

PENGARUH MUTASI DAN REMUNERASI TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA LINGKUNGAN KPP PRATAMA JEMBER

Ari Setyawan^{1*}, Arik Susbiyani², Eko Budi Satoto³

¹ Postgraduate Student in Management Study Program at Muhammadiyah University of Jember

^{2,3} Lecturers in Postgraduate Management Study Program at Muhammadiyah University of Jember

aristywn627@gmail.com *

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh mutasi dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan sampel seluruh pegawai KPP Pratama Jember berjumlah 93 sampel. Analisis data dilakukan dengan Variance-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) dengan bantuan Warp PLS V.8.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula dengan remunerasi. Kepuasan kerja juga memiliki dampak positif yang kuat terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan mutasi dan remunerasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai di instansi pajak. Hasil analisis jalur menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan antar variabel. Mutasi dan remunerasi mempengaruhi kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara mutasi, remunerasi, dan loyalitas pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai di lingkungan instansi pajak. Implikasi manajerial termasuk perluasan kebijakan mutasi yang transparan dan sistem remunerasi yang adil untuk mendukung pengembangan karir dan kepuasan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk perbaikan strategis dan manajerial dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Jember.

Kata Kunci: Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember, Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai, Mutasi, Remunerasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of mutation and remuneration on job satisfaction and employee loyalty at the Tax Office (KPP) Pratama Jember. The research method used is quantitative descriptive with data collection using a sample of all employees of KPP Pratama Jember totaling 93 samples. Data analysis is carried out using Variance-based Structural Equation Modeling (SEM-PLS) with the assistance of Warp PLS V.8.0. The results of the study show that mutation has a significant positive effect on job satisfaction, as well as remuneration. Job satisfaction also has a strong positive impact on employee loyalty. This finding emphasizes that good management of mutation and remuneration

can increase employee satisfaction and loyalty in the tax institution. Path analysis results show significant direct and indirect influences among variables. Mutation and remuneration affect job satisfaction, while job satisfaction becomes a significant mediator in the relationship between mutation, remuneration, and employee loyalty. This research contributes to understanding the factors that influence job satisfaction and employee loyalty in the tax institution environment. Managerial implications include the expansion of transparent mutation policies and a fair remuneration system to support career development and employee satisfaction. Thus, the results of this study can serve as a basis for strategic and managerial improvements in efforts to maintain and enhance employee performance at KPP Pratama Jember.

Keywords: *Employee Loyalty, Job Satisfaction, Mutation, Remuneration, Tax Office (KPP) Pratama Jember.*

PENDAHULUAN

Loyalitas dapat didefinisikan sebagai niat pegawai untuk tetap bersama pada suatu institusi, yang menunjukkan bahwa institusi adalah tempat yang baik untuk bekerja. Loyalitas pegawai tidak hanya meliputi lama bekerja namun lebih dalam lagi, menurut (Hasibuan, 2019) loyalitas pegawai adalah kesetiaan yang dicerminkan dengan totalitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kesediaan seseorang dalam menjaga dan memelihara perusahaannya dari segala ancaman yang datang. Seorang memiliki kinerja baik yang disertai dengan loyalitas tinggi maka interaksi yang terjadi dalam perusahaan akan berjalan dengan baik dan selalu mengarah pada pencapaian tujuan utama perusahaan. Dalam tim atau departemen, karyawan yang loyal cenderung bekerja lebih baik dalam tim. Mereka lebih mungkin untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan memberikan dukungan satu sama lain (Yunanda et al., 2013) Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik yang akan mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang dirasakan karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya (Imanda et al., 2012). Hal ini dapat berupa seperangkat perasaan karyawan tentang apa yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Dan menurut (Farida, 2019) Transfer ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman, memberikan wawasan dan menciptakan suasana/lingkungan baru bagi pegawai, serta untuk menciptakan good governance maka perlu dilakukan mutasi atau pemindahan pegawai yang dilakukan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain, sosial kemasyarakatan, keadilan, kepastian hukum, budaya, pendidikan, wilayah kerja, termasuk kompetensi dan kapabilitas pegawai yang merupakan variabel penting dalam pelaksanaan mutasi (Sumarsono, 2019).

Mutasi kerja adalah proses pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya, baik itu posisi yang sama atau berbeda (Setioningtyas & Dyatmika, 2020). Mutasi karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan untuk beberapa tujuan, seperti mendistribusikan SDM dengan tepat dan sesuai kebutuhan perusahaan, meningkatkan kapasitas dan fleksibilitas karyawan dari satu divisi ke divisi lainnya, menyesuaikan kondisi fisik karyawan, dan lain sebagainya. Salah satu cara yang diterapkan oleh perusahaan instansi, maupun organisasi untuk mengembangkan karir

setiap pegawainya adalah dengan membuat kebijakan Mutasi yang diberikan tersebut kepada seluruh pegawainya (Santosa & Ariyanto, 2021). Pengembangan karir melalui mutasi karyawan ditujukan supaya karyawan mempunyai kemampuan yang lebih dari kemampuan yang sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peran serta tanggung. Mutasi sendiri menurut (Ledesimal & Victorias, 2023) dapat didefinisikan sebagai tindakan mengalihkan pegawai dari pekerjaan yang sedang mereka lakukan saat ini ke posisi lain yang tersedia dalam struktur organisasi. Berhubungan dengan kepuasan kerja, mutasi kerja menjadi satu dari beberapa faktor pendukung dalam puas dan tidak puasnya karyawan (Dodi & Evanita, 2014) mutasi memiliki pengertian melakukan pemindahan tenaga kerja ke tempat lain yang berbeda dengan sebelumnya (Setioningtyas & Dyatmika, 2020).

Instansi dan memberikan rasa puas serta loyal dalam suatu organisasi. (Surahman, 2019) Menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara remunerasi dan kepuasan kerja, menurutnya subjek dengan remunerasi yang tinggi memiliki kepuasan yang sangat bagus terhadap pekerjaannya. Remunerasi inilah yang mampu meningkatkan kepuasan kerja seseorang, apabila seseorang memiliki remunerasi yang ideal maka hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Banyak faktor yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai, salah satunya remunerasi (Pratama & Prasetya, 2017). Dalam hal ini sistem remunerasi yang diberikan kepada pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Remunerasi adalah salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman sehingga sesuai dengan apa yang diamanatkan (Fathurrahman, 2021). Menurut (Kurdi et al., 2020) salah satu faktor pendorong terpenting yang menciptakan hubungan harmonis dalam bisnis adalah sistem remunerasi yang dapat diterima bersama dan efektif (Kubeš & Rančák, 2018). (Dessler, 2017) menyatakan bahwa perusahaan harus mengembangkan pendekatan komprehensif untuk mempertahankan karyawan melalui upaya penguatan karyawan pertunangan. Hal ini dilakukan dengan adanya sistem remunerasi yang adil disertai dengan peran dukungan sosial dalam kehidupan organisasi (Dessler, 2017). Objektivitas sistem remunerasi merupakan salah satu penyebab yang dapat mempengaruhi pegawai untuk memiliki rasa loyal terhadap pekerjaan. Berkaitan tentang uraian tersebut, pernyataan Menteri Keuangan RI mengatakan banyak pegawai DJP yang mengundurkan diri karena tergiur gaji besar dari sektor swasta.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian (Sumarsono, 2019) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula loyalitas pegawai terhadap instansi dan perusahaan. Bagian diri pada karyawan yang loyal terdapat nilai kesetiaan dalam pekerjaannya, jabatannya, menjaga dan menjunjung nama dimana mereka bekerja. Jika seorang karyawan mempunyai kepuasan dalam bekerja, maka besar juga rasa tanggung jawab dan keloyalatan karyawan tersebut (Astuti et al., 2022). (Robbins & Judge, 2013) Kepuasan kerja jika diidentifikasi dengan psikologis para karyawan menaruh harga diri mereka terhadap kinerja mereka untuk mencapai tujuan yang

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja, penelitian (Phuong & Vinh, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Penelitian yang dilakukan (Strenitzerová & Achimský, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan loyalitas pegawai. (Halimah, 2022) penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas.

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan merasa loyal terhadap perusahaan.

Direktur Jenderal Pajak dalam beberapa kesempatan menyampaikan akan fenomena yang terjadi saat ini, pegawai DJP mengundurkan diri dari organisasi. Sebagai gambaran pada tahun 2020 jumlah pegawai DJP mencapai 45.910 orang, selanjutnya 2021 turun menjadi 45.652 orang dan per 01 Desember 2022 tersisa 44.800 pegawai. Penurunan jumlah pegawai tersebut selain disebabkan oleh adanya pegawai yang pensiun dan meninggal dunia juga disebabkan banyaknya pegawai yang mengundurkan diri (*resign*) dan mengajukan pindah ke instansi lain baik pada Kementerian Keuangan maupun diluar Kementerian Keuangan. Menteri Keuangan Republik Indonesia pada suatu kesempatan pernah menyatakan bahwa setiap hari harus menandatangani surat pengunduran diri pegawai DJP. Kondisi yang disampaikan pejabat tersebut menimbulkan Pernyataan besar dalam masyarakat mengenai kondisi internal DJP yang mendorong sebagian pegawai untuk mengajukan pengunduran diri.

Fenomena yang saat ini yang sedang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember adalah pegawai yang berhenti (*resign*) dengan jumlah yang cukup banyak sebagaimana data tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1

Jumlah Pegawai Yang <i>Resign</i> Pada KPP Pratama Jember				
No	Tahun	Jumlah Seluruh Pegawai	Pegawai <i>Resign</i>	Persentase
1	2021	95	1	1,05%
2	2022	93	4	4,30%
3	2023	94	2	2,13%

Dengan timbulnya beberapa fenomena yang terjadi saat ini meningkatkan kepuasan pegawai bukanlah tugas yang sederhana, karena pimpinan harus aktif terlibat dengan bawahan mereka. Ini berarti bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang kemampuan, keinginan, dan kebutuhan pegawai (Hasibuan et al., 2019). Kepuasan kerja dapat dicapai ketika pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang pekerjaan mereka dan mendapatkan tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan kerjasama antara rekan kerja juga berkontribusi pada sikap positif dan kepuasan pegawai (Hasibuan et al., 2019). Selain itu, mutasi kerja yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan pegawai (Rahmawati & Adiwati, 2021).

Dari seluruh pernyataan yang didukung oleh beberapa penelitian terdahulu disini terdapat sesuatu kesenjangan penelitian (*gap research*) yang mana menurut penelitian (Mantouw et al., 2022) tidak adanya pengaruh yang signifikan antara mutasi terhadap kepuasan kerja, yang mana semakin tinggi mutasi tidak akan mengakibatkan tinggi rendahnya kepuasan kerja, penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian lain (Surata & Paramarta, 2015) Mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pada Bagian Administrasi Umum dan Keuangan di Politeknik Negeri Bali. Namun dalam penelitian lainnya memberikan hasil yang berbeda menurut (Sedarmayanti & Gunawan, 2019) dari analisis yang dilakukan didapatkan hasil bahwa mutasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan juga menurut (Azzuhri, 2018) meengemukakan hasil bahwa mutasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait sistem mutasi dan remunerasi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai pada DJP, dan adanya beberapa kesenjangan penelitian sebelumnya maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait sistem mutasi dan remunerasi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai KPP Pratama Jember yang merupakan unit eselon I Kementrian Keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standardisasi teknis dibidang perpajakan.

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis yaitu memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak berkepentingan dalam organisasi untuk menetapkan kebijakan, serta pemahaman tentang pengaruh mutasi dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai DJP secara khusus KPP Pratama Jember dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang mutasi dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Metode penelitian deskriptif dapat dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri atau variabel bebas) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain (Sugiyono, 2017). Populasi yang akan diteliti pada penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Jember yang memiliki pegawai berjumlah 93 orang. Dalam penelitian ini, digunakan penelitian sampel jenuh yaitu melibatkan seluruh pegawai KPP Pratama Jember. Penelitian sampel jenuh adalah bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Metode penelitian ini digunakan untuk memperoleh data yang akurat. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pengujian *Variance-based SEM* atau *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program *warp pls 8.0*.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi *Outer Model*

Tabel 2.
Combined loadings and cross-loadings

	Mut(X1)	Rem(X2)	Kep(Z)	Loy(Y)	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.828	0.202	0.062	-0.126	Reflect	0.082	<0.001
X1.2	0.673	-0.505	0.124	-0.054	Reflect	0.086	<0.001
X1.3	0.838	-0.290	-0.063	0.196	Reflect	0.082	<0.001
X1.4	0.568	0.271	-0.310	0.236	Reflect	0.088	<0.001
X1.5	0.148	0.691	0.372	-0.473	Reflect	0.099	0.050
X1.6	0.182	0.862	0.216	-0.480	Reflect	0.099	0.034
X2.1	-0.397	0.743	0.582	-0.256	Reflect	0.084	<0.001
X2.2	0.332	0.804	-0.494	0.257	Reflect	0.083	<0.001
X2.3	0.031	0.910	-0.039	-0.018	Reflect	0.080	<0.001
Z1.1	-0.158	0.966	0.525	-0.039	Reflect	0.089	<0.001
Z1.2	0.655	-0.034	0.721	0.085	Reflect	0.085	<0.001

	Mut(X1)	Rem(X2)	Kep(Z)	Loy(Y)	Type (a)	SE	P value
Z1.3	-0.139	-0.195	0.783	0.116	Reflect	0.083	<0.001
Z1.4	-0.182	-0.011	0.784	-0.146	Reflect	0.083	<0.001
Z1.5	-0.178	-0.413	0.775	-0.023	Reflect	0.083	<0.001
Y1.1	-0.040	-0.118	0.452	0.788	Reflect	0.083	<0.001
Y1.2	-0.037	-0.017	0.125	0.904	Reflect	0.080	<0.001
Y1.3	0.080	0.134	-0.581	0.807	Reflect	0.083	<0.001

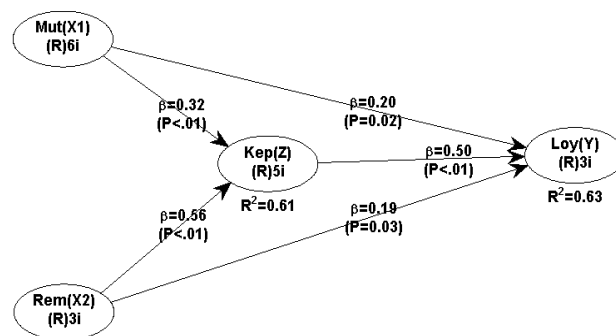
Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Korelasi yang tinggi dan nilai p yang signifikan secara statistik menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut dapat diandalkan dan memvalidasi konstruk penelitian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Mutasi, Remunerasi, Kepuasan, dan Loyalitas yang diamati dalam penelitian ini memang dapat diukur dengan baik dan memiliki validitas yang memadai untuk mendukung analisis dan temuan penelitian lebih lanjut.

Tabel 3.
Composite Reliability Test

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's alpha	Keterangan
Mutasi (X1)	0.735	0.614	Reliabel
Remunerasi (X2)	0.861	0.755	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.844	0.768	Reliabel
Loyalitas (Y)	0.873	0.780	Reliabel

Hasil koefisien reliabilitas komposit menunjukkan bahwa setiap variabel (Mutasi, Remunerasi, Kepuasan, Loyalitas) memiliki tingkat reliabilitas yang memadai, dengan nilai di atas 0.70. Koefisien alpha Cronbach, meskipun sedikit lebih rendah, juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai di atas 0.60. Dengan demikian, hasil ini memberikan dukungan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang diteliti. Tingkat reliabilitas yang memadai menambah kepercayaan terhadap validitas dan keandalan data yang diperoleh dari penelitian ini.

Evaluasi Inner Model
Jalur Pengaruh Langsung



Gambar 1. Model Jalur Analisis

Tabel 4.
Direct Effect Result

No	Hipotesis	Path Coefficient	P Value	Simpulan Hipotesis
H1	Mutasi → Kepuasan	0.316	<0.001	Diterima
H2	Remunerasi → Kepuasan	0.560	<0.001	Diterima
H3	Mutasi → Loyalitas	0.196	0.024	Diterima
H4	Remunerasi → Loyalitas	0.191	0.028	Diterima
H5	Kepuasan → Loyalitas	0.498	<0.001	Diterima

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan secara statistik antara variabel-variabel dalam model penelitian. Mutasi (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan sebesar 0.316, sedangkan Remunerasi (X2) memiliki pengaruh positif sebesar 0.560 terhadap Kepuasan (Z), keduanya signifikan pada tingkat <0.001. Kepuasan (Z) juga memiliki dampak positif yang kuat sebesar 0.498 terhadap Loyalitas (Y) dengan signifikansi <0.001. Mutasi (X1) dan Remunerasi (X2) juga berkontribusi positif terhadap Loyalitas (Y) dengan estimasi pengaruh masing-masing sebesar 0.196 (signifikan pada tingkat 0.024) dan 0.191 (signifikan pada tingkat 0.028). Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis mengindikasikan bahwa semua pengaruh langsung antar variabel dalam model ini signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$.

Jalur Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 5.
Indirect Effect Result

No	Hipotesis	Path Coefficient	P Value	Simpulan Hipotesis
H6	Mutasi → Kepuasan → Loyalitas	0.157	0.014	Diterima
H7	Remunerasi → Kepuasan → Loyalitas	0.279	<0.001	Diterima

Tabel 5 memberikan hasil uji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung pada variabel Loyalitas (Y) melalui jalur dengan dua segmen, yaitu variabel Mutasi (X1) dan Remunerasi (X2). Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Mutasi (X1) dan Remunerasi (X2) terhadap Loyalitas (Y) melalui perantara Kepuasan (Z). Dengan nilai p yang kurang dari 0.05, hasil ini mendukung hipotesis bahwa Kepuasan (Z) memediasi pengaruh Mutasi (X1) dan Remunerasi (X2) terhadap Loyalitas (Y).

PEMBAHASAN

Hipotesis 1 (H1) menyatakan adanya pengaruh mutasi terhadap kepuasan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember dengan koefisien jalur sebesar 0.316 dan nilai p kurang dari 0.001, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan (Penelitian). Hasil ini dapat dijelaskan dengan Teori Harapan (Expectancy Theory), yang menekankan bahwa individu cenderung melakukan usaha berdasarkan harapan bahwa usaha tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan, seperti pengembangan karir melalui mutasi. Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg mendukung temuan H1 dengan menunjukkan bahwa mutasi yang baik dapat dianggap sebagai faktor motivator yang meningkatkan kepuasan pegawai. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu,

termasuk (Setioningtyas & Dyatmika, 2020b; Sumarsono, 2019), yang menyoroti dampak positif mutasi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, H1 memberikan kontribusi positif dan konsisten terhadap literatur, menunjukkan bahwa mutasi, jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan kepuasan pegawai di KPP Pratama Jember (Platis et al., 2021; Sedarmayanti & Gunawan, 2019).

Pengaruh remunerasi terhadap kepuasan pegawai di KPP Pratama Jember menjadi fokus utama dalam paragraf pembahasan ini, mengacu pada hasil H2 pada penelitian ini. Remunerasi, yang didefinisikan sebagai segala bentuk imbalan atas jasa atau pekerjaan sesuai dengan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, memegang peranan penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. (Surahman, 2019) menunjukkan bahwa remunerasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang tercermin dalam perasaan positif terhadap pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian terdahulu, seperti (Sumarsono, 2019), juga mendukung temuan H2 dengan menunjukkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dukungan dari literatur dan temuan-temuan penelitian sebelumnya memperkuat temuan H2, menunjukkan bahwa remunerasi yang baik dan adil berkontribusi positif terhadap kepuasan pegawai di KPP Pratama Jember. Temuan ini dapat dihubungkan dengan teori harapan (Expectancy Theory) dan teori dua faktor Herzberg 1959, yang menggarisbawahi peran penting imbalan yang diharapkan dan faktor higienis dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan.

Pembahasan H3 menitikberatkan pada pengaruh mutasi terhadap loyalitas pegawai di KPP Pratama Jember. Mutasi, sebagai kegiatan memindahkan tenaga kerja, memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia dan dapat membentuk loyalitas pegawai melalui peluang pengembangan keterampilan, eksplorasi lingkungan kerja, dan fleksibilitas dalam beradaptasi. Teori harapan mendukung temuan ini, menekankan bahwa harapan positif terkait mutasi dapat memotivasi karyawan untuk tetap loyal (Pratama & Prasetya, 2017). Loyalitas pegawai, sebagai kesetiaan terhadap pekerjaan dan organisasi, dapat terbentuk melalui kesesuaian harapan, pelaksanaan mutasi, dan pengalaman positif setelah mutasi (Dutta & Dhir, 2021). Rekomendasi manajerial melibatkan pemahaman yang lebih baik terhadap preferensi dan kebutuhan pegawai terkait mutasi, serta penyelarasan proses mutasi dengan perkembangan karir untuk menciptakan lingkungan kerja yang membangun loyalitas dan keterlibatan pegawai (Setioningtyas & Dyatmika, 2020b). Dalam konteks strategis KPP Pratama Jember, pemahaman hubungan positif antara mutasi, loyalitas, dan kepuasan kerja dapat membantu merancang kebijakan sumber daya manusia yang mendukung pengembangan karir, pemberdayaan, dan kepuasan pegawai, serta memberikan kontribusi optimal pada pencapaian tujuan organisasi (Sumarsono, 2019).

Pengaruh remunerasi terhadap loyalitas pegawai di KPP Pratama Jember menjadi fokus pada paragraf H4 ini. Remunerasi, yang melibatkan imbalan berupa gaji, insentif, dan tunjangan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai, menjadi faktor kunci dalam memahami tingkat loyalitas. Konsep bahwa imbalan finansial tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga simbolis, menciptakan hubungan positif antara remunerasi yang baik dengan tingkat loyalitas pegawai. Penelitian terdahulu telah secara konsisten mendukung temuan ini. (Khan et al., 2020; Sigit & Kustiyono, 2020; Siregar et al., 2022) menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini juga mendukung hasil temuan (Marhen et al., 2021) yang

menyatakan bahwa remunerasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh kepuasan terhadap loyalitas pegawai di KPP Pratama Jember menjadi fokus pada paragraf H5 ini. Kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan para karyawan terhadap pekerjaan mereka, dan memiliki peran penting dalam membentuk tingkat loyalitas mereka terhadap organisasi. Dalam konteks ini, peran kepuasan kerja sebagai pendorong loyalitas pegawai di KPP Pratama Jember dijelaskan melalui tinjauan teori dan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu oleh (Strenitzerová & Achimský, 2019) menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini selaras dengan pandangan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan (Lavinia, 2018). Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi dasar penting untuk pembentukan loyalitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas (Strenitzerová & Achimský, 2019). Oleh karena itu, KPP Pratama Jember dapat mempertimbangkan strategi yang lebih terfokus pada peningkatan kepuasan kerja pegawai untuk memperkuat tingkat loyalitas mereka dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil H6 penelitian ini menyatakan bahwa mutasi melalui kepuasan dapat berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai KPP Pratama Jember. Mutasi, khususnya yang tidak terencana atau tidak jelas, dapat menimbulkan ketidakpastian dalam organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh mutasi terhadap loyalitas. (Strenitzerová & Achimský, 2019) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang sesuai dengan temuan bahwa kepuasan dapat menjadi mediasi antara mutasi dan loyalitas. (Sumarsono, 2019) juga menegaskan bahwa mutasi yang dilakukan dengan baik dapat memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas pegawai.

H7 Pengaruh remunerasi terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan menjadi fokus utama dalam hasil penelitian ini. Remunerasi, yang mencakup sistem penggajian dan insentif finansial, memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Konsep ini sejalan dengan pandangan (Surahman, 2019), yang menyatakan bahwa remunerasi yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian lain oleh (Nemteanu & Dabija, 2021) menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Penekanan pada pengembangan kebijakan yang mengintegrasikan kepuasan kerja sebagai bagian integral dari strategi remunerasi dapat memberikan manfaat jangka panjang. Meningkatkan kepuasan kerja dapat membawa dampak positif pada kinerja dan produktivitas karyawan, serta meminimalkan potensi turnover yang dapat mengganggu kelangsungan operasional organisasi. Pentingnya peran KKP juga menjadi bagian penting dalam implementasi kebijakan remunerasi yang efektif. Manajemen dapat melibatkan KKP dalam proses perencanaan dan evaluasi kebijakan remunerasi untuk memastikan representasi kepentingan pegawai secara optimal. Dalam rangka meningkatkan loyalitas pegawai, perlu adanya program pelatihan dan pengembangan yang mendukung peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan. Hal ini dapat menjadi instrumen tambahan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, memperkuat loyalitas pegawai terhadap KPP Pratama Jember. Sebagai langkah-langkah lebih lanjut, melakukan survei dan evaluasi periodik terkait kepuasan kerja dan keefektifan kebijakan remunerasi dapat

memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait dampak dan perubahan yang mungkin dibutuhkan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, manajemen dapat terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pegawai, serta menjaga keberlanjutan dan stabilitas organisasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini secara komprehensif menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diteliti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai di KPP Pratama Jember. Mutasi, sebagai bentuk perpindahan tenaga kerja, memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan, seiring dengan kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilan, mengeksplorasi lingkungan kerja, dan menunjukkan fleksibilitas dalam beradaptasi. Remunerasi, yang mencakup gaji, insentif, dan tunjangan, juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai. Keberhasilan dalam menciptakan kepuasan kerja dapat dihubungkan dengan loyalitas pegawai, dengan temuan bahwa kepuasan memiliki dampak positif dan kuat terhadap loyalitas. Penelitian ini juga menyoroti peran mediasi kepuasan dalam hubungan antara mutasi, remunerasi, dan loyalitas pegawai. Oleh karena itu, keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa manajemen KPP Pratama Jember dapat memanfaatkan mutasi dan remunerasi sebagai instrumen efektif dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pegawai. Langkah-langkah lebih lanjut yang dapat diambil melibatkan pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih terfokus, pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, serta penerapan kebijakan remunerasi yang transparan dan adil. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan keberlanjutan, stabilitas, dan kontribusi maksimal pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., & Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 199–214.
- Azzuhri, H. dan. (2018). Pengaruh Promosi dan Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Taspen Cabang Malang. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10–27.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management (15. Aufl. Global Edition). In *Harlow: Pearson*.
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh mutasi, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*.
- Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 097215092199080. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>
- embee G. Ledesma l, J. D. L., & Victorias. (2023). E C H N I U. *Technium Social Sciences Journal*.
- Farida, A. (2019). *Pengaruh Pemberian Reward dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” (Studi Pada PT. Barata Indonesia (Persero) Cilegon Divisi Komponen Turbin*. repository.uinbanten.ac.id.
- Fathurrahman, I. (2021). Melestarikan Pekerja Rentan di Balik Ekonomi Inovasi: Praktik Kerja Perusahaan Teknologi kepada Mitra Pengemudi Ojek Online di Indonesia. In ... *Kerja Layak Dan Adil Dalam Ekonomi Gig Di researchgate.net*.

- Halimah, N. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 626–642.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. career.itbwigalumajang.ac.id.
- Herri MustaqimHasibuan, M., Sadalia, I., Toyib Daulay, M., Author Postgraduate Program, C., & Management, M. (2019). The Effect of Mutation, Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Plantation Companies in Medan. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2(1), 11–21.
- Imanda, S. N., Prihatini, A. E., & Dewi, R. S. (2012). Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada Karyawan Kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmindo Cibitung-Bekasi). *JIAB: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 1–8.
- Kubeš, V., & Rančák, J. (2018). Sustainability of organization performance via management techniques. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*.
- Kurdi, B. Al, Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561–3570.
- Mantouw, G. M., Pio, R. J., & Punuindoong, A. Y. (2022). Pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) cabang Girian Kota Bitung. *Journal Productivity*, 3(1), 54–60.
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty And Job Performance In The Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713.
- Platis, C., Ilonidou, C., Stergiannis, P., Ganas, A., & Intas, G. (2021). The Job Rotation of Nursing Staff and Its Effects on Nurses' Satisfaction and Occupational Engagement. In P. Vlamos (Ed.), *GeNeDis 2020* (pp. 159–168). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78771-4_18
- Pratama, W. A., & Prasetya, A. (2017). *Pengaruh sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja pada perguruan tinggi*. neliti.com.
- Rahmawati, A., & Retno Adiwati, M. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Karimunjawa Surabaya. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 18(2), 131–142. <https://doi.org/10.34001/jdeb.v18i2.2396>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *edition 15. Organizational behaviour*. New Jersey. Pearson Education Inc.
- Sedarmayanti, S., & Gunawan, G. G. (2019). Pengaruh Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan PT Pegadaian (Persero). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 18(2), 103–114.
- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020a). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol25.no1.a2447>
- Setioningtyas, W. P., & Dyatmika, S. W. (2020b). Pengaruh Mutasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Cipta Aneka Selera Indonesia. *Majalah Ekonomi*, 25(1), 19–28.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17).

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sumarsono, S. (2019). Pengaruh Mutasi, Promosi, Dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Di KPP Madya Malang. *Eprints.Umm.Ac.Id*.
- Surahman, F. A. (2019). Pengaruh Remunerasi dan Keselamatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 139–147.
- Surata, I. M., & Paramarta, W. A. (2015). Pengaruh Kebijakan Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai Pada Bagian Administrasi Umum Dan Keuangan Di Politeknik Negeri Bali. *Soshum: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 93–102.
- Yunanda, M. A., Sugandi, Lestari, S. F., Karyani, D. M., Insentif, A. P., & Dan, B. K. (2013). Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas. *Fakultas Ekonomi*, 1(1), 129–146.