

# PENGARUH REMUNERASI KERJA DAN MUTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PAJAK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK NUSA TENGGARA)

Enjela Pangestuti<sup>1</sup>, Nur Achmad<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Surakarta

[b100200073@student.ums.ac.id](mailto:b100200073@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [na203@ums.ac.id](mailto:na203@ums.ac.id)<sup>2</sup>

DOI: [10.30606/v6.n3.2024.3](https://doi.org/10.30606/v6.n3.2024.3)

**ABSTRACT.** This study aims to analyze the effect of work remuneration and job transfer on the performance of tax employees with job satisfaction as an intervening variable (study at the regional office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara). This research method is quantitative. The population in this study were tax employees at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara with approximately 106 employees. The sample size of this study was 100 respondents. The sampling used in this study was probability sampling with simple random sampling technique. In this study the data source used was primary data source. The data analysis technique used in this research is the PLS-SEM (Partial Least Square- Structural Equation Model) analysis technique with the Smart PLS 3.2 tool. PLS-SEM analysis consists of two Outer model and Inner model. The results showed that work remuneration had no effect on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara. Work remuneration has a positive effect on job satisfaction at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara. Job rotation has a positive effect on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara. Job mutations have a positive effect on job satisfaction at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara. Job satisfaction has a positive effect on employee performance at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Nusa Tenggara. Remuneration has no effect on employee performance mediated by job satisfaction. Job transfer has no effect on employee performance mediated by job satisfaction.

**Keywords:** Employee Performance, Work Remuneration, Job Mutation, Job Satisfaction

**ABSTRAK** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi kerja dan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai pajak dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (studi pada kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara). Metode penelitian ini ialah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pajak pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara dengan jumlah pegawai kurang lebih 106 orang. Jumlah sampel penelitian ini ialah 100 responden. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis PLS-SEM (Partial Least Square- Structural Equation Model) dengan alat bantu Smart PLS 3.2. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua yaitu Outer model dan Inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Remunerasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

**kata Kunci :** Kinerja Karyawan, Remunerasi Kerja, Mutasi Kerja, Kepuasan Kerja.

## **PENDAHULUAN**

Negara Indonesia memiliki sumber pendapatan kas negara yang berasal dari pajak, dimana sumber tersebut merupakan yang terbesar dibandingkan dengan sumber lainnya. Berdasarkan laporan dari Kementerian Keuangan, pada bulan Februari 2023 pendapatan negara Indonesia mencapai jumlah Rp.419,6 triliun dimana realisasi tersebut mengalami peningkatan sebesar 39,7% sejak satu tahun terakhir. Dan realisasi ini mencapai angka 17% dari target APBN tahun 2023 yang sebesar Rp.2.463 triliun (Kemenkeu, 2023).

Realisasi penerimaan pajak pada bulan Februari 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 40,4% menjadi Rp.280 triliun. Disisi lain penerimaan kepabeanan dan cukai mencapai angka Rp.53,3 triliun meskipun mengalami kontraksi sebesar 6,1%. Kemudian penerimaan negara bukan pajak (PNBP) naik sebesar 86,6% menjadi Rp.86,4 triliun. Disisi lain belanja negara mencapai Rp.287,8 triliun pada bulan Februari 2023 dengan mengalami peningkatan sebesar 1,8% dibandingkan dengan periode satu tahun sebelumnya yang sebesar Rp.282,7 triliun. Besarnya realisasi pendapatan negara dibandingkan belanja negara menjadikan APBN mencetak surplus sebesar Rp.131,8 triliun pada Februari 2023 yang setara dengan 0,63% dari Produk Domestik Bruto (PDB) (Kemenkeu, 2023).

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah salah satu eselon satu yang dibawah naungan Kementerian Keuangan. Dimana Direktorat Jenderal Pajak memiliki tugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan. Kantor Wilayah (Kanwmerupakan instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang tersebar diseluruh wilayah negara Indonesia dengan tujuan untuk mempermudah administrasi perpajakan (Ikbal et al., 2021).

Dengan adanya peningkatan jumlah penerimaan pajak, maka peran sumber daya manusia yakni pegawai pajak sangat dibutuhkan. Pegawai pajak merupakan asset utama yang dimiliki oleh Kementerian Keuangan untuk dapat mencapai target penerimaan pajak setiap periodenya. Setiap organisasi harus secara professional dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi (Nugroho, 2023). Karena, sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan dibanding dengan yang lainnya. Dalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja karyawan seperti remunerasi kerja yang didapatkan, mutasi kerja dan kepuasan kerja.

Direktorat Jenderal Pajak melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2017 yang merupakan perubahan atas Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dan didukung dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Perhitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Pada tahun 2022 Direktorat Jenderal Pajak memperoleh perhatian besar dari masyarakat. Karena, pada tahun tersebut jumlah penerimaan pajak menembus target sebesar Rp.1.634,36 triliun sampai 14 Desember 2022 dan masih akan terus

bertambah sampai dengan 31 Desember 2022. Dengan adanya sebuah pencapaian tersebut pegawai pajak akan mendapatkan bonus sebesar Rp.117 juta dari Presiden Republik Indonesia (Kemenkeu, 2023). Remunerasi sendiri berasal dari kata *remunerate* yang berarti *pay for services rendered or work done* dan remunerasi merupakan pembayaran atas hasil pekerjaan suatu individu (*Oxford American Dictionaries*) (Ikbal et al., 2021). Remunerasi dapat berbentuk dalam sebuah gaji, upah, honorium, tunjangan–tunjangan, baik secara materil maupun non materil, uang lembur, insentif, bonus, komisi dan pensiunan (Nurfadillah et al., 2021). Dengan remunerasi yang didapatkan oleh pegawai pada sebuah organisasi, hal tersebut dapat mempengaruhi sebuah kinerja dari individu, semakin besar yang diperoleh maka kinerja dan kepuasan kerja semakin meningkat begitu pula sebaliknya.

