

**ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI KARYAWAN DI
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KLATEN**

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Kepada
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen



Oleh :

BUDI SANTOSO

NIM. P. 100 090 041

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2012

PENGESAHAN NASKAH PUBLIKASI

Nama : Budi Santoso
NIM : P. 100090041
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Usulan Penelitian : ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI KARYAWAN
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
KLATEN

Surakarta, Juni 2012

Pembimbing I



Dr. Agung Riyardi

Pembimbing II



Drs. Ahmad Mardalis; MBA

ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI KARYAWAN DI KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA KLATEN

Budi Santoso

Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten

ABSTRACT

The study aims to examine the implementation of the rotation, transfer, promotion and remuneration as well as to examine the benefits of rotation of the holding, transfer, promotion and remuneration for Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

Respondents in this study as many as six people who were all in the head section of the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten who have experienced a variety of conditions in the study such as rotation, transfer, promotion and remuneration. According to the type of research conducted qualitative research is the technique of data collection used the method of in-depth interviews and observation.

The study is the rotation of the work done in accordance with the fundamental principles of the theory of rotational displacement occurred in one level employees. Mutations that occur in the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten is in conformity with the mutation theory of transfer of employment. Promotion experienced by respondents in accordance with the principles of the theory of a promotion campaign that is going to be followed by increased powers and responsibilities of employees. Remuneration applicable in the Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten does not fit with the theory of remuneration because of the additional income was not given in the framework of remuneration in job performance but because of bureaucratic reform in the Kementerian Keuangan.

Key words: rotation, transfer, promotion, remuneration.

Pendahuluan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaymaz (2010) dengan mengambil tempat di industri otomotif Turki diketahui bahwa praktek rotasi kerja memiliki efek yang positif terhadap motivasi kerja. Hal ini bisa dibuktikan dengan hasil dari analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan motivasi kerja melalui penurunan monoton (*decreased monotony*).

Di sisi lain Sundin (2001) menambahkan bahwa alasan dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai. Menurut Robbins, selain rotasi masih ada mutasi (perpindahan karyawan antar kantor), promosi(kenaikan jabatan) yang bisa menyebabkan motivasi bekerja meningkat. Yang tidak kalah penting dari ketiga faktor di atas adalah remunerasi (tambahan penghasilan). Tidak bisa dipungkiri bahwa orang bekerja selain mencari penghargaan juga mencari penghasilan (uang).

Berdasarkan penjelasan mengenai pentingnya rotasi kerja terhadap kinerja dan faktor lain selain rotasi yang bisa meningkatkan kinerja maka penulis merasa perlu mengadakan penelitian tentang rotasi kerja, mutasi, promosi dan remunerasi dalam mempengaruhi kinerja para karyawan yang dituangkan ke dalam judul “ROTASI, MUTASI DAN PROMOSI KARYAWAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KLATEN”.

Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian tersebut maka perumusan masalah yang dapat dimunculkan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?
2. Apakah manfaat dari diadakannya rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten?

Tujuan Penelitian

1. Untuk meneliti pelaksanaan rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.
2. Untuk meneliti manfaat dari diadakannya rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

Manfaat Penelitian

1. Untuk Keilmuan

Dengan adanya penelitian ini bisa menambah wawasan atau pengetahuan baru di bidang manajemen sumber daya manusia yaitu rotasi kerja tidak hanya mempengaruhi motivasi seperti yang dijelaskan oleh Kartulus Kaymaz dalam penelitiannya di industri otomotif Turki tetapi lebih dari itu yaitu bisa meningkatkan kinerja

2. Untuk KPP Pratama Klaten

Dengan adanya penelitian ini bisa dipakai oleh para pimpinan untuk membuat kebijakan yang lebih baik lagi tentang rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi terhadap para karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka.

Kajian Teori

Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau di satu pekerjaan saja. Akibatnya timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan mereka. Rotasi kerja yang dilakukan secara teratur nanti diharapkan bisa mengurangi kejenuhan dalam bekerja sehingga motivasi dalam bekerja menjadi meningkat.

