

## Menakar Mutasi dan Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan

Amanda Yola Puspitasari <sup>(1)</sup>

Dian Marlina Verawati <sup>(2)</sup>

*Universitas Tidar, Indonesia <sup>(1)(2)</sup>*

amandayola100@gmail.com <sup>(1)</sup>

dianmarlina86@untidar.ac.id <sup>(2)</sup>

### ABSTRACT

*This study aims to determine the description of employee mutations in the Department of Education and Culture of the City of Magelang. And to find out whether the mutation can improve employee performance or not. The research method used is quantitative and analyzed using descriptive qualitative methods. The sampling technique is Proportionate Stratified Random Sampling. The number of popylates in this study was 85 employees, while for the number of samples used were 8 employees with conditions including permanent employees and THL who had experienced mutations. Mutations held at the Department of Education and Culture of the City of Magelang in order to refresh the organization so it is not saturated. The results of this study indicate that the implementation of mutations has been done well by the leadership. This can be seen from the positive responses of employees who have mutations and high employee performance seen from the timeliness of employees in working and the use of working tools to the full.*

---

**Keywords:** *Mutation; Employee Performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran mutasi pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang. Serta untuk mengetahui apakah dengan adanya mutasi ini dapat meningkatkan kinerja pegawai atau tidak. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan dianalisis menggunakan cara kualitatif deskriptif. Teknik pengambilan sampel adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 85 pegawai, sedangkan untuk jumlah sampel yang digunakan sebanyak 8 pegawai dengan syarat termasuk pegawai tetap dan THL yang pernah mengalami mutasi. Mutasi yang diselenggarakan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang dalam rangka penyegaran organisasi agar tidak jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi telah dilakukan dengan baik oleh pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan positif para pegawai yang mengalami mutasi dan kinerja pegawai yang tinggi dilihat dari ketepatan waktu pegawai dalam bekerja dan penggunaan alat kerja secara maksimal.

---

**Kata Kunci :** *Mutasi; Kinerja Pegawai*

## PENDAHULUAN

Organisasi pemerintahan maupun swasta tentunya memiliki arah dan tujuan yang ingin dicapai. Terwujudnya tujuan organisasi tersebut ditunjukkan oleh kinerja para pegawainya. Kinerja seorang pegawai yang tinggi adalah impian semua organisasi. Mereka yang membuat tujuan-tujuan, visi misi, bahkan sampai inovasi suatu organisasi. Pegawai yang dimaksud adalah individu sebagai tenaga kerja/*stakeholder* yang memiliki kualitas kerja yang memadai (Widiatmika dan Darma, 2018; Darma dan Noviana, 2020; Priskila dan Darma, 2020; Shavitri dan Darma, 2020; Sudiwedani dan Darma, 2020; Premawati dan Darma, 2017; Murti dan Darma, 2021; Yong dan Darma, 2020; Rivaldo et al., 2021).

Begitu pentingnya peranan pegawai dalam suatu organisasi /instansi, maka seluruh pegawai di arahkan ke jalur yang positif dan dibina untuk mengembangkan potensi dari pegawai atau sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu usaha yang dilakukan adalah dengan penerapan mutasi. Program ini diharapkan dapat menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Karena secanggih apapun alat atau mesin yang dimiliki instansi/perusahaan tidak akan ada artinya jika tidak di dukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan memiliki kinerja yang tinggi. Sehingga kedua elemen tersebut bisa menyeimbangkan satu sama lainnya (Darma et al., 2019; Rusmahadewi dan Darma, 2018; Narolita dan Darma, 2020; Handayani dan Darma, 2018; Yanti dan Darma, 2020).

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang merupakan unsur pelaksana urusan pemerintah bidang pendidikan dan kebudayaan yang dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memiliki tugas seperti: prnyusunan rencana, perumusan kebijakan teknis pemerintahan, pelaksanaan pelayanan sampai pengendalian dan evaluasi di bidang pendidikan dan kebudayaan di Kota Magelang.