Mutasi merupakan agenda rutin yang dilaksanakan oleh sebuah organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas para pegawai yang merupakan salah satu upaya dalam pengembangan karir pegawai (Yusfa, 2017). Dalam pengertian luas mutasi adalah suatu proses perubahan status kepegawaian seorang pegawai baik disebabkan karena adanya pemindahan tempat tugas, pengangkatan jabatan baru, kenaikan pangkat dan sebagainya (Dinsar, 2021). Dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang memiliki cakupan wilayah kerja luas memberikan peluang besar kepada pegawai pajak untuk ditempatkan diseluruh wilayah negara Indonesia. Proses kegiatan mutasi pegawai dalam lingkup Direktorat Jenderal Pajak dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 yang merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sutrisno (2016), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh pegawai atas sesuatu kondisi situasi pekerjaan, hubungan antar pegawai, imbalan yang didapatkan dari pekerjaannya dan hal yang berhubungan dengan fisik dan psikologis pegawai. Menurut Mangkunegara (2017), kepuasan kerja merupakan sebuah dampak dari kerja secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh seseorang pegawai dalam melakukan tugas yang sesuai tanggung jawab yang didapatkan. Kepuasan kerja disini berhubungan baik secara positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik secara internal maupun eksternal individu. Faktor individu disini dapat meliputi usia, kepribadian dan tujuan pegawai. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa jumlah gaji, kondisi kerja dan hubungan sosial.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh remunerasi kerja dan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai pajak dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* (studi pada kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara).

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah sebuah hasil yang diproduksi oleh suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas pekerjaan tertentu dalam periode tertentu. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh seseorang atau sekelompok dalam periode waktu tertentu (Kasmir, 2018). Selanjutnya menurut Nurrohmat & Lestari (2021) bahwa kinerja atau *performance* merupakan bentuk gambaran mengenai sebuah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sebuah sasaran, tujuan, visi dan misi sebuah organisasi yang diaplikasikan melalui perencanaan strategi organisasi.

### **Remunerasi Kerja**

Sebuah kinerja tidak dapat tercapai dengan optimal jika remunerasi diberikan secara tidak proposional (Ikbal et al., 2021). Kemudian Nurfadillah et al (2021) berpendapat bahwa remunerasi kerja merupakan salah satu faktor pendukung semangat kerja dan tingkat produktifitas kerja seseorang. Sedangkan, menurut Kusnaedi menyebutkan bahwa, remunerasi merupakan suatu imbalan atas kerja yang telah dilakukan dengan berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus, pesangon atau pension.

### **Mutasi Kerja**

Menurut Yusfa (2017), mutasi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan penugasan seorang pegawai kepada perusahaan dengan gaji, status kewajiban dan tanggung jawab yang serupa. Mutasi menurut Chrihartanto & Said (2019) adalah suatu aktivitas ketenagakerjaan yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan supaya tenaga kerja dapat memperoleh kepuasan kerja yang mampu meningkatkan produktivitas dan mampu memberi prestasi yang maksimal.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Kasmir (2018) kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi emosional positif yang timbul akibat adanya penilaian pengalaman kerja seseorang. Sikap pegawai terhadap suatu pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama pegawai, imbalan yang diterima dalam pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan fisik dan psikologis (Nurrohmat & Lestari, 2021). Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi yang menyenangkan atau sebuah energi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan pegawai (Suryawan & Salsabilla, 2022). Berdasarkan pernyataan beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah sikap positif yang didapatkan oleh seorang pegawai atas penilaian kerja yang mereka dapatkan.

### **Hipotesis penelitian**

#### **Pengaruh remunerasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Remunerasi kerja merupakan salah satu faktor pendukung semangat kerja dan tingkat produktifitas kerja seseorang (Nurfadillah et al., 2021). Ketika pegawai menerima remunerasi yang adil dan kompetitif, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sesuai dengan teori motivasi eksternal, di mana faktor-faktor finansial dapat menjadi pendorong kinerja pegawai (Pratama & Prasetya, 2017). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ikbal et al (2021) ditemukan bahwa remunerasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Hasil membuktikan bahwa semakin besar remunerasi yang didapatkan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurfadillah et al (2021) yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan pemberian remunerasi yang sesuai berdasarkan prosedur yang berlaku dapat memberikan rasa keadilan terhadap pegawai dan mengurangi tingkat kecurangan. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H1. Remunerasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara.**

#### **Pengaruh remunerasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Remunerasi kerja mencakup segala bentuk kompensasi yang diterima pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, seperti gaji, bonus, tunjangan, dan insentif (Apriliani & Hidayah, 2020). Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk kompensasi yang mereka terima (Nurrohmat & Lestari, 2021). Teori motivasi seperti teori dua faktor Herzberg dalam (Chairunisyah Lubis et al., 2021) menjelaskan bahwa faktor finansial, seperti gaji, merupakan faktor hygiene. Jika remunerasi dianggap memadai, hal ini akan mencegah ketidakpuasan dan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Apriliani & Hidayah (2020), ditemukan hasil bahwa remunerasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dan hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Prasetya (2017) yaitu sistem remunerasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H2: Remunerasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.**

#### **Pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Pencapaian kinerja pegawai yang optimal akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin dalam organisasi perlu mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, baik berdasarkan teori maupun hasil penelitian. Contohnya, faktor seperti mutasi dan kinerja pegawai perlu dipertimbangkan dalam analisis ini.