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat didambakan oleh seorang karyawan. Selain merupakan suatu penghargaan atas jasa dan pengabdianya, promosi merupakan faktor yang bisa meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Selain rotasi, mutasi dan promosi, ada

remunerasi yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Dengan gaji yang relatif tinggi diharapkan karyawan bisa bekerja dengan giat karena sudah tidak risau lagi kekurangan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

1 Rotasi Kerja

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kekuatan dari rotasi pekerjaan adalah mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan karyawan. Sundin (2001) menambahkan bahwa alasan lain dilakukannya rotasi pekerjaan adalah bahwa tugas atau pekerjaan bersifat monoton yang dilaksanakan terus menerus dapat mengakibatkan kebosanan dan penurunan hasil kerja dari pegawai.

2. Mutasi

Nasution (1994:111), mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan. Hasibuan (2000:101), menyatakan mutasi adalah perubahan posisi/jabatan/ tempat/pekerjaan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi.

3. Promosi

Wursanto (1998:68) istilah promosi (*promotion*) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status penghargaan yang lebih tinggi. Heldjrachman (1991:111), menyatakan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya

4. Remunerasi

Kamus Bahasa Indonesia diterbitkan oleh Pusat Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Nasional tahun 2008, remunerasi mempunyai arti pemberian hadiah (penghargaan atau jasa), bayaran, imbalan, kompensasi, atau

upah. Remunerasi dapat diartikan juga sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

5. Kinerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya

Hasil Penelitian Terdahulu

Esharenana Adomi (2006) dalam penelitiannya tentang rotasi kerja di perpustakaan Universitas Nigeria menyatakan bahwa sebagian besar responden/pustakawan melihat rotasi sebagai kesempatan untuk belajar keterampilan baru. Selain itu rotasi juga dilihat sebagai kesempatan untuk berkenalan dengan operasi lain / jasa perpustakaan, sebagian besar responden menyesuaikan dengan pos baru dengan mempelajari serah terima catatan / file dari departemen baru.

Perusahaan Komunikasi Crain (1996) dalam penelitiannya di perusahaan Eli Lilly & Co tentang pengaruh rotasi kerja terhadap tenaga kerja menemukan bahwa rotasi pekerjaan dapat digunakan sebagai sarana proaktif meningkatkan nilai pengalaman kerja untuk tujuan pelatihan dan pengembangan. Rotasi pekerjaan dihargai oleh karyawan karena hubungannya dengan hasil yang terukur seperti promosi dan pertumbuhan gaji.

Metode Penelitian

Metode Penelitian yang dipakai adalah metode kualitatif dikarenakan belum semua karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah mengalami rotasi, mutasi, promosi dan remunerasi. Sedang teknik pengumpulan data yang dipakai adalah observasi mendalam dan wawancara.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Rotasi

Rotasi kerja bagi para karyawan yang sudah lama bekerja bukan sesuatu hal yang baru. Bagi mereka rotasi adalah penyegaran, jalan keluar dari rutinitas dan kebosanan dengan pekerjaan yang sama yang selama ini dijalani. Rotasi merupakan sarana pembelajaran bagi mereka yang terkena rotasi kerja. Karena dengan perpindahan tempat mengharuskan para karyawan baru belajar lagi dari awal mengenai tugas dan fungsi dari tempat atau seksi mereka sekarang bekerja. Hal ini diperlukan untuk menghadapi tugas yang baru karena jika tidak mau belajar maka akan kesulitan dalam menghadapi tugas yang pasti berbeda dengan tugas di tempat dahulu bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden tadi kemudian dituangkan ke dalam Tabel di bawah ini yaitu 5 rotasi terakhir yang dialami oleh responden.

