

# **PENGARUH ROTASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI : KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

*Nurdiana, Triyono*

Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Jl. A. Yani, Tromol Pos 1, Pabelan Kartasura, Surakarta, 57102

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the effect of job rotation and compensation to the employee performance of the Secretariat of the Regional Government of Surakarta City employees, with job satisfaction as an intervening variable. This study examined the relationship between the study variables by using indicators of competence and work experience for the variable job rotation, an indicator of financial compensation and non-financial compensation for variable compensation, satisfaction indicators of intrinsic and extrinsic satisfaction for Job Satisfaction variable, an indicator of work performance, responsibility and cooperation to Employee Performance variables. The data was collected through questionnaires to 127 respondents, and then analyzed by regression analysis, analysis of intervening variables and hypothesis testing through the F-test, t test and coefficient of determination.*

*The results indicate a positive effect of job rotation and compensation as partial to the job satisfaction and a positive effect of job rotation and compensation to the performance of employees with job satisfaction as an intervening variable.*

**Keywords:** *Job Rotation, Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Widhyharto (2004:113) mengemukakan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi di Indonesia antara lain, besarnya jumlah pegawai negeri sipil, rendahnya kualitas dan ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki, kesalahan penempatan dan ketidakjelasan jalur karir yang dapat ditempuh. Kondisi demikian itu banyak muncul di beberapa pemerintahan kota dan daerah di Indonesia, tak terkecuali di lingkungan Pemerintahan Kota Surakarta.

Hasil studi kasus yang dilakukan penulis di Lingkungan Pemerintahan Kota Surakarta membuktikan bahwa permasalahan-permasalahan tersebut di hadapi dalam birokrasi di Instansi tersebut.

Studi penelitian ini meneliti “Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.”

Populasi penelitian ini adalah pegawai /staf di Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling*.

Berdasarkan tabel Issac dan Michael, dengan populasi sebanyak 201 untuk tingkat kesalahan 5%, jumlah sampel penelitian adalah 127 orang Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Adapun Teknik Analisis Data menggunakan *Analisis Deskriptif* dengan *Teknik Analisis Indeks*, sebagai jawaban responden terhadap variabel penelitian untuk mendapatkan gambaran responden tentang variabel-variabel penelitian.

Penelitian ini juga menggunakan *Analisis Regresi Linier Berganda*, dan *Analisis Regresi Variabel Intervening*. Kedua teknik analisis ini untuk uji hipotesis penelitian. Teknik ini digunakan untuk mengetahui total pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yakni melalui variabel intervening, dengan rumus (Ghozali, 2011):

Selain teknik analisis di atas, Uji ketetapan Model, yaitu Uji F, Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Uji Ketetapan Paramater Penduga (Uji t), digunakan sebagai model juga dalam Teknik Analisis Data.

## KAJIAN PUSTAKA

Menurut Holle, (2005:6), *rotasi kerja* merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi. Rotasi kerja juga merupakan tindak lanjut dari kegiatan penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*). Dengan penilaian tersebut, dapat diketahui bagaimana tingkat kemampuan masing-masing pegawai, sebagai salah satu pertimbangan untuk melakukan rotasi kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa rotasi kerja sejatinya dilakukan demi peningkatan kompetensi karyawan, penyegaran dari kejenuhan rutinitas, dan perluasan wawasan.

Handoko (2003:114) mengatakan bahwa *kompensasi* adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja.

Mondy ( dalam Panuju, 2003:5), membagi bentuk kompensasi menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. *Financial compensation*; kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan.
- b. *Non-financial compensation*; kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

Salah satu teori yang berkaitan dengan *kepuasan kerja* adalah Teori Dua Faktor atau yang dikenal dengan istilah *Teori Motivasi Hygiene* yang dikemukakan oleh psikolog F. Herzberg. Teori ini menyebutkan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaannya sangat menentukan. Faktor yang secara konsis-ten dikaitkan pada kepuasan, disebut faktor *motivator* yaitu sejumlah kondisi *intrinsik* pekerjaan (*intrinsik job conditions*), dan faktor-faktor yang menghantar ketidakpuasan kerja yaitu sejumlah kondisi *ekstrinsik* pekerjaan (*ekstrinsik job conditions*) yang apabila kondisi itu tidak ada, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan diantara para karyawan.

Pengertian kinerja secara umum adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Terdapat banyak pengertian tentang kinerja, di antaranya kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Rivai, 2005:15).