Penerapan *the right man in the right place*” (orang yang tepat pada tempat yang tepat) sudah benar-benar dirancang dan diterapkan di organisasi/instansi tersebut. Memilih orang yang tepat dengan skill atau kemampuan dalam bidangnya akan membantu terwujudnya efektifitas dan efisiensi suatu kinerja. Jika tidak, seseorang akan merasa tertekan dengan beban kerja yang mereka alami. Oleh karena itu, peran seorang manajer untuk memantau proses mutasi atau pemindahan pegawai ini perlu diperhatikan berjalan sesuai dengan tujuan yang di harapkan.

Pada dasarnya, mutasi atau pemindahan ini dilakukan sebagai bentuk pengembangan skill kepada pegawai dengan pengalaman, pekerjaan, dan suasana yang baru. Tetapi masih banyak masyarakat yang berpendapat bahwa mutasi atau pemindahan bahwa pegawai yang di

mutasi adalah pegawai yang di hukum karena melakukan kesalahan atau menyalah gunakan kedudukannya.

Alasan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mutasi pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang. Mutasi yang diselenggarakan bertujuan dalam rangka penyegaran organisasi agar tidak jenuh. Mutasi yang terjadi di Dinas Pendidikan Kota Magelang adalah mutasi internal dan eksternal instansi. Mutasi internal dilaksanakan dengan pertukaran pegawai dari divisi satu ke divisi lainnya. Dan mutasi eksternal dilaksanakan dengan ada beberapa pegawai dari dinas lain di pindahkan ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang dan sebaliknya.

## **Mutasi**

Pada dasarnya mutasi atau pemindahan merupakan fungsi atau alat pengembangan bagi pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan (Hasibuan 2010) berpendapat bahwa dengan adanya perpindahan atau mutasi dapat memberikan jenis pekerjaan, suasana pekerjaan, dan beban pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Selanjutnya ada 3 sistem dalam pelaksanaan mutasi pegawai menurut (Hasibuan 2010):

### *1. Merit System*

adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Merit system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena output dan produktivitas kerja meningkat, semangat kerja meningkat, jumlah kesalahan yang diperbuat menurun, absensi karyawan semakin baik, disiplin karyawan semakin baik serta jumlah kecelakaan akan menurun.

### *2. Seniority System*

adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

### *3. Spoil System*

adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

Kata mutasi atau pemindahan mungkin sudah dikenal oleh sebagian pegawai. mutasi adalah kegiatan menukarkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain yang berbeda.

kegiatan pemindahan atayu mutasi ini seperti pertukaran tanggung jawab, pertukaran jawaban dan pertukaran posisi kerja.

Menurut (Moekijat 2010) dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
3. Megadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Mutasi yang didasarkan atas permintaan individu maupun permintaan organisasi tentunya akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai yaitu dengan terjadinya penurunan tingkat produktivitas kerja dari pegawai tersebut. Hal ini terjadi karena pegawai masih harus beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan budaya barunya, serta masih belum terlalu mengerti akan tugasnya di tempat yang baru, sehingga masih harus banyak mempelajari tugas-tugas baru yang akan dijalannya. Akan tetapi bagi mutasi yang didasarkan atas permintaan organisasi tidak semua pegawai dapat menerima mutasi atau pemindahan tersebut karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaan lamanya.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut (Mangkunegara 2015) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama ebberapa periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Edison, 2016; Dewi dan Darma, 2017; Wiandari dan Darma, 2017; Kolo dan Darma, 2020; Kusuma dan Darma, 2020; Dewi dan Darma, 2019; Handayani dan Darma, 2021; Karniawati dan Darma, 2021; Utomo dan Darma, 2020; Kusnadi dan Darma, 2018; Ferdiana dan Darma, 2019; Juzer dan Darma, 2019) .

Menurut (Mangkunegara 2015) menyebutkan indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja  
Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas Kerja  
Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Sedangkan menurut (Eko Widodo 2015), mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja)
- b. Pendidikan
- c. Keterampilan
- d. Manajemen kepemimpinan
- e. Tingkat penghasilan
- f. Gaji dan kesehatan
- g. Jaminan sosial
- h. Iklim kerja
- i. Sarana dan prasarana
- j. Teknologi
- k. Kesempatan berprestasi

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan pendekatan secara deskriptif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 85 pegawai, sedangkan untuk jumlah sampel yang digunakan sebanyak 8 pegawai dengan syarat termasuk pegawai tetap dan tambahan yang pernah mengalami mutasi atau pemindahan.