Tabel Rotasi

	Frekuensi	Alasan dirotasi pada yang ke-				
		1	2	3	4	5
Ibu Dwi	7 X	Sudah lama di seksi yang bersangkutan	Sudah lama	Sudah lama	Agar tahu pekerjaan di seksi lain	Sudah lama dan bisa tahu pekerjaan seksi lain
Ibu Yani	9 X	Sudah lama	Mengenal pekerjaan yang lain	Sudah lama	Tahu pekerjaan seksi lain	Sudah lama, bertambah pengetahuan
Bentuk dirotasi yang ke						
		1	2	3	4	5
Ibu Dwi		Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi	Seksi Tata Usaha Perpajakan	Seksi Pajak Pertambahan Nilai	Seksi Pajak Penghasilan Badan	Seksi Pengolahan Data dan Informasi
Ibu Yani		Seksi Pengolahan Data dan Informasi	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	Seksi Tata Usaha Perpajakan	Seksi Pajak Penghasilan Orang Pribadi	Seksi Pajak Penghasilan Badan
Dampak dirotasi yang ke						
		1	2	3	4	5
Ibu Dwi		Paham Undang-undang Pajak Penghasilan	Paham Penatausahaan Berkas Perpajakan	Paham Undang-undang Pajak Pertambahan Nilai	Paham Undang-undang Pajak Penghasilan	Faham Pengolahan data pajak
Ibu Yani		Faham Pengolahan data pajak	Faham Pengolahan data pajak	Paham Penatausahaan Berkas Perpajakan	Paham Undang-undang Pajak Penghasilan	Paham Undang-undang Pajak Penghasilan

Dari data di atas dapat diketahui bahwa rotasi yang dialami oleh responden terjadi masih dalam satu tingkatan yaitu hanya perpindahan dari satu seksi ke seksi yang lain yang bertujuan memberikan variasi pekerjaan. Hal ini sesuai dengan tujuan dari rotasi menurut Taylor (2008) bahwa tujuan dari rotasi adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam tentang pekerjaan yang ada di kantornya.

Sesuai dengan keterangan di atas diperoleh kesimpulan bahwa rotasi yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah sesuai dengan prinsip-prinsip teori tentang rotasi yaitu pemindahan tadi terjadi dalam satu tingkatan yang sama. Sedang ketrampilan yang harus dimiliki untuk dapat bekerja di tempat

yang baru sebagian besar serupa meskipun ada satu seksi yang berbeda dengan seksi yang lain.

Mutasi

Sebagian besar karyawan pasti pernah merasakan mutasi, kekhawatiran dalam menunggu kapan mutasi akan datang dan nasib dirinya kelak jika terkena mutasi. Bagi karyawan yang berpikiran jauh ke depan tentu bukan suatu masalah jika dia harus dimutasi. Tapi bagi sebagian kalangan, mutasi adalah semacam hukuman atau kejadian yang tidak menyenangkan. Hal ini bisa terjadi karena yang bersangkutan terlalu merasa nyaman dengan keadaan yang sekarang, bisa juga karena jenis pekerjaan atau lokasi dia bekerja saat ini sudah dirasa cocok.

Hasil wawancara dengan responden kemudian dituangkan ke dalam Tabel di bawah ini.

Tabel Mutasi

	Frekuensi	Alasan dimutasi pada yang ke-			
		1	2	3	4
Bapak Dwi	3X	Lebih dari 3 tahun (5 tahun)	Lebih dari 3 tahun (4 tahun)	3 tahun	
Bapak Ali	4 X	Lebih dari 3 tahun (6 tahun)	Lebih dari 3 tahun (5 tahun)	Lebih dari 3 tahun (4 tahun)	3 tahun
Bentuk dimutasi pada yang ke-					
		1	2	3	4
Bapak Dwi		Jakarta - Denpasar	Denpasar-Surabaya	Surabaya-Klaten	
Bapak Ali		Malang-Sidoarjo	Sidoarjo-Tenggarong	Tenggarong-Samarinda	Samarinda-Klaten
Dampak dimutasi pada yang ke-					
		1	2	3	4
Bapak Dwi		Terkejut bercampur senang	Senang, bisa belajar adat daerah yang baru	Senang, berdekatan dengan keluarga	
Bapak Ali		Terkejut	Terkejut, pindah jauh, harus belajar adat istiadat setempat	Senang, bisa masuk kota yang lebih besar	Senang, dekat rumah

