

**PENGARUH ROTASI, MUTASI TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN
KINERJA PEGAWAI REKTORAT UNIVERSITAS RIAU**

Amanda Olivia A¹⁾

Susi Hendriani²⁾

Yusni Maulida³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *This study aims to determine the effect of rotation, mutations to work spirit and the performance of Riau University Rectorat employees. Analysis of the effect of data between research variables using 2-stage regression analysis. Regression analysis is used to examine and model the direction of relations between variables. One software that can be used is SPSS 23. The results of the study show that: (1), Rotation and mutation have a significant effect on the employee morale of the Riau University Rector's office. (2), Rotation has a significant effect on the employee morale of the Riau University Rector's office. (3), Mutations have a significant effect on the employee morale of the Riau University Rector's office. (4) The spirit of work has a significant effect on the performance of employees of the Riau University Rector's office.*

Keywords: *Rotation, Mutations, Work Spirit, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu modal dasar dalam proses pembangunan, oleh karena itu organisasi atau perusahaan perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin. Salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi yaitu manusianya termasuk faktor yang sangat penting. Kualitas SDM harus dibuat lebih baik lagi dan dituntun agar tercapainya suatu tujuan yang di inginkan. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Menurut Sutrisno (2010: 127) kinerja pegawai merupakan kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi harus mendorong pegawainya agar dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga pegawai tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan kendurnya semangat kerja.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh peranpimpinan, rekan kerja yang baik maka dengan didukung oleh suasana yang nyaman dan lingkungan yang baik akan menciptakan semangat kerja yang tinggi dalam bekerja bagi pegawai sehingga meningkatkan kinerja pada organisasi tersebut.

Pada kesempatan kali ini peneliti melakukan penelitian pada Universitas Riau yang merupakan salah satu perguruan tinggi negeri

terbaik di Pekanbaru. Penting bagi universitas untuk memperhatikan kesuksesan dalam pengembangan pegawai yang bekerja di perguruan tinggi negeri ini.

Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa hasil observasi awal pada Lingkungan Universitas Riau. Pada tabel 1 dapat dilihat Hasil Evaluasi Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Universitas Riau pada tahun 2015-2017.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Universitas Riau Tahun 2015-2017

No.	Unsur yang di nilai	2015	2016	2017
1	Sasaran Kerja Pegawai	86.5	89.2	91.2
2	Orientasi Pelayanan	91.2	90.8	90.3
3	Integritas	90.1	93.0	91.5
4	Komitmen	92.3	91.2	90.7
5	Disiplin	90.5	94.0	93.5
6	Kerjasama	90.0	90.3	90.6
7	Kepemimpinan	91.2	92.1	93.4
Jumlah		629.8	641.6	641.2
Rata-Rata		90.0	91.7	91.6

(Sumber: Data Olahan, 2019)

Tabel 1 menunjukkan bahwa Laporan evaluasi penilaian kinerja pegawai di Lingkungan Universitas Riau mengalami fluktuasi dari tahun 2015-2017 dari 101 pegawai negeri sipil, meskipun ada peningkatan nilai namun presentase dari kenaikannya terlihat kecil. Ada 3 aspek mengalami kenaikan, akan tetapi angka kenaikan tersebut sangatlah kecil. Selain itu dapat dilihat dari unsur orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin cenderung mengalami

penurunan. Sebagai salah satu perguruan tinggi untuk dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi tentunya harus mampu menunjukkan progress kerja yang optimal dari setiap unsur-unsur yang dinilai. Namun pada kenyataannya dari 7 unsur penilaian kinerja tersebut, ada 4 diantaranya tercatat kurang bagus dan belum optimal, sehingga kondisi ini tidak bisa dibiarkan. Oleh karena itu, baiknya perlu mencari tahu faktor apa saja yang menjadi penyebab penilaian kinerja yang belum optimal.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, pimpinan organisasi harus memperhatikan semangat kerja setiap karyawan. Menurut Muhammad Busro (2018: 325) semangat kerja dapat diartikan sebagai kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beranekaragam yang mampu meningkatkan untuk kerja karyawan sehingga akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan terdapat fenomena yaitu masih ada pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan baik, terlihat jam kerja yang diisi dengan kegiatan bukan pekerjaannya, sering meninggalkan kantor pada jam-jam kerja, pulang lebih awal dan ketidakhadiran pegawai di tempat kerja. Dari penelitian Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Abdul Aziz Nugraha dkk (2017) Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja pegawai dan semangat kerja tidak jarang mengalami fluktuasi. Kondisi tersebut bisa dihubungkan dengan terlalu lamanya seorang pegawai bekerja di suatu macam pekerjaan yang monoton. Dalam rangka mengurangi atau