Sumber data penelitian ini terdiri dari: data primer dan data sekunder, data primer didapat dari hasil wawancara dan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari file, buku dan dokumen lain yang terkait dan menunjang penelitian. Teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik wawancara, kuesioner dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder akan diolah secara kuantitatif dan dianalisis menggunakan cara kualitatif deskriptif, dimana data yang diperoleh terlebih dahulu dilakukan tabulasi data dan dipresentasikan kemudian diinterpretasikan.

Adapun deskripsi subjek penelitian yang berhasil diwawancarai tersebut secara sederhana dapat diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Subjek Penelitian**

NO	JENIS KELAMIN / GOLONGAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	NAMA
1	P / II D	SMA	Ismariyah
2	P / II C	SMA	Juwarni
3	P / II D	D3	Niken
4	P / III A	D3	Anesya
5	P / II C	SMEA	Ninik S.
6.	L / THL	SMA	Afan
7.	L / THL	SMA	Budi
8.	L / THL	SMA	Anton

*Sumber: Data yang diolah*

## HASIL PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Mutasi

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang jenis mutasi yang dilakukan:

#### 1. Mutasi Internal

Organisasi pada umumnya memiliki beberapa indikator utama dalam mempertimbangkan seseorang dimutasi, salah satunya adalah guna meningkatkan kinerja dengan keterampilan dan hal-hal baru yang akan di temukan. Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Magelang pegawai dimutasi ke antar bagian devisi sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kesesuaian dengan bidang keahliannya masing-masing.

#### 2. Mutasi Eksternal

Mutasi eksternal adalah perpindahan karyawan dari instansi sat uke yang lainnya. Mutasi eksternal yang terjadi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang adalah pertukaran pegawai dari UPT (Unit Pelaksana Teknis) ke Dinas atau sebaliknya. Hal ini terjadi karena UPT (Unit Pelaksana Teknis) di beberapa tempat akan di tutup dan sebagian dari pegawainya di mutasi ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang.

Berikut adalah beberapa hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber yang berkaitan dengan mutasi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

**1. Ismariah, Bag. Umum dan Kepegawaian**

Tentu mutasi pegawai sering terjadi di dinas manapun, hal ini tidak mematahkan semangat Ibu Ismariyah walaupun usianya sudah menginjak 52 tahun. Walaupun harus belajar hal baru di bagian dikdas, hal ini tidak membuat beliau merasa terbebani. Menurutnya, mutasi sangat perlu dilakukan agar pegawai merasakan suasana baru.

**2. Juwarni, Bag. Dikdas**

Ibu Juwarni sudah ketiga kalinya mengalami mutasi pegawai. Hal ini tidak membuatnya frustrasi akan hal tersebut. Sebelumnya beliau berada di UPT (Unit Pelaksana Teknis) dan kemudian di pindahkan ke dinas. Menurutnya, dengan mutasi ini beliau merasa beruntung karena menambah rekan kerja.

**3. Niken, Bag. Umum dan Kepegawaian**

Latar belakang pendidikan adalah salah satu faktor sebuah mutasi atau perpindahan pegawai. Hal ini dirasakan oleh beliau karena pendiidkan terakhirnya dari D3 Ekonomi program studi Akuntansi. Menurutnya, mutasi perlu dilakukan karena dapat mendukung kesesuaian latar belakang pendidikan pegawainya agar tetap memperhatikan jenjang karir pegawainya.

**4. Anesya, Bag. Umum dan Kepegawian**

Tantangan baru pasti dirasakan bagi pegawai baru yang baru saja dimutasi. Hal ini dirasakan oleh beliau ketika mutasi eksternal dari UPT (Unit Pelaksana Teknis) ke Dinas. Menurutnya, mutasi dapat menimbulkan semangat kerja yang baru dengan tantangan dan budaya yang baru.

**5. Ninik S, Bag. PGTK**

Penyesuaian terhadap budaya baru pasti akan diasakan oleh pegawai yang mengalami mutasi. Hal ini dirasakan oleh beliau ketika dipindahkan dari bidang Tata Usaha SMP (Sekolah Menengah Pertama) ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang. Menurutnya, dengan budaya baru yang dirasakannya menambah pengalaman kerja.

**6. Afan, Bag Umum dan Kepegawaian**

Penyesuaian terhadap budaya baru juga di rasakan beliau keika mengalami mutasi pegawai. Akan tetapi, dengan hal tersebut membuat dirinya belajar mengenai bagaimana cara bergaul dan interaksi yang tepat dengan rekan kerja. Menurutnya, mutasi perlu dilakukan agar dapat menambah skill personal atau individu.

## 7. Budi, Bag. Kepegawaian

Semangat kerja yang tinggi adalah dampak yang dirasakan beliau setelah mengalami mutasi pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang. Hal ini terjadi karena beliau merasa pekerjaannya yang sekarang lebih relevan dan terstruktur dari pada pekerjaan yang sebelumnya. Menurutnya, mutasi perlu dilakukan agar menumbuhkan semangat kerja baru dan tidak menimbulkan stress kerja karyawan terhadap beban kerja.

## 8. Anton, Bag. Program

Memilih orang yang tepat di tempat yang sesuai dengan keahlian adalah salah satu cara dari proses mutasi. Hal ini dirasakan beliau ketika merasa nyaman dan sesuai dengan apa yang di kerjakannya sekarang. Menurutnya, mutasi perlu dilakukan guna mendukung penerapan “*the right man in the right place*” agar efisiensi dan efektivitas kinerja dapat terwujud.

## B. Kinerja Pegawai

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang kinerja pegawai dapat dilihat dari:

### 1. Produktivitas Kerja

Produktivitas yang dimaksud dalam penelitian ini mengarah kepada hasil atau prestasi-prestasi dari kinerja pegawai. Produktivitas kerja sangatlah penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Produktivitas yang tinggi akan mewujudkan tujuan organisasi atau instansi dalam pencapaian tujuannya. Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang, tentang ketepatan waktu pegawai dalam bekerja, sebagian besar responden menyatakan selama jam kerja pegawai selalu ada dikantor dan dapat menyelesaikan tugas-tugas kantor dengan tepat waktu dan sasaran dengan harapan pimpinan instansi. Selain itu, ketepatan waktu lainnya juga dilihat dari absensi harian kantor menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan waktu antara pegawai PNS atau THL (Tenaga Harian Lepas) dalam mengikuti apel pagi.

### 2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan suatu tolak ukur yang akan dilakukan oleh seorang atasan untuk mengetahui hasil kerja (*output*) dari pegawai apakah sudah baik atau belum. Dengan kualitas kerja karyawan yang tinggi, maka diharapkan mampu untuk mendorong kemajuan instansi atau organisasi. Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang tentang kualitas pekerjaan, bahwa kualitas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan

Kota Magelang sudah sangat baik. Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terselesaikan dengan tepat waktu walaupun dengan jenis pekerjaan yang baru. Tidak hanya itu saja, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Selain itu, pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menggunakan fasilitas-fasilitas kantor secara maksimal.

Berdasarkan hasil dari wawancara kepada 8 pegawai yang telah mengalami mutasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang menunjukkan respon yang sangat positif dan mendukung adanya mutasi (baik internal maupun eksternal) terhadap kinerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan ketepatan waktu pegawai dalam bekerja dan penggunaan alat kerja secara maksimal. Ketepatan waktu dilihat dari kesesuaian penyelesaian tugas pegawai dan absensi harian kantor menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan waktu antara pegawai PNS atau THL (Tenaga Harian Lepas) dalam mengikuti apel pagi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Rosa, Sarjana, and Indonesia 2017), mutasi atau pemindahan sangat perlu dilaksanakan karena berpengaruh terhadap kinerja.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi telah dilakukan dengan baik oleh pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan positif para pegawai yang mengalami mutasi dan kinerja para pegawai sudah sangat baik, dan dapat dibuktikan dengan ketepatan waktu pegawai dalam bekerja dan penggunaan alat kerja secara maksimal. Adapun beberapa Mutasi yang dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang adalah sebagai berikut: Mutasi Internal, Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Magelang pegawai dimutasi ke antar bagian devisi sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kesesuaian dengan bidang keahliannya masing-masing. Mutasi Eksternal, Mutasi eksternal yang terjadi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang adalah pertukaran pegawai dari UPT (Unit Pelaksana Teknis) ke Dinas atau sebaliknya. Hal ini terjadi karena UPT (Unit Pelaksana Teknis) di beberapa tempat akan di tutup dan sebagian dari pegawainya di mutasi ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang

Berdasarkan hasil dari wawancara kepada 8 pegawai yang telah mengalami mutasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang menunjukkan respon yang sangat positif dan mendukung adanya mutasi (baik internal maupun eksternal) terhadap kinerja. Hal ini dapat

dibuktikan dengan ketepatan waktu pegawai dalam bekerja dan penggunaan alat kerja secara maksimal. Ketetapan waktu dilihat dari kesesuaian penyelesaian tugas pegawai dan absensi harian kantor menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan waktu antara pegawai PNS atau THL (Tenaga Harian Lepas) dalam mengikuti apel pagi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Rosa, Sarjana, and Indonesia 2017), mutasi atau pemindahan sangat perlu dilaksanakan karena berpengaruh terhadap kinerja. Mutasi diselenggarakan dalam rangka penyegaran organisasi agar tidak jenuh. Program ini diharapkan dapat menjamin kinerja (*output*) dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, peran seorang manajer untuk memantau proses mutasi atau pemindahan pegawai ini perlu diperhatikan berjalan sesuai dengan tujuan yang di harapkan.

Adapun saran dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Magelang masih perlu dipertahankan dan ditingkatkan dimulai dari ke stabilan kinerja individu pegawai itu sendiri dan control dari atasan kepada bawahannya dalam pengelolaan melalui mutasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aini, N. (2015). Analisis Pengaruh Rotasi Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di KJKS BMT Anda, *MUQTASID, Journal of Islamic Economics and Banking*, **6**: 105–23.
- Daryanto. (2013). *Mutasi Dalam Meningkatkan Gairah Kerja*. Jakarta Indonesia: Reika Cipta.
- Darma, G.S., & Noviana, I.P.T. (2020). Exploring Digital Marketing Strategies during the New Normal Era in Enhancing the Use of Digital Payment. *Jurnal Mantik*, *4*(3), 2257-2262. <https://doi.org/10.35335/mantik.Vol4.2020.1084.pp2257-2262>.
- Darma, G.S., Wicaksono, K., Sanica, I.G., and Abiyasa, A.P. (2019). Faktor Kompensasi dan Strategi Gojek Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Para Driver, *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, **6** (3): 232-244.
- Dewi, A.A.I.S., and Darma, G.S. (2017). Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (1): 1-18.
- Dewi, M.V.K., and Darma, G.S. (2019). The Role of Marketing & Competitive Intelligence In Industrial Revolution 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (1): 1-12.
- Handayani, L.P.D.S., & Darma, G. S. (2021). Pengaruh Kebijakan Pemeriksaan, Kebijakan Akses Informasi Keuangan dan Forensik Digital terhadap Kualitas Pemeriksaan Pajak. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *6*(3), 1260-1272.  
<http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i3.1142>
- Ferdiana, A.M.K., and Darma, G.S. (2019). Understanding Fintech Through Go-Pay, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, **4** (2): 257-260.
- Hasibuan, M.S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.III. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handayani, K.A.T., and Darma, G.S. (2018). Firm Size, Business Risk, Asset Structure, Profitability, and Capital Structure, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (2): 48-57.
- Juzer, J., and Darma, G.S. (2019). Strategic Supply Chain Management in the Era of Industry Revolution 4.0 : A Study of Textile Industry in Bali, *Jurnal Manajemen Bisnis*, **16** (3): 1-16.
- Karniawati, N.P.A., Darma, G. S., Mahyuni, L.P., & Sanica, I.G. (2021). COMMUNITY PERCEPTION OF USING QR CODE PAYMENT IN ERA NEW NORMAL. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *18*(1), 3986-3999.
- Kunci, K. (2018). Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan, **5** (2).

- Kusuma, P. O., & Darma, G. S. (2020). Mobile Payment Transaction on MSMEs. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(3), 104-109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n3.926>.
- Kuwanda, N. (2019). *Analisis Mutasi Pejabat Eselon Pada Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar*.
- Kolo, S.M., and Darma, G.S. (2020). Faktor-Faktor Terpenting Yang Mempengaruhi Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Pengguna Jaringan 4G di Denpasar, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17 (1): 57-74.
- Kusnadi, D.S., and Darma, G.S. (2018). Menakar Implementasi Green Marketing Pada Usaha Kecil Menengah, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 15 (1): 1-18.
- Lexy, J. M. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm, 112
- Mangkunegara, A.A.P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meitaningrum, D.A., and Imam Hardjanto. (2009). Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang), 1 (3): 192–99.
- Murti, K.G.K., & Darma, G. S. (2021). Jalan Terjal Online Travel Platform Hadapi Pandemi. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(5), 2280-2296. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i5.2703>
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 9th ed. Bandung: Mandar Maju.
- Narolita, D., and Darma, G.S. (2020). Prodia: disruption in clinical laboratory service system, *International research journal of management, IT and social sciences*, 7 (1): 9-18.
- Perwira, A. (2011). *Analisis Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru*.
- Priskila, S., & Darma, G.S. (2020). Employee Perception of Brand Value in the Jewelry Industry. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 23 (2). <http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2281>.
- Premawati, I.G.A.S., and Darma, G.S. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Struktur Aktiva, dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Penelitian Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2015), *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, 2 (2): 272-286.
- Rosa, F.E. (2017). Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta, *AGREGAT: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1 (1) : 20-37.

- Rusmahadewi, I.A., and Darma, G.S. (2018). Team Engagement and Performance Management (A Study of Banking Industry), *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 38-50.
- Rivaldo, I. M. G., Lestari, N.P.N.E., & Darma, G.S., & Gorda, A.A.N.E.S. (2021). Integrating The Credit Lending Strategies of Multi-Purpose Cooperatives (a Case Study at KSU Dauh Ayu in Denpasar). *Jurnal Mantik*, 4(4), 2318-2324. <https://doi.org/10.35335/mantik.Vol4.2021.1138.pp2318-2324>.
- Shavitri, L.P.D., & Darma, G.S. (2020). Pengaruh Implementasi Kebijakan Pemeriksaan dan Forensik Digital terhadap Kualitas Pemeriksaan dan Keberhasilan Penerimaan Pajak. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(10), 2682 - 2697. <https://doi.org/10.24843/EJA.2020.v30.i10.p19>
- Sudiwedani, A., & Darma, G.S. (2020). Analysis of the effect of knowledge, attitude, and skill related to the preparation of doctors in facing industrial revolution 4.0, *Bali Medical Journal*, 9(2), 524-530. <https://dx.doi.org/10.15562/bmj.v9i2.1895>.
- Utomo, I.G.W., and Darma, G.S. (2020). Measuring optimization of digital military programs: an innovation of information and communication systems in industrial digitalization 4.0, *International research journal of engineering, IT & scientific research*, 6(2), 39-46.
- Waskito, H., and Taufik Wal Hidayat. (2015). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara, *Publikauma; Jurnal Administrasi Publik*, **3** (2): 84–96.
- Were, U.I., & Gunawan, B. (2016). Analisis Kebijakan Mutasi Jabatan Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintah Kabupaten Soppeng, *Jurnal Mirai Management*, **1** (2).
- Widiatmika, P.H., and Darma, G.S. (2018). Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **15** (3): 82-99.
- Widodo, S.E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Wiandari, I.A.A., and Darma, G.S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 61-78.
- Yanti, L., & Darma, G. S. (2020). Cultural management perspective of research gender mainstream success. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 101-107. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.136>.

Yong, I.D., & Darma, G.S. (2020). Indikator Penentu Naik Turunnya Harga Saham pada Perusahaan High Deviden 20 Periode Tahun 2014-2019. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(12), 1591-1610. doi:10.36418/syntax-literate.v5i12.1907