Dari Tabel di atas diperoleh data bahwa responden pertama yaitu Bapak Dwi pernah mengalami mutasi dari Jakarta ke Denpasar kemudian pindah ke Surabaya dan sekarang di Klaten. Sedang responden kedua pernah mengalami mutasi dari Malang ke Sidoarjo lalu ke Sidoarjo kemudian ke Tenggarong lalu ke Samarinda dan terakhir ke Klaten. Hal ini sesuai dengan teori dari mutasi menurut Hasibuan (2000) yang menyatakan bahwa mutasi adalah perubahan

posisi/jabatan/tempat/pekerjaan, di mana responden mengalami perubahan tempat kerja dari satu kota ke kota yang lain. Hal ini juga didukung oleh Moenir (1992) yang mengatakan bahwa mutasi adalah perpindahan dari tempat yang satu ke tempat kerja yang lain.

Dari keterangan yang di atas diperoleh kesimpulan bahwa mutasi adalah perpindahan tempat kerja sehingga mutasi yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dari teori mutasi. Selain itu mutasi juga memberikan tambahan pengetahuan kepada para pegawai tentang berbagai budaya yang ada di Indonesia.

Promosi

Jenjang karir yang semakin tinggi pasti didambakan setiap karyawan. Kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat dinantikan karyawan setelah sekian lama mengabdikan, mencurahkan segala kemampuan untuk kemajuan organisasi. Seseorang yang dipromosikan pasti sangat bangga karena mendapat kepercayaan dari pimpinan untuk mengemban tugas yang lebih berat.

Hasil wawancara dengan responden kemudian dituangkan dalam bentuk Tabel di bawah ini.

Tabel Promosi

	Frekuensi	Alasan dipromosikan
Bapak Agus	1 X	Prestasi kerja, masa kerja
Ibu Mita	1 X	Prestasi kerja
		Bentuk dipromosikan
Bapak Agus		Kasi Pelayanan
Ibu Mita		Kasi Pemeriksaan
		Dampak dipromosikan
Bapak Agus		Jabatan naik
Ibu Mita		Jabatan naik

Dari data di atas diketahui bahwa responden mendapat kenaikan pangkat atau jabatan dari yang semula masih pelaksana menjadi kepala seksi. Responden pertama dari semula pelaksana di Kantor Pelayanan Pajak Bojonagara menjadi Kepala Seksi Pelayanan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cimahi. Sedangkan responden kedua dari yang semula pelaksana di Kantor Wilayah Jawa Tengah II menjadi Kepala Seksi Pemeriksaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.

Sesuai dengan data yang ada maka dapat disimpulkan bahwa promosi yang dialami oleh kedua responden telah sesuai dengan teori atau kaidah dari promosi menurut Hasibuan (2000) yaitu adanya tambahan kekuasaan dan tanggung jawab serta kenaikan jabatan ke posisi yang lebih tinggi. Selain itu dengan adanya promosi tadi kedua responden juga mendapat kenaikan status, hak dan tentunya penghasilan.

Remunerasi

Sesuai dengan pengertian remunerasi yang terkandung dalam Kamus Bahasa Indonesia diterbitkan oleh Pusat Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Nasional tahun 2008, remunerasi dapat diartikan juga sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kalau dilihat dari data remunerasi yang diterima oleh masing-masing responden diketahui bahwa remunerasi yang mereka peroleh bukan berdasarkan prestasi kerja tertentu yang telah mereka berikan kepada organisasi tempat mereka bekerja. Tetapi remunerasi itu mereka peroleh karena adanya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka menghilangkan KKN yang ada di dalam birokrasi pemerintahan.

Remunerasi yang diberikan oleh Kementerian Keuangan dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten tidak sesuai dengan teori remunerasi menurut Kamus Bahasa Indonesia karena remunerasi diberikan bukan dalam rangka responden berprestasi tetapi lebih dikarenakan adanya reformasi birokrasi dalam tubuh Kementerian Keuangan. Meski sama-sama berupa tambahan penghasilan tetapi karena tidak ada prestasi kerja yang diberikan oleh responden ke organisasinya maka remunerasi yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama tidak sesuai dengan pengertian remunerasi dalam Kamus Bahasa Indonesia.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Rotasi kerja yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten telah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar teori rotasi yaitu perpindahan karyawan terjadi dalam satu tingkatan.
2. Mutasi kerja yang terjadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten sudah sesuai dengan teori mutasi yaitu perpindahan tempat bekerja.
3. Promosi yang dialami oleh responden telah sesuai dengan prinsip dari teori promosi yaitu terjadi kenaikan jabatan yang diikuti dengan bertambahnya kekuasaan dan tanggung jawab karyawan.
4. Remunerasi yang diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten tidak sesuai dengan teori dari remunerasi karena tambahan penghasilan tadi diberikan bukan dalam rangka imbal prestasi kerja tetapi dikarenakan adanya reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan.