menghilangkan kejenuhan dan kebosanan para pegawai pada pekerjaannya, maka suatu Instansi melakukan rotasi kerja kepada para pegawainya. Menurut Robbins dan Judge (2008: 272) rotasi kerja adalah pergantian periodik seorang pegawai dari satu tugas ke tugas lain. Adapun hasil wawancara penulis dengan Kasubag Kepegawaian mengatakan bahwa:

“Untuk Rotasi dan Mutasi masih terdapat pegawai-pegawai yang tidak setuju dan keberatan pada saat terjadi rotasi maupun mutasi kerja karena beberapa faktor seperti tidak nyaman dengan lingkungan baru dan merasa pekerjaan yang dilakukan belum pas tetapi mau tidak mau harus berpindah tempat tugas karena merupakan kebijakan dari pemerintah.” (wawancara pada tanggal 7 februari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan terdapat fenomena pada rotasi dan mutasi kerja yaitu ada beberapa pegawai yang tidak menerima keadaan bahwa dia harus di rotasi ataupun di mutasi. Penelitian terdahulu oleh Fitriani (2007) menyatakan bahwa ada pengaruh yang sangat tinggi dari variabel rotasi terhadap semangat kerja pegawai.

Pada lingkungan pegawai negeri, mutasi merupakan hal yang kerap terjadi. Menurut Sondang P. Siagian (2013 : 172) menyatakan bahwa mutasi dapat diartikan sebagai alih tempat, yaitu seorang yang mengerjakan pekerjaan yang sama/sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama, hanya secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari sebelumnya. Mutasi menjadi salah satu media pengembangan untuk

pegawai suatu instansi. Fenomena yang terjadi pada mutasi, dapat dilihat dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kasubag Kepegawaian. Mutasi mengalami hal yang sama dengan rotasi, masih adanya pegawai yang belum menerima atas keputusan bahwa mereka harus mutasi kerja dan biasanya terjadi karena pegawai merasa harus ada penyesuaian untuk berpindah ke lingkungan yang baru, tidak terima karena tidak bisa menerima tantangan dalam bekerja, sudah merasa nyaman di lingkungan yang lama. Dina Febrianti (2013) menyatakan, mutasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya oleh Fika Mufaizah (2017) tentang “Pengaruh Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Yogyakarta tahun 2017”. Peneliti melakukan pengembangan dalam penelitian ini dengan menambahkan variabel dependen yaitu variabel semangat kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian mengenai variabel-variabel diatas pernah dilakukan oleh Samsul (2017) dengan judul pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pada koperasi pegawai pemkot bandung.

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (Busro, 89: 2018) bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan pegawai. Kinerja yang dilakukan oleh pegawai dimaknai

sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan, dan segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan. Baik atau buruk kinerja pegawai tersebut tergantung oleh apa yang dilakukan pegawai terhadap pekerjaannya. Maka timbulah presepsi, semakin taat dan bersemangat pada tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan, maka semakin baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam Organisasi dan Tata Kerja (OTK).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah rotasi dan mutasi berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja pegawai?
2. Apakah rotasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai?
3. Apakah mutasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai ?
4. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

KERANGKA TEORI

1. Kinerja

1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Emron dkk (2017: 188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Rivai (2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

1.2 Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Indikator dari kinerja pegawai yaitu terdapat dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi kerja
- c. Tanggungjawab
- d. Ketaatan
- e. Kejujuran
- f. Kerjasama
- g. Prakarsa
- h. Kepemimpinan

2. Semangat Kerja

2.1 Pengertian Semangat Kerja

Menurut S.P Hasibuan (2018: 94) Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktivitas dalam pekerjaannya.

Menurut Muhammad Busro (2018: 325) menyatakan bahwa semangat kerja dapat diartikan sebagai kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beranekaragam yang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.2 Faktor dan Indikator-indikator Kepuasan Kerja

Jos Masdani (Busro, 2018:326) menyebutkan pengaruh semangat kerja yaitu pertama, faktor kepribadian dan emosional pegawai yang bersangkutan. Pribadi yang rajin akan tekun, serius, akan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Kedua, faktor luar terdapat dari lingkungan rumah, kehidupan keluarga, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Sehingga muncul indikator-indikator kepuasan kerja menurut (Busro, 2018:326) antara lain:

- a. Disiplin tinggi
- b. Kerja keras
- c. Loyalitas tinggi

3. Rotasi

3.1 Pengertian Rotasi

Rotasi kerja adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horizontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi (Hariandja, 2006:157).

Menurut Irham Fahmi (2016: 80) rotasi adalah pemindahan posisi dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tujuan untuk membangun dan meningkatkan kompetensi dari pegawai yang bersangkutan sehingga ia mampu memahami setiap pekerjaan lingkungan perusahaan tersebut secara baik.

3.2 Indikator-indikator Rotasi

Menurut Noe dkk (2003) menyatakan 6 karakteristik rotasi kerja, yaitu:

- a. Pengembangan Keahlian.
- b. Karyawan Memahami Keahlian-Keahlian khusus
- c. Berlaku Pada Semua Level.
- d. Berhubungan Dengan Proses Manajemen Karir.
- e. Fleksibel.
- f. Memberi Kesempatan Yang Sama Pada Setiap Karyawan.

4. Mutasi

4.1 Pengertian Mutasi

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai ataupun pegawai, karena memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan ataupun di suatu organisasi.

Mutasi atau *transfer* menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2017 :230) adalah proses perpindahan seseorang ke posisi baru dengan tingkat (*level*) dan kompensasi yang sama. Mutasi bisa dilakukan dilingkup internal bagian, antar bagian, atau antar unit dalam satu induk perusahaan yang secara geografis berada di lokasi yang berbeda.

4.2 Indikator-Indikator Mutasi

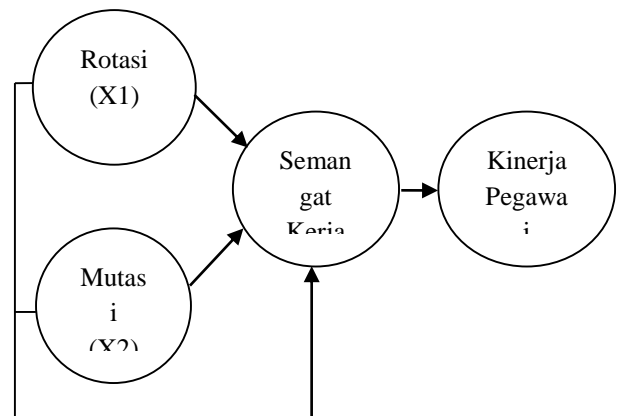
Indikator Mutasi menurut Melayu Hasibuan (2008: 103) :

- 1. Pengalaman
- 2. Pengetahuan
- 3. Kebutuhan.
- 4. Kecakapan
- 5. Tanggung Jawab

5. Kerangka Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran, dapat dibuat sebuah model penelitian sebagai berikut:

Gambar I. Model Penelitian :



Sumber : Hariandja (2006:157), Anwar dan Komariyah (2017:230), Mathis dan Jackson (Busro, 89:2018).

6. Hipotesis Penelitian

Dari kerangka penelitian di atas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan Rotasi dan Mutasi terhadap Semangat Kerja.
- 2) Terdapat pengaruh signifikan rotasi terhadap Semangat Kerja.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan Mutasi terhadap Semangat Kerja.
Terdapat pengaruh signifikan Semangat kerja terhadap Kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Objek penelitian adalah Pegawai Rektorat Universitas Riau, yang terletak di Kampus Bina Widya Km 12,5 Simpang Baru Pekanbaru dengan alasan untuk dapat mengetahui pengaruh rotasi, mutasi, terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai.

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mengungkapkan suatu masalah, keadaan, peristiwa sebagaimana adanya, serta mengungkapkan fakta secara lebih mendalam mengenai pengaruh rotasi, mutasi terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai.

Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Rektorat Universitas Riau dengan jumlah 101 pegawai negeri yang terdiri dari beberapa jabatan dan golongan yang berbeda. Jumlah anggota sampel total ditentukan melalui Rumus oleh Slovin menurut Sugiyono (2011: 87).

Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 80 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *Proporsional Stratified Random Sampling*. Metode ini digunakan karena populasinya

heterogen yaitu karakteristik populasinya bervariasi dan jumlah pegawai dalam setiap bagian tidak sama.

Pengujian Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Ghazali (2007) uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* ($df = n - 2$), dalam hal ini n adalah jumlah sampel dengan alfa 0,05. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji realibilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach's Alpha Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali 2007).

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kelayakan dari suatu model regresi. Sebelum melakukan analisis regresi dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

Metode Analisa Data

1. Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, dilakukan analisis distribusi

frekuensi dan mean untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan tanggapan responden terhadap variabel penelitian, bertujuan untuk menjadikan landasan pengambilan kesimpulan. Perumusan tersebut dilakukan dengan mempergunakan formulasi rentang skala.

2. Uji Regresi Linier Berganda & Regresi Linier Sederhana

Uji Regresi Linier Berganda

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Rotasi dan Mutasi, Sedangkan variabel terikatnya adalah Semangat Kerja. Adapun bentuk persamaannya yaitu :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Semangat Kerja

X₁ = Rotasi

X₂ = Mutasi

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

Regresi Linier Sederhana

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Semangat Kerja, Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai. Bentuk persamaannya yaitu :

$$Y' = a + bX + \varepsilon$$

Keterangan:

Y' = Kinerja Pegawai

X = Semangat Kerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

Pengujian Hipotesis

Uji t (Uji Parsial)

Uji-t (uji parsial) digunakan untuk mengetahui berapa besar pengaruh secara parsial variabel *independen* (Rotasi dan Mutasi) terhadap variabel *dependen* (Semangat kerja dan Kinerja Pegawai).

Uji F (Uji Regresi Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat.

Koefisien Determinasi

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Apabila analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, maka yang digunakan adalah nilai R Square. Namun, apabila analisis yang digunakan adalah regresi berganda, maka yang digunakan adalah Adjusted R Square.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Analisis Regresi Tahap 1

Hasil pengujian regresi tahap 1 dilakukan untuk melihat pengaruh rotasi dan mutasi terhadap semangat kerja. Diperoleh hasil pengujian secara simultan:

Tabel 2. Hasil Uji Simultan (Uji F) Tahap 1

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	254.157	2	127.078	90.898	.000 ^b
Residual	107.648	77	1.398		
Total	361.805	79			

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

b. Predictors: (Constant), Mutasi, Rotasi

Sumber : Hasil Penelitian, 2019

Dari Tabel 2 tersebut diperoleh nilai signifikansi 0,00 yang berarti sig < (0,05). Hasil hipotesis pertama yang diajukan artinya adalah variabel rotasi dan mutasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Selanjutnya:

**Tabel 3. Hasil Uji Parsial (Uji t)
Tahap 1**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.552	.895		1.735	.087
Rotasi	.175	.047	.265	3.767	.000
Mutasi	.520	.054	.680	9.657	.000

a. Dependent Variable: Semangat Kerja
Sumber : Hasil Penelitian, 2019

diperoleh hasil pengujian secara parsial, dengan demikian maka diperoleh keputusan sebagai berikut:

- a. Pada variabel rotasi terdapat nilai sig (0,00) < (0,05). Dari hipotesis kedua yang diajukan “diterima”, artinya bahwa rotasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dengan pengaruh.
- b. Pada variabel mutasi terdapat nilai sig (0,00) < (0,05). Dari Hipotesis ketiga yang diajukan “diterima”, artinya bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Analisis Regresi Tahap 2

Hasil pengujian regresi tahap 2 dilakukan untuk melihat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil pengujian secara persial sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t)
Tahap 2**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	5.757	1.277		4.508	.000
Semangat Kerja	1.104	.094	.798	11.703	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
Sumber : Hasil Penelitian, 2019

Dari Tabel 5 diatas, diperoleh hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan nilai sig (0,00) < (0,05), dengan demikian maka diketahui hasil pengajuan hipotesis keempat “diterima”, artinya bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Rotasi dan Mutasi Terhadap Semangat Kerja

Dari penelitian yang dilakukan, menghasilkan bahwa rotasi dan mutasi yang dilakukan di lingkungan Rektorat Universitas Riau sudah tergolong baik, walaupun masih ada yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Temuan yang penulis dapatkan yaitu bahwa rotasi dan mutasi belum memiliki aturan ataupun prosedur yang baku dari tiap bagian. Kemudian dari hasil pengujian yang dilakukan, diperoleh bahwa rotasi dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rektorat Universitas Riau. Semakin baik pelaksanaan rotasi dan mutasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya, semakin buruk pelaksanaan rotasi dan mutasi yang dilakukan maka semangat kerja akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Dina Febrianti (2013) yang mendapatkan bahwa rotasi, mutasi dan promosi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap semangat kerja di Kantor Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara. Penerapan rotasi yang tepat dan pemutasian karyawan yang baik akan dapat meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja.

Penting sebagai penggerak utama organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada pegawainya dengan cara mutasi maupun rotasi. Dengan cara melakukan mutasi dan rotasi diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Menurut Siswanto (2012:211), mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin.

Pengaruh Rotasi Terhadap Semangat Kerja

Dari penelitian yang dilakukan, menghasilkan bahwa rotasi yang dilakukan di lingkungan Rektorat Universitas Riau sudah tergolong baik. Namun masih terdapat beberapa pegawai yang merasa dalam pelaksanaan rotasi memiliki permasalahan dengan fleksibilitas penyesuaian diri dengan lingkungan. Permasalahan yang terjadi dengan adanya rotasi tersebut adalah bahwa pegawai cukup sulit untuk dapat cepat dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan baru karena Setiap individu memiliki perbedaan yang dirasakan terhadap lingkungannya. Hal ini disebabkan oleh ketidakcocokan hati nurani

dengan lingkungan, rasa tidak bisa menerima keputusan bahwa pegawai harus dipindahtugaskan, hubungan antar rekan kerja dan pimpinan yang tidak harmonis, adanya nilai-nilai dan norma baru dalam lingkungan yang baru, penyesuaian tanggung jawab yang baru sehingga pegawai harus belajar hal baru untuk meningkatkan kemampuannya. Kemudian dari hasil pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa rotasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rektorat Universitas Riau. Semakin baik pelaksanaan rotasi, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya, semakin buruk pelaksanaan rotasi maka semangat kerja akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dina Febrianti (2013) yang mendapatkan bahwa rotasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap semangat kerja di Kantor Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara. Penerapan rotasi yang tepat akan dapat meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja.

Rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan untuk meningkatkan keefektifan dan produktivitas karyawan dalam organisasi dan hal ini akan membantu karyawan dalam mempelajari keahlian baru, mengurangi kebosanan dan menghilangkan ketidakpuasan kerja. Rotasi kerja yang cenderung kurang berjalan dengan baik, dimana pada umumnya banyak pegawai yang merasa bosan dengan posisi yang sudah geluti dalam rentang waktu yang cukup lama, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada akhirnya berdampak terhadap rendahnya semangat kerja.

Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil bahwa mutasi yang dilakukan di lingkungan Rektorat Universitas Riau sudah tergolong baik. Namun demikian, masih ada yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar pelaksanaan mutasi berjalan sesuai dengan semestinya. karena belum adanya aturan yang jelas didalam bidang maupun instansi dan pelaksanaan mutasi belum memiliki prosedur yang baku dengan aturan yang jelas. Akhirnya salah satu dampak mutasi tersebut mengakibatkan penempatan pegawai ditempat yang baru kurang diperhatikan. Kondisi tersebut menyebabkan kompetensi yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan bidang tempat di mutasi. Kemudian dari hasil pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa mutasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Rektorat Universitas Riau. Semakin tepat sasaran pelaksanaan mutasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya, semakin tidak tepat pelaksanaan mutasi yang dilakukan maka semangat kerja akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Henny Dwijayani (2017) yang mendapatkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap semangat kerja di Perusahaan Daerah Bank Jombang. Pemutasian karyawan yang tepat dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja.

Pelaksanaan mutasi kerja adalah untuk mengusahakan orang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian akan dapat meningkatkan

semangat kerja pegawai. Mutasi sangat berpengaruh dengan semangat kerja seseorang pegawai, karena tempat dan posisi yang baru dapat membuat seseorang lebih bersemangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Situasi kerja yang baru dapat membuat seseorang lebih giat lagi dan menunjukkan prestasi kerjanya untuk mendapatkan sesuatu yang lebih baik lagi. Semangat kerja seseorang dapat menurun apabila seorang pegawai merasa bosan dengan pekerjaannya sekarang ini, jadi perlu dilakukan mutasi untuk membuat semangat kerjanya menjadi lebih baik lagi.

Mutasi tidak terlepas dari upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, juga sangat berperan dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan oleh orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dan bawahan. Apabila pelaksanaan mutasi kerja dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka mutasi tersebut akan berdampak positif terhadap pegawai seperti meningkatkan semangat kerja. Hasibuan (2012:64) mengatakan bahwa penempatan yang tepat menimbulkan antusias dan semangat kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi, dengan penempatan yang tepat merupakan kunci sukses untuk memperoleh hasil kerja yang optimal dari setiap pegawai selain semangatkerjayang tinggi, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang.

Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil pegawai

di lingkungan Rektorat Universitas Riau sudah tergolong sudah baik. Namun walaupun demikian, ternyata pegawai tidak selalu patuh pada aturan yang berlaku di instansi. Ketidapatuhan itu bisa jadi dipengaruhi oleh keadaan situasi. Situasi yang dimaksud adalah dituasi psikologis pegawai, situasi lingkungan, dan bisa dalam situasi lingkup pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pemberian sanksi *punishment* dalam instansi tidak kuat kepada pegawai yang tidak melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam OTK, hal tersebut dimulai dari hal-hal kecil seperti tetap diruangan kerja pada jam kerja, dan mengisi waktu pekerjaannya bukan dengan pekerjaannya. Kurangnya rasa semangat ini membuat pegawai tidak selalu patuh pada aturan yang berlaku di dalam instansi. Disatu sisi merasa tidak ada tantangan dalam pekerjaannya sehingga kurangnya memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi. Kemudian dari hasil pengujian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Rektorat Universitas Riau. Semakin tinggi semangat kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, semakin rendah semangat kerja maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rina Dwi Handayani (2016) dengan hasil penelitian bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja PNS Balitsa Lembang. Semakin tinggi semangat kerja PNS maka kinerjanya akan semakin baik.

Dalam rangka memberikan pelayanan kepada mahasiswa dan koleganya, maka Universitas dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusia. Bukan suatu yang mudah untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan berbagai ragam latar belakang, sifat, sikap dan kemampuan manusia agar dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan organisasi. Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai tingkat kinerja yang berbeda juga.

Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu salah satunya semangat kerja, apabila setiap pegawai yang berada di organisasi memiliki semangat kerja yang tinggi maka setiap pekerjaan yang diberikan kepada pegawai akan dikerjakan dengan giat dan baik sehingga hasil kerja yang akan dicapai pun akan maksimal dan sebaliknya apabila semangat kerja pegawai menurun maka setiap pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai mendapatkan hasil yang kurang baik. Oleh sebab itu, semangat kerja sangat diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan untuk mencapai satu tujuan organisasi yang telah direncanakan. Busro (2018: 325) mengatakan bahwa semangat kerja yang merupakan kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beranekaragam, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rotasi dan mutasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, perlu adanya kejelasan dalam pelaksanaan rotasi dan mutasi. Semakin baik pelaksanaan rotasi dan mutasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya.
2. Rotasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Tidak seluruh pegawai siap untuk menerima keputusan di rotasi pada tempat yang baru sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai. Semakin baik pelaksanaan rotasi, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya.
3. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Belum adanya kejelasan aturan untuk spesifikasi pegawai yang dirotasi dalam penilaian yang dinilai pada pegawai yang akan dimutasi. Mutasi yang dilakukan berdampak pada penempatan pegawai ditempat yang baru kurang diperhatikan sehingga tidak seluruhnya penempatan pegawai sesuai kompetensi yang dia miliki. Semakin tepat sasaran pelaksanaan mutasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan semangat kerja dan sebaliknya.
4. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tidak seluruh pegawai selalu semangat dalam bekerja, karena masih ada beberapa pegawai tidak selalu patuh pada aturan yang berlaku karena situasi. Semakin tinggi semangat kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, semakin

rendah semangat kerja maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah disebutkan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Rotasi dan mutasi terbukti dapat mempengaruhi semangat kerja. Hasil ini hendaknya dapat menjadi acuan bagi Rektorat Universitas Riau dalam rangka meningkatkan semangat kerja dimasa yang akan datang untuk lebih diperhatikan dalam pelaksanaan dalam kegiatan rotasi dan mutasi. Pada pelaksanaan perlu diperjelas standar yang telah ditetapkan organisasi. Membuat prosedur yang baku yang berkaitan dengan pelaksanaan rotasi dan mutasi pada tiap bidang.
2. Sebaiknya pegawai yang akan dirotasi diberikan persiapan pelatihan untuk penempatan yang baru, dan diberikan *coaching* serta *mentoring* dari atasan terhadap pekerjaan yang baru agar dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan yang baru. Melakukan kegiatan rotasi yang periodik untuk para pegawai agar setiap pegawai mendapat kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian khusus di bidangnya.
3. Memperhatikan seluruh pegawai yang di mutasi dengan cara menyesuaikan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan penempatan kerjanya. Melakukan penilaian-penilaian penyesuaian kompetensi pegawai yang akan di mutasi dengan penilaian secara subjektif bukan hanya dengan kebutuhan tempat dan

- penyesuaian dengan tingkat jabatan saja.
4. Perlunya pengawasan dari pimpinan langsung. Pemberian dukungan oleh rekan kerja dan seniornya untuk mendorong semangat kerja yang tinggi. Memperkuat peraturan dalam lingkup organisasi, memperhatikan aturan dari hal pemberian sanksi untuk pegawai yang tidak mengerjakan pekerjaan dalam jam kerja.
 5. Melakukan kegiatan untuk membangun budaya organisasi. Baiknya pegawai di lingkup Universitas Riau membangun budaya organisasi yang mengarah kepada budaya kerja yang dapat menjalin kerjasama yang lebih baik lagi, maka hendaknya dalam mempererat komunikasi antar rekan maupun pimpinan dengan cara melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka mempererat ikatan sosial yang lebih baik, agar setiap pegawai mengenal dan berkomunikasi antar pegawai yang bekerja di bagian lain.
 6. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel intervening dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja dan kinerja pegawai Rektorat Universitas Riau berdasarkan karakteristik serta alat analisis yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Nugraha, Aprina Wardani. 2017. *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)*. Jurnal Muqtasid. Volume 8. No. 2
- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: teori, konsep, dan indikator*. Zanafa Publishing, Riau.
- Ambarita, Arnimisari Juliana. 2015. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar*. Jurnal Prespektif, Volume 8, Nomor 2.
- Bambang Prasetyo, Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita, Jakarta.
- Busro, Muhammad. 2017. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group Divisi Kencana, Jakarta
- Dessler Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid Dua. Jakarta : PT Indeks
- Dewi Nurcahyani. 2017. *Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Bank Negara Indonesia Syariah Cabang Semarang)*. Skripsi. Semarang : Iain Salatiga
- Dwijayani, Henny. 2014. *Pengaruh Mutasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Perusahaan Daerah*. Jurnal Intake, Vol. 5, No.1

- Edy, Sutrisn. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Perdana Media Grup
- Ela Suparinah. 2018 . *Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara*. eJournal Administrasi Bisnis : ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id , Volume 6, Nomor 2
- Emron, Imas, Yohny. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Aplikasi*. Alfabeta, Bandung.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar manajemen sumber daya manusia: konsep dan kinerja*. Mitra Wacana Media, Jakarta
- Febrianti, Dina. 2013. Tingkat Pencapaian Semangat Kerja Pegawai Dilihat Dari Penerapan Rotasi, Mutasi, Dan Promosi Di Kantor Regional XI Manado dan XII Pekanbaru Badan Kepegawaian Negara. Tesis. Riau: Universitas Riau.
- Fika Mufaizah. 2017. Pengaruh Mutasi dan Rotasi terhadap kinerja pegawai balai pendidikan dan pelatihan keuangan Yogyakarta tahun 2017. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Fitriani. 2015. *Tinjauan Pelaksanaan Rotasi Pegawai Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pada Pt. Pln (Persero) Distribusi Jawa Barat Dan Banten*. Tugas Akhir. Banten : Universitas Widyatama
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19* (edisi kelima.) Semarang: Universitas Diponegoro
- Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Yogyakarta; Gajah Mada University Press
- Handayani, Rina Dwi. 2011. *Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pns Balitsa Lembang*. Jurnal Pariwisata, Vol. II, No.1
- Handayani, Rina Dwi. 2016. *Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pns Balitsa Lembang*. Jurnal Pariwisata. Vol. II, No.1
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2006. *Perilaku Organisasi*. Unpar Press, Bandung
- Hasibuan, Malayu. 2012. *“Manajemen Sumber Dayamania”*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Ke 22. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hendra Waskito, Taufik Wal Hidayat. 2015. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik; Volume 3, No.2

- Husein, Umar. 2011. *Metode Penelitian untuk Skripsidan Tesis Bisnis, Edisi Kedua*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Ihsan Nadjamuddin. 2010. *Pengaruh semangat kerja dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Ilmiah penelitian manajemen. Vol. 8, No. 2
- Kurtulus kaymaz. 2010. *The Effects Of Job Rotation Practicies On Motivation: A Research On Managers In Automotive Organizations*. Business and Economics Research journal. Vol.1, No.3
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia, Jakarta.
- Novika, Putri Wahyu. 2018. *Pengaruh Mutasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Semangat Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon*. Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), Vol. 1, No. 2
- Nurlatifah. 2009. *Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan universitas Gajah Mada Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Nyoman Sri Merta Yastini¹ dan Putu Agustana. 2018. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Buleleng*. Locus Majalah Ilmiah FISIP Vol 10 No. 1
- Permana, Bayu. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Purwanto. 2010. *Evaluasi Hasil belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rahman Faisal. 2017. *Pengaruh Rotasi Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Karyawan Non Dosen Sekolah Teknik Elektro Dan Informatika Institut Teknologi Bandung*. Jurnal Keberlanjutan, Vol 2 No. 1
- Rahman, Taufakur, Siti solikhah. 2016. *Analisis Pengaruh Rotasi Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Jurnal Mustasiq, Vol 7 No.2
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Sabar, Navrathin Datu, Adolfina, L.O.H.Dotulong . 2017. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)*. Jurnal EMBA, Volume 5, No.2
- Santoso, Singgih. 2018. *Menguasai Statistik dengan SPSS 25*. PT

- Elex Media Komputindo, Jakarta.*
- Tegal. Journal of management, Vol 3, No. 3*
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2010. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional.* Jakarta: Bumi Aksara. Daft. 2010.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Universitas Riau. 2018. *Sejarah Universitas Riau.* <http://unri.ac.id/sejarah/> diakses pada tanggal 20 januari 2019.
- Setiawan, Ferry dan Dewi, Kartika. (2014). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah.* Jurnal. Denpasar: Universitas Udayana
- Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Siagan, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi ke 1, Cetakan 21. Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Sulita, Bandung.
- Siswanto, Bejo. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopa, Ikhwan. 2011. *Manajemen Pikiran dan Perasaan: Menciptakan Sukses dan Bahagia Dari Dalam, Detik Ini Juga.* Zaman, Jakarta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D.* Bandung: CV Alfabeta
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yrama Widya, Bandung.
- Suprpto, Andhi, Darsin. 2017. *Pengaruh Semangat Kerja, Lingkungan Kerja Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Astra International Daihatsu Cabang*