## **Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

### **Rotasi Kerja (RK)**

Menurut Champion, Cheraskin dan Stevens (Eriksson dan Ortega, 2002 : 3) rotasi kerja menghasilkan dua efek yang menguntungkan, yaitu seorang karyawan yang berotasi mengakumulasi pengalaman lebih cepat dan mengakumulasi pengalaman lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang tidak berotasi. Dari pendapat itu, maka indikator variabel rotasi kerja dilihat dari tingkat kompetensi dan pengalaman pegawai.

### **Kompensasi (Komp)**

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi dengan harapan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja pegawai. Menurut Mondy ( Panuju, 2003:5), variabel kompensasi dapat diukur dengan indikator-indikator kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

### **Kepuasan Kerja (KK)**

Hasil penelitian Rose (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2007 : 4) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan konsep dua-dimensi yang terdiri dari dimensi kepuasan intrinsik dan dimensi kepuasan ekstrinsik ukuran kepuasan kerja secara keseluruhan. Dari pendapat tersebut, variabel kepuasan kerja dapat dilihat dari indikator kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik.

### **Kinerja Pegawai (Kin)**

Schermerhorn, Hunt and Osborne (Rivai, 2005:15) memaknai kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan

sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil mengatur tentang penggunaan DP 3, sebagai instrumen yang dipakai untuk mengukur kinerja individu pegawai, maka dalam penelitian ini variabel kinerja pegawai diukur dengan indikator-indikator prestasi kerja, tanggungjawab dan kerjasama.

## **Hubungan Antar Variabel**

### **Rotasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Rotasi kerja berdasarkan alih tugas produktif merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, antara lain karena berdasarkan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*), pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik. Dengan demikian, bila didasarkan pada alih tugas produktif, rotasi kerja akan merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai, dan ketika itu terjadi maka salah satu dampaknya adalah terwujudnya kepuasan kerja pegawai.

### **Kompensasi dan Kepuasan Kerja**

Bagi pegawai kompensasi merupakan balas jasa yang diterima dari organisasi. Sebaliknya dengan pemberian kompensasi tersebut, organisasi mengharapkan adanya imbalan berupa prestasi kerja yang tinggi dari pegawai. Dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja (Hasibuan, 2009 : 121).

### **Rotasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Hasibuan (2009:102) berpendapat bahwa tujuan rotasi kerja, antara lain untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi serta mendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa dengan rotasi kerja diharapkan akan memotivasi dan meningkatkan kemampuan pegawai, dan hal itu akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

### **Kompensasi dan Kinerja Pegawai**

Bernardin dan Russell (Casmiwati, 2004:232) berpendapat bahwa kompensasi dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Di sisi lain, kompensasi juga berkaitan langsung dengan hal-hal yang bersifat psikologis. Program kompensasi yang jelas secara psikologis akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain kompensasi dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja (Casmiwati, 2004:232).

### **Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2006 : 309). Hal tersebut tidak terlepas dari faktor kebutuhan. Apabila kebutuhan dapat terpenuhi, maka akan muncul kepuasan yang berdampak pada meningkatnya kinerja seseorang (Ariani, 2004:197).

## **HASIL PENELITIAN**

### **Gambaran Jawaban Responden atas Variabel Penelitian**

#### **a. Variabel Rotasi Kerja**

Indeks persepsi responden terhadap variabel rotasi kerja dengan indikator

kompetensi dan pengalaman kerja menunjukkan nilai rata-rata 56,33, yang berarti termasuk dalam kategori sedang. Di antara dua indikator pada variabel rotasi kerja, jawaban responden memilih kompetensi (58,15) lebih tinggi daripada pengalaman kerja (54,5).

Tujuan dilaksanakan rotasi kerja antara lain untuk meningkatkan produktivitas kerja dan memperluas atau menambah pengetahuan karyawan (Hasibuan, 2009:162). Dalam konteks ini, jawaban responden cenderung mempersepsikan kompetensi lebih mereka dapatkan daripada pengalaman kerja atas rotasi kerja yang dialami.