Saran

1. Untuk penelitian berikutnya
 - a. Rotasi kerja dapat dilakukan pada tingkatan yang sama dan persyaratan ketrampilan yang berbeda.
 - b. Selain unit bisnis seperti yang dilakukan oleh Kartulus Kaymaz rotasi kerja dapat dilakukan di lembaga pemerintahan.
 - c. Penelitian tentang rotasi dapat memakai penelitian kualitatif sehingga penelitian selanjutnya juga dapat melakukan hal yang sama.
2. Untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten
 - a. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara rotasi agar para karyawan paham berbagai peraturan yang ada sehingga tidak bingung dengan pekerjaan yang berbeda.
 - b. Agar lebih mengenal berbagai budaya yang ada dapat dilakukan mutasi sehingga mereka dapat lebih memahami budaya yang berbeda yang dapat membantu mereka dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak.

- c. Karyawan yang telah memenuhi pangkat/golongan dan masa kerja tertentu dapat dipromosikan untuk meningkatkan semangatnya, agar mereka dapat membimbing para bawahan dengan berbagai budaya dan pemahaman peraturan yang berbeda dalam meningkatkan dan menyelesaikan pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyarini dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (konsep ,teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik)*. Graha Ilmu.Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan Ketiga. Sulita. Bandung.
- Budiman, Harry. 2011. *Remunerasi, Makhluk Apakah Dia?* <http://blog.sivitas.lipi.go.id>, diakses tanggal 4 Oktober 2011.
- Bungin, M. Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Cushway Barry. 1996. *The Fast-Track BMA Series, Human Resources Management*. PT Elex Media Computindo Gramedia. Jakarta.
- Dessler Garry. 1997. *Human Resources Management*. PT. Prenhalindo. Jakarta.
- Djoko Dwiyanto. 2002. *Metode Kualitatif:Penerapannya dalam Penelitian*. [Www.inparametic.com](http://www.inparametic.com)
- Cahyani Ati.2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Indeks, Kelompok Gramedia Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Ho, W.H., Chang, C. S., Shih, Y. L. & Liang, R. D. (2009). *Effects of Job Rotation and Role Stress Among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *BMC Health Service Research*, 9(8),

117-127.

Kurtulus Kaymaz. 2010. *The Effectx of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal*. Volume 1 Number 3: 69-85.

Malayu S.P Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gunung Agung. Jakarta

Mangkuprawira, Syafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Manulang M. 2008. *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press.

Mathis Robert L., Jackson John H. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Salemba Empat Jakarta.

Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. CV Mandar Maju. Bandung.

Mudjia Rahardjo. 2011. *Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif*. <http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah>

Ortega, Jaime, 2001, "Job Rotation as a Learning Mechanism", *Management Science, Vol. 47 No. 10*

Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Robbins, S.P, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi 10*, PT. Indeks Kelompok Gramedia

Siagian Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.

Stoner James AF, Freeman R Edward, Gilbert Jr Daniel R. 2002. *Manajemen Jilid II Edisi Bahasa Indonesi*. Intermedia, Jakarta.

Tsung-Hsien Kuo, Li-An Ho. 2010. *Individual Difference and Job Performance: The Realtionships among Personal Factors, Job Characteristics, Flow Experience, and service Quality. Social Behavior and Personality*. Voliume 100.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005, *Performance Appraisal:*

Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta

Whitmore John. 1997. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Zhao Bei. 2009. *Some Thoughts on the Practice of Job Rotation in Accounting in Colleges and Universities. Management Science and Engineering*. Volume 3 Number 3: 91-95.