Mutasi ialah unsur yang selalu terjadi di dalam perusahaan dan organisasi. Pelaksanaan mutasi pada karyawan perusahaan pada dasarnya berorientasi untuk melakukan pemindahan, pengisian jabatan pada karyawan yang memiliki

kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi jabatan/posisi tertentu sehingga dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien (Mantouw et al., 2022).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Dinsar (2021), ditemukan hasil bahwa mutasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Chrihartanto & Said, (2019), ditemukan bahwa hasil dari penelitian tersebut menunjukkan mutasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nugroho (2023), menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa mutasi kerja harus dilakukan dengan tepat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai agar kinerjanya dapat meningkat. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H3. Mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara.**

#### **Mutasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai**

Mutasi kerja adalah pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain, baik di departemen yang sama maupun di lokasi yang berbeda dalam suatu organisasi (Surata & Paramarta, 2015). Mutasi dapat dilakukan dengan tujuan pengembangan keterampilan, rotasi, atau penyegaran bagi pegawai (Mantouw et al., 2022). Ketika pegawai dipindahkan ke posisi baru yang sesuai dengan kompetensi mereka, mereka mungkin merasakan tantangan baru, peningkatan keterampilan, dan pengalaman baru yang dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, mutasi yang direncanakan dengan baik dan didasarkan pada minat serta kebutuhan pegawai dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Pegawai yang merasa bahwa mereka diberi kesempatan untuk berkembang melalui mutasi akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka melihat adanya peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan karir (Dinsar, 2021).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Dinsar, 2021) bahwa mutasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H4: Mutasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.**

#### **Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Menurut Kasmir (2018) kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi emosional positif yang timbul akibat adanya penilaian pengalaman kerja seseorang. Sikap pegawai terhadap suatu pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama pegawai, imbalan yang diterima dalam pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan fisik dan psikologis (Nurrohmat & Lestari, 2021). Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah sebuah hasil yang diproduksi oleh suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas pekerjaan tertentu dalam periode tertentu. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diterima oleh seseorang atau sekelompok dalam periode waktu tertentu (Kasmir,

2018). Pegawai yang merasa puas cenderung lebih termotivasi, bersemangat, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Mereka juga lebih cenderung terlibat secara emosional dan intelektual dalam tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alfian Nurrohmat dan Rini Lestari (2021), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Andia Salsabilla dan Ian Nurpatricia (2022), yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja mereka.

Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

**Kepuasan kerja memediasi pengaruh remunerasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Remunerasi merupakan imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya dalam bekerja (Ikbal et al., 2021). Imbalan yang layak dan adil diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul ketika pegawai merasa bahwa hak-hak mereka dihargai melalui remunerasi yang sesuai (Nurrohmat & Lestari, 2021).

Dengan kata lain, ketika pegawai menerima remunerasi yang dianggap memadai dan adil, mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini kemudian dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ashary (2022) menunjukkan bahwa kompensasi atau remunerasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan remunerasi tidak dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja seseorang, namun remunerasi akan memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Chairunisyah Lubis et al (2021) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi atau kompensasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif signifikan. Jika kompensasi yang diberikan sesuai, maka secara tidak langsung akan memberikan sebuah rasa kepuasan dalam diri seorang pegawai dan akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

**H6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh remunerasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara.**

**Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Ketika pegawai mengalami mutasi kerja, efeknya terhadap kinerja tidak langsung, tetapi melalui peningkatan kepuasan kerja. Mutasi kerja, yang mencakup

pemindahan pegawai dari satu posisi atau lokasi kerja ke posisi atau lokasi lain, sering kali dilakukan untuk pengembangan karir, rotasi pekerjaan, atau untuk memperkenalkan pegawai pada tantangan baru (Yusfa, 2017). Jika pegawai dipindahkan ke posisi yang lebih sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, atau jika mereka merasa bahwa mutasi itu memberikan peluang untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung merasakan peningkatan dalam kepuasan kerja.

Selain itu, komunikasi yang baik dan dukungan dari atasan selama proses mutasi dapat meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika kepuasan kerja meningkat, pegawai cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik (Chrishartanto & Said, 2019). Hal ini akan tercermin dalam peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain, efek positif dari mutasi kerja terhadap kinerja pegawai akan lebih kuat jika mutasi tersebut berhasil meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2023), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melowdies & Foeh, (2024) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel rotasi (mutasi) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Setyadi & Arisyahidin, (2023), yang menunjukkan hasil bahwa mutasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini:

#### **H7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) penelitian kuantitatif menekankan sebuah teori-teori melalui sebuah pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pajak pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara dengan jumlah pegawai kurang lebih 106 orang. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*, dimana sampel diambil dari populasi yang dianggap memiliki peluang yang sama dan dilakukan pengambilan secara acak sederhana. Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah

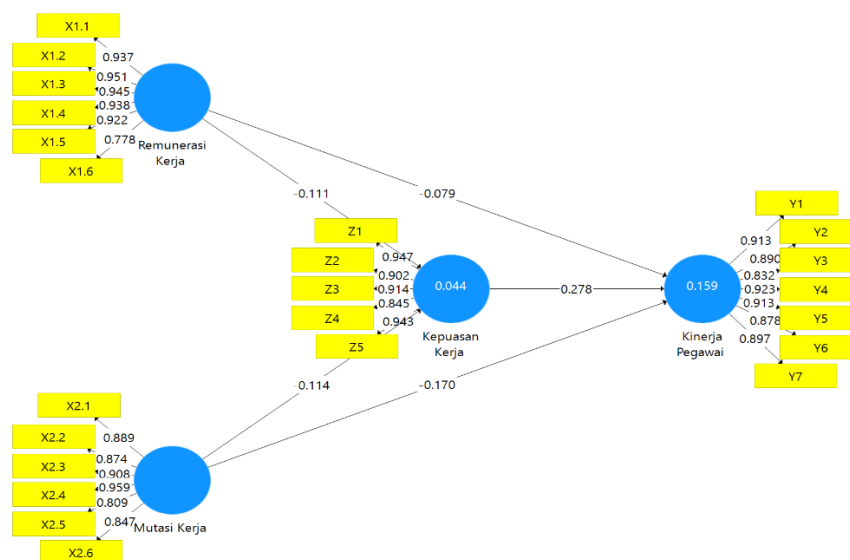
1. Pegawai aktif kantor wilayah direktorat jenderal pajak nusa tenggara
2. Berusia minimal 22 tahun

Berdasarkan kriteria diatas, sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari sumbernya melalui observasi, wawancara, penyebaran kuisisioner dan lainnya (Sarwono, 2006). Teknik pengumpulan data diperoleh melalui pengisian kuisisioner.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis PLS-SEM (Partial Least Square- Structural Equation Model) dengan alat bantu Smart PLS 3.2. Henseler, Hubona dan Ray (2016), berpendapat bahwa model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan hubungan antara konstruk dan indikator yang diamati, sedangkan model struktural (*inner model*) digunakan untuk menentukan hubungan antar konstruksi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Data diolah 2024

### Validitas Konvergen

Pengujian *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila *Average Variance Extracted (AVE)* yang dimiliki setiap variabel. *Rule of thumbs* yang digunakan untuk mengukur *convergent validity* adalah nilai *AVE* > 0.50 (Ghozali, 2019). Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 1. Nilai Loading Factor**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Mutasi Kerja	Remunerasi Kerja
X1.1				0.937
X1.2				0.951
X1.3				0.945
X1.4				0.938
X1.5				0.922
X1.6				0.778
X2.1			0.889	
X2.2			0.874	
X2.3			0.908	
X2.4			0.959	
X2.5			0.809	
X2.6			0.847	
Y1		0.913		
Y2		0.890		
Y3		0.832		
Y4		0.923		
Y5		0.913		
Y6		0.878		
Y7		0.897		
Z1	0.947			
Z2	0.902			
Z3	0.914			
Z4	0.845			
Z5	0.943			

Sumber: Data Kuesioner 2024

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 1. Skor untuk masing-masing indikator konstruk telah memenuhi indikator *reliability* yang dipersyaratkan yaitu lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian indikator-indikator yang digunakan telah cukup menggambarkan masing-masing konstruk atau variabel yang hendak diukur.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas**

	Average Variance Extracted (AVE)
Remunerasi Kerja	0.835
Mutasi Kerja	0.778
Kepuasan Kerja	0.830
Kinerja Pegawai	0.797

Sumber: Data Kuesioner 2024

Berdasarkan sajian data dalam table 2 maka, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai AVE > 0,50. Data di atas menunjukkan

tidak ada indikator variabel yang nilai AVE di bawah 0,50, Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *Convergent validity* yang baik sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Validitas Diskriminan**

Pada tahapan validitas diskriminan bertujuan untuk menguji validitas dari sebuah model. Dalam melakukan pengujian validitas diskriminan dengan melihat nilai *fornell lacker* dan *cross loading*. Dimana nilai *fornell lacker* dan *cross loading* memiliki standarisasi nilai yang harus dipenuhi agar dikatakan valid (Ghozali, 2019).

**Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Mutasi Kerja	Remunerasi Kerja
Kepuasan Kerja	0,911			
Kinerja Pegawai	0,326	0,893		
Mutasi Kerja	-0,195	-0,281	0,882	
Remunerasi Kerja	-0,194	-0,256	0,723	0,914

Sumber: Data Kuesioner 2024

**Tabel 4. Cross Factor Loading**

	Remunerasi Kerja	Mutasi Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
X1.1	0.937	0.709	-0.253	-0.193
X1.2	0.951	0.709	-0.280	-0.217
X1.3	0.945	0.581	-0.261	-0.203
X1.4	0.938	0.763	-0.249	-0.130
X1.5	0.922	0.653	-0.201	-0.142
X1.6	0.778	0.542	-0.096	-0.160
X2.1	0.880	0.889	-0.260	-0.223
X2.2	0.619	0.874	-0.254	-0.144
X2.3	0.761	0.908	-0.231	-0.187
X2.4	0.723	0.959	-0.280	-0.188
X2.5	0.271	0.809	-0.252	-0.145
X2.6	0.500	0.847	-0.200	-0.125
Y1	-0.255	-0.256	0.913	0.363
Y2	-0.238	-0.250	0.890	0.276
Y3	-0.191	-0.188	0.832	0.141
Y4	-0.236	-0.279	0.923	0.218
Y5	-0.230	-0.272	0.913	0.412
Y6	-0.180	-0.226	0.878	0.243