#### **b. Variabel Kompensasi**

Indeks persepsi responden terhadap variabel kompensasi dengan indikator kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial menunjukkan nilai rata-rata 55,25, yang berarti termasuk dalam kategori sedang. Dari dua indikator pada variabel kompensasi, responden menjawab kompensasi non-finansial (55,6) lebih tinggi dibandingkan dengan kompensasi finansial (54,9). Kecenderungan persepsi responden tersebut, sesuai dengan hasil penelitian Cameron dan Pierece, tahun 1994, Herzberg tahun 1987, Kohn tahun 1993, Pearce tahun 1987 dan Pfeffer tahun 1998 (Ibrahim dan Boerha-neoddin, 2006 : 2) yang menyimpulkan bahwa uang bukan satu-satunya faktor untuk memotivasi karyawan.

#### **c. Variabel Kepuasan Kerja**

Indeks persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja dengan indikator kepuasan intrinsik dan ekstrinsik menunjukkan nilai rata-rata 54,45, berarti termasuk dalam kategori sedang. Terhadap dua indikator tersebut, responden menilai kepuasan kerja intrinsik (55,3) lebih tinggi

dibandingkan dengan kepuasan kerja ekstrinsik (53,6). Persepsi tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farida Listiani (2008) tentang pengaruh kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik) terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Maestro Antik Yogyakarta, yang menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan intrinsik terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada kepuasan ekstrinsik.

#### **d. Variabel Kinerja Pegawai**

Indeks persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai dengan indikator prestasi kerja, tanggungjawab dan kerjasama menunjukkan nilai rata-rata 54,83, yang berarti termasuk dalam kategori sedang. Dari tiga indikator yang ada, jawaban responden mempersepsikan indikator tanggungjawab (55,8) lebih tinggi daripada prestasi kerja (54) dan kerjasama (54,7).

#### **Hasil Analisis**

##### **a. Hubungan antara Rotasi Kerja, Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan nilai F hitung  $22,926 > F$  tabel (2,290) dengan tingkat signifikan 0,000. Untuk taraf signifikansi 5 %, berarti variabel independen fit untuk prediksi kepuasan kerja. Nilai Adjusted  $R^2$  0,270 yang berarti variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi rotasi kerja dan kompensasi sebesar 27 % dan lainnya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai koefisien variabel rotasi kerja dan kompensasi mempunyai nilai signifikan masing-masing 0,00 dan 0,007 yang berarti bahwa kedua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

##### **b. Hubungan antara Rotasi Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan nilai F

hitung  $48.799 > F$  tabel (2,290) dengan tingkat probabilitas signifikansi atau *p value* 0.000, berarti  $< 0.05$ . Dengan demikian secara bersama-sama variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Nilai *Adjusted R Square* 0,532 menunjukkan bahwa pengaruh rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 53,2 %, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini

#### **Pengujian Hipotesis**

##### **a. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai koefisien rotasi kerja yang terstandardized sebesar 0,412 dengan t hitung sebesar 5,142. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung  $> t$  tabel (1,900) untuk taraf signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar  $0,000 < 0.05$ . Dengan demikian rotasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

##### **b. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai koefisien kompensasi yang terstandardized adalah 0,220 dan nilai t hitung sebesar 2,747. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung  $> t$  tabel (1,900) untuk taraf signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar  $0.007 < 0.05$ . Hal ini berarti bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja.

##### **c. Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.**

Nilai koefisien rotasi kerja yang terstandardized adalah 0,213 dan nilai t hitung sebesar 3,034. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung  $> t$  tabel



(1,900) untuk taraf signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar  $0,003 < 0,05$ . Hal ini berarti rotasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

#### **d. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Nilai koefisien kompensasi yang terstandardized adalah 0,549 dan nilai *t* hitung sebesar 8,383. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *t* hitung  $>$  *t* tabel (1,900) untuk taraf signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

#### **e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Nilai koefisien kepuasan kerja yang terstandardized adalah 0,174 dan nilai *t* hitung sebesar 2,439. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *t* hitung  $>$  *t* tabel (1,900) untuk taraf signifikansi 5 %, atau dilihat dari *p value* sebesar  $0,016 < 0,05$ . Hal ini berarti kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

#### **Analisis Variabel Intervening**

Pada hubungan antara rotasi kerja dengan kepuasan kerja, hasil *output* SPSS menunjukkan nilai standardized beta sebesar 0,412 (p2), sedangkan hasil *output* SPSS terhadap hubungan antara rotasi kerja dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, menunjukkan nilai standardized beta sebesar 0,213 untuk rotasi kerja (p1) dan 0,174 untuk kepuasan kerja (p3).

