasi dan promosi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai Kanreg XI dan XII BKN.

Tabel 4.5
Nilai Koefisien Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	Koef. Korelasi	Stand. of Error	t hitung	Sig t
Konstanta	-3,008	1.582	-1,902	0,061
Rotasi (X1)	0,216	0,092	2,346	0,021
Mutasi (X2)	0,371	0,117	3,183	0,002
Promosi (X3)	0,515	0,124	4,167	0,000
R = 0,759		Sig = 0,000		
R Square = 0,576		Adj. R Square = 0,560		
F = 35,812				

Dengan demikian maka bentuk persamaan analisis jalur adalah sebagai berikut :

$$Y = -3,008 + 0,216X_1 + 0,371X_2 + 0,515X_3 + \varepsilon$$

Dengan demikian, berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan pembahasan hasil penelitian Tingkat Pencapaian Semangat Kerja Pegawai

dilihat dari Penerapan Rotasi, Mutasi dan Promosi di Kantor Regional XI dan XII Badan Kepagawaian Negara” sebagai berikut;

1. Pengaruh Rotasi Terhadap Pengaruh rotasi, mutasi dan promosi terhadap semangat kerja pegawai secara bersama-sama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi, mutasi dan promosi mampu meningkatkan semangat kerja pegawai, begitupun sebaliknya, jika rotasi, mutasi dan promosi tidak dilaksanakan dalam suatu organisasi, maka dapat menyebabkan semangat kerja pegawai akan menurun. Hal ini dikarenakan pegawai akan merasa jenuh dan tidak memiliki daya saing untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Tigor Pangondian (2011), dengan judul penelitian ”Pengaruh Penempatan, Kompensasi, Kesempatan Berprestasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Kimia Farma di Bali”, menyatakan bahwa

faktor penempatan, kompensasi, kesempatan berprestasi, komunikasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan, dan yang berpengaruh dominan adalah penempatan. Penempatan karyawan yang tepat ditempat yang tepat dapat diimplementasikan melalui rotasi, mutasi dan promosi.

2. Pengaruh secara parsial rotasi, mutasi, promosi terhadap semangat kerja pegawai

a) Pengaruh rotasi terhadap semangat kerja pegawai

Hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa semakin fleksibel pelaksanaan rotasi dan diaplikasikan kepada seluruh pegawai secara teratur maka akan semakin baik semangat kerja yang akan tercipta. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurtulus Kaymaz (2010), dengan judul “Efek rotasi kerja pada motivasi”, menyatakan bahwa pengaplikasian rotasi jabatan dapat menurunkan tingkat kebosanan dan perpindahan pegawai dari satu departemen ke

departemen lainnya dan mampu meningkatkan semangat kerja dan motivasi.

b) Pengaruh mutasi terhadap semangat kerja pegawai

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja pegawai dapat meningkat jika mutasi yang dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi pegawai dan mempersiapkan pegawai yang akan dimutasi dalam menghadapi tempat kerja yang baru. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ricca Adelina Siagian (2010), dengan judul “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara mutasi terhadap semangat kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan.



c) *Pengaruh promosi terhadap semangat kerja pegawai*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin objektif promosi dilaksanakan maka semakin tinggi semangat kerja pegawainya. Hasil penelitian di atas mendukung pendapat Malayu S.P Hasibuan yang menyatakan bahwa manfaat dari pelaksanaan promosi jabatan salah satunya yaitu menambah semangat dan kegairahan kerja. Demikian halnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eka Syafriana Putri (2011), dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Divisi Regional I PT. TELKOM Medan, yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Kantor Divisi Regional I PT. TELKOM Medan.

KESIMPULAN DAN SARAN

- 1) Semangat kerja pegawai dapat dikatakan baik, namun belum ditunjukkan oleh seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang kurang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dikarenakan sibuk, hanya sedikit pegawai yang menyatakan sangat sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar, serta sebagian besar pegawai merasa bahwa hubungan antara pegawai dengan atasan belum begitu harmonis baik di dalam maupun di luar jam kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa turunnya semangat kerja pegawai disebabkan pelaksanaan rotasi, mutasi dan promosi belum sesuai dengan ketentuan serta harapan pegawai.
- 2) Pelaksanaan rotasi selama ini sudah dianggap baik, namun belum ditunjukkan oleh seluruh pegawai, terlihat dari masih ada pegawai yang berpendapat



bahwa pelaksanaan rotasi selama ini kurang fleksibel dan belum merata. Sebagian besar pegawai setuju bahwa rotasi yang dilaksanakan selama ini mampu mengembangkan keahlian pegawai, hanya saja belum dirasakan oleh semua pegawai.

- 3) Pola mutasi yang ada masih dianggap cukup baik atau sedang oleh pegawai. Hal ini ditunjukkan dari jawaban responden yang menyatakan bahwa pelaksanaan mutasi jarang mempertimbangkan kondisi pegawai serta kurang adanya jaminan kepada pegawai yang akan dimutasi dalam menghadapi tempat baru.
- 4) Pelaksanaan promosi dapat dikatakan baik dan mampu memberi pengaruh yang paling besar dibandingkan rotasi dan mutasi dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, namun belum ditunjukkan oleh semua pegawai. Hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang berpendapat bahwa pelaksanaan promosi selama ini jarang

memperhatikan kualifikasi dan pendidikan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka penulis mencoba memberikan saran dan masukan sebagai berikut :

- 1) Instansi sebaiknya memberikan pekerjaan disesuaikan dengan minat, perhatian dan kompetensi pegawai, serta beban kerja berdasarkan analisis jabatan, dengan demikian dapat dilihat langkah apa yang harus diambil guna mempertahankan semangat kerja pegawai. Memberi rangsangan bagi pegawai untuk bekerja lebih giat dan baik lagi dengan memberikan *reward* dan *punishment* yang jelas. Membangun komunikasi antara pimpinan dan staf melalui pertemuan kecil maupun berkala, baik bersifat kedinasan maupun tidak.
- 2) Perbaikan rotasi pegawai perlu diperhatikan melalui fleksibilitas dan pemerataan kesempatan. Pelaksanaan rotasi diharapkan dapat dilakukan secara periodik



serta senantiasa mengevaluasi pegawai yang akan dan telah di rotasi, sehingga seluruh unit dan pegawai mendapatkan kesempatan yang sama. Rotasi juga sebaiknya mempertimbangkan masa kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai untuk menghindari konflik. Selain itu sosialisasi perlu dilakukan agar pegawai mengetahui bahwa rotasi merupakan sesuatu yang bersifat rutin dan baik dilakukan untuk pengembangan pegawai dan organisasi.

- 3) Agar pelaksanaan mutasi tidak dirasakan sebagai suatu hukuman bagi pegawai yang bersangkutan, hendaknya organisasi perlu melakukan konsultasi terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan sebelum mutasi dilaksanakan. Sosialisasi juga penting dilakukan untuk meyakinkan pegawai bahwa mutasi merupakan sesuatu yang bersifat rutin, wajar atau biasa dalam suatu organisasi, terutama bagi pegawai struktural. Selain itu organisasi juga harus mempersiapkan pegawai yang

akan dimutasi paling tidak dalam bentuk orientasi, sehingga pegawai yang bersangkutan memiliki bekal dalam menghadapi tempat baru, baik dalam pekerjaan maupun lingkungan.

- 4) Sebagai faktor yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, promosi harus memberi rasa puas bagi pegawai maupun institusi. Oleh karena itu, promosi harus dilaksanakan secara objektif dan transparan. Mampu menciptakan persaingan yang sehat dengan memberikan kesempatan yang sama dan seluas-luasnya diantara calon untuk menunjukkan prestasi, kemampuan dan dedikasinya kepada organisasi. Menggabungkan prestasi kerja dan pengalaman (senioritas) sebagai dasar promosi, namun lebih memprioritaskan kepada kecakapan kerja atau kompetensi, selain mampu menghasilkan kader-kader yang berkualitas secara tidak langsung juga mampu meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kualitas diri.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahira, Anne. *Mutasi dan Rotasi, itu ke itu saja. Tidak akan terjadi perubahan signifikan!* .
<http://www.aneahira.com/mutasi.htm> (diakses tanggal 9 April 2013)
- Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Rineka Cipta, Jakarta
- Bangun, Wilson, 2012. *MSDM*. Erlangga, Jakarta.
- Casad, Scott, 2012. *Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners* , vol 25, issue 2, pages 27-41
- Chris Rowley, Keith Jackson, 2012. *MSDM the key concepts*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Chungsup Lee Jarrod Scheunemann Robin Hall Laura Payne, 2012. *Staff Morale & Burnout: Prevention and Possible Solutions* . Office of Recreation & Park Resources, University of Illinois at Urbana-Champaign
- Cosgel, M.M., & Miceli, T.J. (1999). Job rotation : Cost and benefits. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155, 301-320.
- Coyne,P,2010. *An evidence based model of job rotation*.
www.workrotation.com. [Dr. Patrick Coyne, Dr. Ricky Lucock et al]
- Dayo Akintayo, 2006. *Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria* . Education Research Journal Vol. 2(3) pp. 87-93
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta
- Didit Darmawan, 2008. *Variabel Semangat Kerja dan Indikator Pengukurannya* . Jurnal Kewirausahaan Vol 2, No 1
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006. *MSDM*, Cet. 1. PT. Rineka Cipt, Jakarta.
- Gholam Hossein, Entesar Foumany & Rasoul,Davoudi & Azam Valeh, 2012. *Analyzing the Relationship between Job Features (Job Satisfaction, Working Independence, Promotion Opportunities, and Job Anxiety) and Organizational Commitment and Attachment of the Employees of the General Department of the Educational System of North Khorasan in 1391(2012)* . International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 2, No. 12
- Handoko, T Hani 2003. *Manajemen*. BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2008. *Organisasi dan Motivasi Dasar Pendekatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- I.A. Adeniji and D.I.Akintayo, 2009. *Analysis of Determinat of Worker's Morale and Satisfaction among Industrial Workers in South-Western Nigeria* . *Pakistan Journal of Social Sciences* 6(2):99-104
- Janie, D.N.A, 2012. *Statistif Deskriptif & Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Semarang Unversity Press, Semarang.
- Kadarisman, M, 2012. *MANajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.



- Kurtulus Kaymaz, 2010. *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in Automotive Organizations*. Business and Economics Research Journal Vol. 1 No. 3
- Mandeep Kaur, 2012. *Employee Morale and Organizational trust*. International Referred Research Journal VoL.III
- Mangkuprawira, Sjafrî. Mutasi dan rotasi karyawan:harap-harap cemas?.
<http://ronawajah.wordpress.com/2008/12/05/mutasi-dan-rotasi-karyawan-harap-harap-cemas/>
 (diakses tanggal 9 April 2013)
- Mardon B. Frazer, Robert W. Norman, Richard P. Wells And W. P Atrick Neumann, 2003. *The effects of job rotation on the risk of reporting low back pain*. Ergonomics, 2003, Vol. 46, No. 9, hal. 904 – 919
- Mark Bechtold, 2011. *Improving worker morale through the use of appreciative inquiry*. Emerald Group Publishing Limited Vol. 43 No. 1
- Moekijat, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju, Bandung.
- Mondy, R.W, 2008. *Human Resource Management*, tenth edition. Pearson Education Inc.
- Nitisemito, Alex S. 2003. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2003). *Human resource management : Gaining a competitive advantage 4th edition*. Illinois : Austen Press.
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan Dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural
- Rivai, Veithzal & Sagala E.J, 2009. *MSDM untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta, Rajawali Pers.
- Riduwan, 2013. *Metode dan Teknik Penyusunan Tesis*, Cet.9. Bandung, Alfabeta.
- Robbins, S., dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sanya Raksarat, Prathurng Hongsrnagon, Piyalamporn Havanond , 2009. *Work morale of health center staff in Krabi province, Thailand*. Journal of Demography, Vol. 25, No. 1
- Sasatrohadiwiryô, Siswanto, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, Sondang. P, 2013. *MSDM*, Edisi.1, Cetakan 21. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta
- Siregar ,Syofian, 2013. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat belas.



- CV. Alfabeta, Bandung.
- Taslim Khan & G.P.Mishra, 2013.
*Promotion As Job Satisfaction,
A Study On Colleges Of Muscat,
Sultanate Of Oman* . European
Journal of Business and
Management Vol.5, No.5
- Westra, Pariata, 2007. *Pokok-pokok
Pengertian Manajemen*, Balai
Pembinaan Administrasi
Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta.

<http://www.bkn.go.id/kanreg01/in/berita/212-sasaran-kerja-pns-skp-gantikan-dp-3-pns.html>

<http://www.bkn.go.id/kanreg08/in/berita/179-pembaharuan-dalam-memberikan-penilaian-pegawai-dari-pelatihan-penyusunan-a-penilaian-sasaran-kerja-pegawai.html>