	Remunerasi Kerja	Mutasi Kerja	Kinerja Pegawai	Kepuasan Kerja
<b>Y7</b>	-0.250	-0.263	0.897	0.279
<b>Z1</b>	-0.240	-0.225	0.321	0.947
<b>Z2</b>	-0.174	-0.162	0.337	0.902
<b>Z3</b>	-0.112	-0.136	0.312	0.914
<b>Z4</b>	-0.134	-0.148	0.176	0.845
<b>Z5</b>	-0.199	-0.200	0.300	0.943

Sumber: Data Kuesioner 2024

Berdasarkan pada tabel 4, dapat dilihat bahwa hasil loading factor pada semua indikator untuk masing-masing konstruk sudah memenuhi discriminant validity, karena semua nilai loading factor memenuhi katagori  $>0.60$  dan nilai *cross loading indikator* dalam suatu konstruk sudah lebih besar dari asosiasi indikatornya. Hal ini membuktikan bahwa setiap item pertanyaan pada variabel penelitian terbukti mempunyai tingkat signifikan yang tinggi dan lebih besar dari standar error, sehingga dapat dilanjutkan untuk proses pengolahan data berikutnya.

### Internal Consistency

**Tabel 5. Nilai Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Remunerasi Kerja</b>	0.960	0.983	0.968	0.835
<b>Mutasi Kerja</b>	0.942	0.950	0.954	0.778
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.958	0.975	0.965	0.797
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.949	0.966	0.960	0.830

Sumber: Data Kuesioner 2024

Berdasarkan tabel 5, semua indikator dan variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik, karena memiliki nilai reliabilitas komposit dan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Semua nilai dari masing-masing variabel berada di nilai 0,8 keatas. Artinya, dari hasil uji reliabilitas ini bahwa masing-masing variabel memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi.

### Indicator Reliability

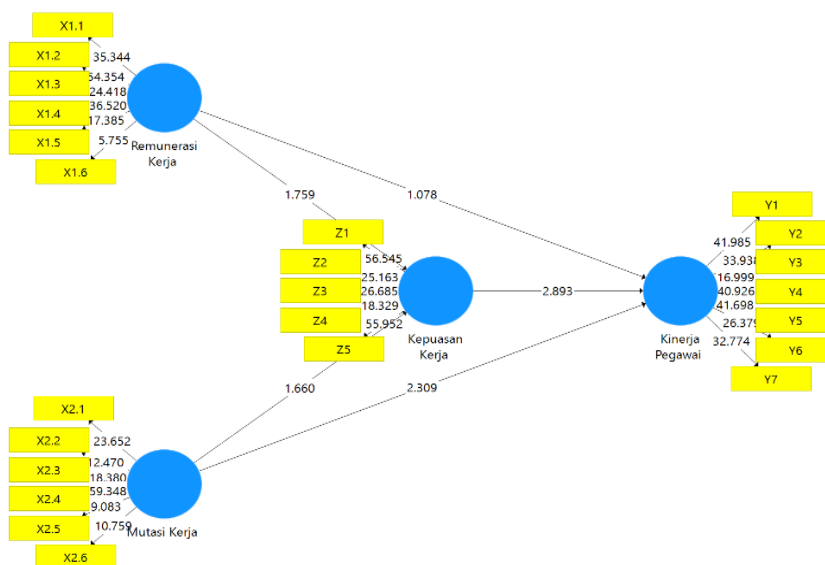
Menganalisis indicator reliability dalam PLS dapat dilihat dari nilai outer loading yang dimiliki setiap indikator. *Rule of Thumbs* yang digunakan untuk mengukur indicator reliability adalah nilai outer loading  $> 0,708$  (Ghozali, 2019).

**Tabel 6. Nilai Outer Loading**

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Mutasi Kerja	Remunerasi Kerja	Keterangan
<b>X1.1</b>				0.937	Valid
<b>X1.2</b>				0.951	Valid

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Mutasi Kerja	Remunerasi Kerja	Keterangan
X1.3				0.945	Valid
X1.4				0.938	Valid
X1.5				0.922	Valid
X1.6				0.778	Valid
X2.1			0.889		Valid
X2.2			0.874		Valid
X2.3			0.908		Valid
X2.4			0.959		Valid
X2.5			0.809		Valid
X2.6			0.847		Valid
Y1		0.913			Valid
Y2		0.890			Valid
Y3		0.832			Valid
Y4		0.923			Valid
Y5		0.913			Valid
Y6		0.878			Valid
Y7		0.897			Valid
Z1	0.947				Valid
Z2	0.902				Valid
Z3	0.914				Valid
Z4	0.845				Valid
Z5	0.943				Valid

Sumber: Data Kuesioner 2024



Gambar 2. Inner Model

**Coefficient Determination (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi merupakan sebuah nilai yang menunjukkan besarnya hubungan atau korelasi antar variabel. Nilai dari koefisien determinasi diharapkan berkisar antara 0 dan 1, dimana semakin mendekati 1 maka hubungan yang dimiliki semakin kuat dan sebaliknya. Menurut (Ghozali, 2019), nilai  $R^2$  sebesar 0.75, 0.50 dan 0.25 disebut substansial, sedang dan lemah.

**Tabel 7. Nilai R Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Pegawai</b>	0.159	0.133
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.044	0.024

Sumber: Data Kuesioner 2024

Berdasarkan sajian data pada tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 0,159. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh remunerasi kerja dan mutasi kerja sebesar 15,9% dan sisanya 84,1% dijelaskan oleh faktor lainnya. Kemudian untuk nilai R-Square yang diperoleh variabel Kepuasan Kerja yaitu 0,044. Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh remunerasi kerja dan mutasi kerja sebesar 4,4% dan sisanya 95,6% dijelaskan oleh faktor lainnya.

### **Normed Fit Model (NFI)**

*Normed Fit Index (NFI)* merupakan salah satu ukuran fit yang diusulkan pertama kali dalam literature SEM (Ghozali, 2019). Dalam normed fit index (NFI) ini akan menghitung nilai Chi-Square dari model yang diusulkan dan membandingkannya dengan tolak ukur yang bernilai. Normed fix index (NFI) didefinisikan sebagai 1 dikurangi nilai Chi<sup>2</sup> dari model yang diusulkan dibagi dengan nilai Chi<sup>2</sup> dari model nol. Sehingga NFI memperoleh nilai antara 0 dan 1. Jika nilai NFI > 0.1 atau lebih tinggi maka model dikatakan baik dan dapat diterima. Semakin mendekati NFI ke 1, maka semakin baik kecocokannya. Dan untuk nilai NFI diatas 0.9 mewakili kecocokanyang dapat diterima.

**Tabel 8. Nilai Model Fit (Fit Summary)**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>Chi-Square</b>	680.520	680.520
<b>d_ ULS</b>	1.794	1.794
<b>d_ G</b>	1.497	1.497
<b>NFI</b>	0.787	0.787
<b>SRMR</b>	0.077	0.077

Sumber: Data Kuesioner 2024

**Tabel 9. Nilai Model Fit (rms Theta)**

<b>rms Theta</b>	0.170
------------------	-------

Sumber: Data Kuesioner 2024

Sesuai dengan Tabel 8 *model fit*, nilai NFI yang didapatkan pada penelitian ini sebesar 0,787 yang mana nilai ini mendekati 1 atau  $0,787 > 0,1$  maka model dikatakan baik dan dapat diterima. Semakin mendekati NFI ke 1, maka semakin baik kecocokannya.

### Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis hipotesis yang akan diuji yaitu hipotesis pengaruh langsung dan hipotesis pengaruh tidak langsung yang berupa pengaruh mediasi. Untuk uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrapping untuk tes *twotailed* yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai kritikal atau t-tabel 1.96 dengan tingkat signifikansi 5%. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis yang digunakan, antara lain:

1.  $H_a$  diterima ketika t-statistik  $> 1,96$ , dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $< 1,96$ . Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$  (Ghozali, 2019).
2. Nilai Path coefficients ini berada diantara -1 sampai 1. Jika nilai tersebut berada di nilai 0 sampai 1 maka hubungan yang dimiliki itu positif dan jika nilai tersebut berada di nilai 0 sampai -1 maka hubungan yang dimiliki itu negatif

**Tabel 10. Nilai Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	0,278	0,282	0,096	2,893	<b>0,002</b>
<b>Mutasi Kerja -&gt; Kepuasan Kerja</b>	-0,114	-0,116	0,069	1,660	<b>0,049</b>
<b>Mutasi Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	-0,170	-0,179	0,074	2,309	<b>0,011</b>
<b>Remunerasi Kerja -&gt; Kepuasan Kerja</b>	-0,111	-0,119	0,063	1,759	<b>0,040</b>
<b>Remunerasi Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	-0,079	-0,073	0,073	1,078	<b>0,141</b>

Sumber: Data diolah 2024

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Hasil yang didapat, diketahui bahwa dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, keseluruhan hipotesisnya dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai P-Values

< 0,05.

1. H1: Remunerasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai sig = 0,141 > 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan remunerasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak.
2. H2: Remunerasi kerja berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai sig = 0,040 < 0,05. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.
3. H3: Mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai sig p-values 0,011 < 0,05. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.
4. H4: Mutasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan dibuktikan dengan peroleha nilai sig p-values sebesar 0,049 < 0,05. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak.
5. H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai sig p-value sebesar 0,002 < 0,05. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

**Tabel 11. Nilai Indirect Effect**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Mutasi Kerja -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	-0,032	-0,032	0,022	1,439	<b>0,075</b>
<b>Remunerasi Kerja -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Pegawai</b>	-0,031	-0,034	0,023	1,321	<b>0,094</b>

Sumber: Data diolah 2024

1. H6: Remunerasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan perolehan p-values sebesar 0,094 > 0,05. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi remunerasi terhadap kinerja pegawai ditolak.
2. H7: Mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai p-values 0,075 > 0,05. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi mutasi kerja terhadap kinerja pegawai ditolak.

## **Pembahasan**

### **Remunerasi Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Setelah melakukan pengujian hasil yang didapatkan yakni remunerasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh antara variabel remunerasi kerja terhadap kinerja ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ikbal et al., 2021) yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan pemberian remunerasi yang sesuai berdasarkan prosedur yang berlaku dapat memberikan rasa keadilan terhadap pegawai dan mengurangi tingkat kecurangan.

Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarsono et al., (2021) dengan hasil penelitian menyatakan bahwa remunerasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Implikasi dari penelitian ini ditujukan untuk lembaga dan dunia pendidikan, Perusahaan perlu meninjau kembali kebijakan remunerasi yang diterapkan. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan faktor lain yang lebih mempengaruhi kinerja, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pengembangan keterampilan. perusahaan harus lebih fokus pada upaya peningkatan motivasi non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, pengembangan karir, dan pembentukan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong kinerja pegawai.

Untuk dunia pendidikan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen bisnis, hasil penelitian ini memberikan wawasan bahwa tidak selalu remunerasi mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dapat memperkaya materi ajar mengenai motivasi karyawan dengan fokus pada faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini dapat memicu diskusi lebih lanjut dan menjadi dasar bagi penelitian lanjutan di lingkungan akademik untuk menguji variabel lain yang mungkin lebih relevan dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, temuan ini menggeser fokus dari remunerasi sebagai satu-satunya faktor kinerja, dan membuka ruang untuk mengeksplorasi faktor lain yang mungkin lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja.

### **Remunerasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pegawai**

Hasil Pengujian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa remunerasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan pegawai yang mana hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Apriliani & Hidayah, 2020), ditemukan hasil bahwa remunerasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dan hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Prasetya, 2017) yaitu sistem remunerasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi lembaga dan dunia pendidikan. Bagi lembaga, temuan ini menegaskan pentingnya remunerasi yang tepat sebagai faktor yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Lembaga harus memastikan bahwa kebijakan remunerasi yang diterapkan adil, transparan, dan sesuai dengan standar yang berlaku agar dapat memotivasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan juga peningkatan loyalitas, produktivitas, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Temuan ini bisa digunakan sebagai bahan pembelajaran untuk mengajarkan pentingnya kompensasi yang layak dalam teori motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, temuan ini dapat mendorong penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor lain yang dapat memperkuat hubungan antara remunerasi dan kepuasan kerja, atau membandingkan bagaimana berbagai skema remunerasi mempengaruhi pegawai di sektor yang berbeda.

### **Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan mutasi berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dinsar, 2021), ditemukan hasil bahwa mutasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chrisartanto & Said, 2019), ditemukan bahwa hasil dari penelitian tersebut menunjukkan mutasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi lembaga dan dunia pendidikan. Bagi lembaga, temuan bahwa mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menekankan pentingnya kebijakan mutasi yang disusun dengan baik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Hal ini juga mendorong lembaga untuk lebih terbuka terhadap praktik mutasi sebagai bagian dari strategi manajemen fektif.

Temuan ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan dan studi kasus untuk mendalami lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang mutasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendorong akademisi untuk mengkaji lebih dalam praktik mutasi dalam konteks yang lebih luas, seperti sektor publik maupun swasta, guna memperkaya literatur di bidang ini.

### **Mutasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima karena hipotesis pada penelitian ini menyebutkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan.

Mutasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepusan kerja berdasarkan penelitian

yang sudah dilakukan oleh Mantouw et al (2022) yang menunjukkan hasil bahwa mutasi kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel mutasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi lembaga dan dunia pendidikan. Bagi lembaga, temuan ini menunjukkan bahwa mutasi kerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, lembaga harus lebih berhati-hati dalam merancang dan menerapkan kebijakan mutasi, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan. Mutasi yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan ketidakpuasan. Di dunia pendidikan, temuan ini memperkaya literatur dan materi ajar mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini memberikan ruang diskusi mengenai peran mutasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia, serta memunculkan pertanyaan untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam. Selain itu, hasil penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya memberikan peluang bagi para akademisi untuk terus mengeksplorasi variabel lain yang mungkin memediasi hubungan antara mutasi dan kepuasan kerja.

#### **Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurrohmat & Lestari (2021), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Suryawan & Salsabilla (2022) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi lembaga dan dunia pendidikan. Bagi lembaga, temuan ini menegaskan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Lembaga perlu menerapkan kebijakan dan strategi yang fokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memastikan bahwa kebutuhan karyawan terpenuhi untuk menjaga produktivitas dan efisiensi kerja. Pada dunia pendidikan, hasil penelitian ini memperkuat landasan teori tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

#### **Kepuasan kerja memediasi pengaruh remunerasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepuasan sebagai mediasi antara variabel remunerasi terhadap kinerja tidak memiliki pengaruh, sehingga hipotesis yang menyatakan kepuasan memediasi remunerasi terhadap kinerja ditolak.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chairunisyah Lubis et al (2021), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa

pengaruh remunerasi atau kompensasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif signifikan.

Implikasi dari penelitian ini penting bagi lembaga serta dunia penelitian dan pendidikan. Bagi lembaga, temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan remunerasi tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Perlunya evaluasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, selain remunerasi dan kepuasan kerja. Lembaga perlu mempertimbangkan pendekatan lain yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja, seperti pengembangan keterampilan, pengakuan non-material, atau manajemen lingkungan kerja. Bagi dunia pendidikan, hal ini menekankan pentingnya melakukan penelitian lebih lanjut yang mempertimbangkan konteks, kondisi, dan variabel moderasi lainnya yang mungkin memengaruhi hubungan tersebut. Selain itu, temuan ini mendorong pengembangan kurikulum yang lebih kritis dalam mengevaluasi berbagai teori dan hasil penelitian terkait kepuasan kerja sebagai mediator dalam manajemen kinerja.

#### **Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Hasil yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan sebagai mediasi antara variabel mutasi terhadap kinerja tidak memiliki pengaruh. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan memediasi variabel mutasi kerja terhadap kinerja pada penelitian ini ditolak.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2023), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara mutasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Implikasi Bagi lembaga, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara mutasi kerja dan kinerja. Dengan demikian, upaya lembaga untuk meningkatkan kinerja melalui kebijakan mutasi kerja tidak dapat mengandalkan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Lembaga perlu mengevaluasi kembali kebijakan mutasi, dengan mempertimbangkan faktor lain yang mungkin lebih efektif dalam meningkatkan kinerja, seperti pelatihan, pengembangan karir, atau dukungan manajemen yang lebih kuat selama proses mutasi. Implikasi pada pendidikan, hasil penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai kompleksitas hubungan antara mutasi kerja, kepuasan, dan kinerja, yang berbeda dengan temuan sebelumnya. Hal ini menekankan pentingnya penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut, serta mempertimbangkan faktor kontekstual yang mungkin memoderasi hasil.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa remunerasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Remunerasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Mutasi kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Mutasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara. Remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Mutasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penyebaran kuesioner yang dilakukan secara online. Secara online menghambat peneliti dalam menjelaskan secara langsung maksud dari isi kuesioner tersebut secara detail dan respondenpun tidak leluasa bertanya dan mendapat jawaban secara detail. Kurangnya literasi dan referensi terkait variable kepuasan kerja yang memediasi antara remunerasi terhadap kinerja pegawai dan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini hanya meneliti remunerasi kerja dan mutasi kerja terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja misalnya seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Saran dari penelitian ini ialah diharapkan khususnya di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara, ditemukan bahwa remunerasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja, yang juga diperkuat oleh pengaruh positif mutasi kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Meskipun demikian, baik remunerasi maupun mutasi kerja tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan jika dimediasi oleh kepuasan kerja, menandakan bahwa faktor motivasi dan aspek manajerial lainnya mungkin lebih penting dalam mendorong kinerja pegawai. Bagi dunia pendidikan, temuan ini menegaskan pentingnya mengajarkan pendekatan holistik, dimana kepuasan kerja, remunerasi, mutasi, dan motivasi harus dilihat sebagai elemen yang saling berkaitan, namun tidak selalu memediasi satu sama lain dalam meningkatkan kinerja. Bagi peneliti selanjutnya, temuan ini membuka peluang untuk mencari variabel-variabel lain yang mungkin berperan dalam memediasi atau memoderasi hubungan tersebut, serta mempertimbangkan kondisi spesifik organisasi yang mempengaruhi dinamika antara remunerasi, mutasi, kepuasan, dan kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Apriliani, E., & Hidayah, N. (2020). Hubungan Remunerasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping. *JURNAL ILMIAH UNIVERSITAS BATANGHARI JAMBI (JIUBJ)*, 20(1).
- Ashary, O. W. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada

karyawan goodfellas barbershop. *Jurnal ilmu manajemen*, 10(2), 663–674.

Chairunisyah lubis, pasaribu, t. F., & tupti, z. (2021). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja karyawan. *Jurnal akmami (akuntansi manajemen ekonomi)*, 2(1), 43–54.

Chrishartanto, r., & said, s. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama makassar. *Paradoks : jurnal ilmu ekonomi*, 2(1), 133–147.

Dinsar, a. (2021). Pengaruh mutasi dan pemberian insentif terhadap kinerja pegawai dinas pekerjaan umum dan penataan ruang. *Amsir management journal*, 1(2), 46–52.

Ghozali, i. (2019). *Aplikasi analisis multivariete*. Universitas diponegoro.

Ikbal, m., hasanah, n., & muliasari, i. (2021). Pengaruh remunerasi, budaya organisasi, dan pengendalian internal terhadap kinerja pegawai pajak. *Jurnal akuntansi perpajakan dan auditing*, 2(1), 126–140.

Kasmir, b. (2018). *Manajemen perbankan*. Pt. Raja grafindo persada.

Kemenkeu. (2023). Pendapatan negara capai rp2.553,2 triliun. *Kemenkeu.go.id*.

Mangkunegara, a. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Pt. Remaja rosdakarya. .

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. *Productivity*, 3(1), 54–60.

Nugroho, d. S. (2023). *Pengaruh mutasi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan di pg. Gondang baru klaten*. Universitas islam indonesia.

Nurfadillah, mursalim, & tjan, j. S. (2021). Pengaruh remunerasi, partisipasi anggaran dan employee engagement terhadap kinerja pegawai di kantor badan perencanaan pembangunan penelitian dan pengembangan daerah (bappelitbangda) kabupaten pinrang. *Journal of accounting and finance (jaf)*, 2(1), 88–105.

Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi (JRA)*, 1(2).

- Pratama, W. A., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 3(2).
- Purwanto. (2024). Hubungan Service Quality Dan Keputusan Memilih Perguruan Tinggi Swasta: Scoping Review. *Journals of Indonesian Multidisciplinary Research*, 3(1), 39–52. <https://doi.org/10.61291/esm1e858>
- Purwanto, N. Z. (2023). *Service Quality in the Distribution of Consumer Attitudes, Word of Mouth, and Private University Selection Decisions*. 10, 51–61.
- Purwanto, & Nizam, N. Z. (2023). The Relationship between Servqual, Word of Mouth and the Selection of Private Universities in Indonesia. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(2), 1186–1191. <https://doi.org/10.15379/IJMST.VI.1370>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- 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).
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Pranada Media Group.
- Yusfa, T. (2017). *Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai, Mutasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja, Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Pemerintah Daerah Kota Metro)*. UniversitasLampung.