Hasil perhitungan tersebut memperlihatkan bahwa besarnya pengaruh langsung rotasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,213, sedangkan pengaruh tidak langsung yakni melalui

kepuasan kerja sebesar  $0,412 \times 0,174 = 0,071$ . Sehingga total pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah  $0,213 + 0,071 = 0,284$ . Adapun nilai  $e1 = (1 - 0,270)^2 = 0,532$ .

Pada hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja, hasil *output* SPSS menunjukkan nilai standardized beta sebesar 0,220 (p2). Hasil *output* SPSS terhadap hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, memberikan nilai standardized beta sebesar 0,549 untuk kompensasi (p1) dan 0,174 untuk kepuasan kerja (p3).

Hasil perhitungan tersebut memperlihatkan bahwa besarnya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,549, sedangkan pengaruh tidak langsung yakni melalui kepuasan kerja sebesar  $0,220 \times 0,174 = 0,038$ . Dengan demikian total pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah  $0,549 + 0,038 = 0,587$ . Adapun nilai  $e2 = (1 - 0,543)^2 = 0,208$ .

Hasil perhitungan menunjukkan total pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan dengan pengaruh rotasi kerja dan kompensasi secara langsung terhadap kinerja pegawai tanpa melalui kepuasan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan variabel intervening hubungan antara variabel rotasi kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Hasil uji *t* menunjukkan bahwa variabel rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh

- positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- b. Bahwa rotasi kerja bisa meningkatkan kepuasan kerja, dan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - c. Kompensasi mempunyai pengaruh dan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. adanya hubungan antara elemen kompensasi (misalnya uang dan manfaat) dengan kinerja karyawan.
  - d. Nilai koefisien total pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai koefisien pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai secara langsung. Hal itu menunjukkan bahwa pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai lebih besar ketika melalui kepuasan kerja dibandingkan dengan pengaruh langsung rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan itu membuktikan tentang kebenaran fungsi kepuasan kerja sebagai variabel intervening hubungan antara rotasi kerja dengan kinerja pegawai.
  - e. Hasil persamaan regresi hubungan antara rotasi kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel rotasi kerja (0,412) > nilai koefisien variabel kompensasi (0,220). Sedangkan dari hasil persamaan regresi hubungan antara rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui bahwa nilai koefisien variabel kompensasi (0,549) > daripada nilai koefisien variabel rotasi

kerja (0,213) dan kepuasan kerja (0,174). Hasil tersebut menunjukkan bahwa rotasi kerja bagi pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta lebih memberikan efek puas dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Sedangkan dalam kaitannya kinerja, mereka berpendapat bahwa kompensasi merupakan faktor yang lebih dapat meningkatkan kinerja dibandingkan dengan rotasi kerja dan kepuasan kerja.

### Saran-Saran

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Surakarta, pelaksanaan rotasi kerja perlu diupayakan secara berkala dan terencana dengan mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan pegawai dengan pekerjaan yang baru. Pendekatan terhadap variabel kompensasi perlu optimalisasi keseimbangan pemberian kompensasi finansial dan non-finansial dengan mengedepankan asas-asas adil, layak dan wajar serta mengupayakan terciptanya kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik, antara lain melalui perbaikan sistem pemberian kompensasi, yaitu penerapan asas *reward and punishment* dengan baik. Penelitian ini hanya membatasi sampel pada pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi, dan hanya menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel intervening hubungan antara rotasi kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai. Sangat dimungkinkan adanya variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti pendidikan dan latihan, keamanan kerja, kondisi kerja dan lain-lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agustiyanti , Antari (2008) *Influence of Job Rotation And Reward to Work Performance at PT. Bank Tabungan Negara Cabang Semarang*. Undergraduate thesis, Diponegoro University.
- Bull, Ian Howard Frederick. 2005. *The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Among High School Teachers In Disadvantaged Areas In The Western Cape*. Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape
- Casmiwati, Dewi. 2004. *Sistem Kompensasi PNS di Indonesia. Dalam Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Ambar Teguh Sulistiyani. Editor. Yogyakarta : Gava Media
- Eriksson, Tor and Jaime Ortega. 2002. *The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories*. The Aarhus School of Business and Universidad Carlos III de Madrid
- Ferdinand, Augusty. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi 5 Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro