

Kebijakan Mutasi dan Kepuasan Pegawai dalam Kerangka *Organization-Employee Relationship (OER)*

Mhd. Ricky Karunia Lubis^{a*}, Veren Yolanda^b, Lola Inganta Saragih^c, Kuat Sidik Wahyono^d, Nauval Muhammad^e, Mentari Hanan Salsabila^f

^aDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: mhdrickykarunia@gmail.com

^bDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: yolanda.veren@gmail.com

^cDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: lolainganta@gmail.com

^dDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: sidik.kuat@gmail.com

^eDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: nauvalm17@gmail.com

^fDirektorat Jenderal Pajak, Jakarta, Indonesia. Email: mentarihanansalsabila@gmail.com

*Penulis Korespondensi: mhdrickykarunia@gmail.com

ABSTRACT

Employee dissatisfaction with transfer policies has a negative impact on the organization, not only because it affects employee performance but also because it forces employees to decide to leave the organization. A decline in performance and employee resignations become serious issues amid the continuously increasing tax revenue targets and the organization's inability to increase the number of employees in a short time. The issue becomes even more complicated when the employees who resign are the organization's best talents. Therefore, it is crucial for the Directorate General of Taxes (DJP) to design transfer policies that can provide satisfaction for employees. Transfer policies may not always meet employee desires. However, transfer policies can at least be designed to ensure certainty and equal treatment for all employees. The primary data sources for this study were obtained through an online survey, which employs a quantitative methodology. This study uses the Organization-Employee Relationship (OER) framework to examine the factors that influence employee satisfaction with the transfer policy within DJP using Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM) analysis. Specifically, the objective of this investigation is to assess the impact of exchange relationship and communal relationship on employee satisfaction with the transfer policy within DJP, as mediated by three OER qualities: trust, commitment and control mutuality. The research reveals that employee satisfaction with the organization is significantly and positively influenced by employee satisfaction with the transfer policy. The satisfaction with the transfer policy is only influenced by the transactional relationship between employees and DJP when it is mediated by trust and control mutuality. Conversely, employee satisfaction with the transfer policy is directly influenced by communal relationships. This relationship is later strengthened by trust and control mutuality.

Keywords: communal relationship, exchange relationship, organization-employee relationship (OER), partial least square-structural equation model (PLS-SEM), transfer policy

Cara Mengutip:

Lubis, M. R. K., Yolanda, V., Saragih, L. I., Wahyono, K.S., Muhammad, N., & Salsabila, M. H. (2025). Kebijakan mutasi dan kepuasan pegawai dalam kerangka *organization-employee relationship* (OER). *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 7(1), 84-105. <https://doi.org/10.52869/st.v7i1.903>

ABSTRAK

Ketidakpuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi berdampak buruk terhadap organisasi tidak hanya karena memengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga karena memaksa pegawai memutuskan keluar dari organisasi tersebut. Penurunan kinerja dan pengunduran diri pegawai menjadi masalah serius di tengah terus meningkatnya target penerimaan pajak dan tidak memungkinkannya kebijakan organisasi untuk menambah jumlah pegawai dalam waktu yang singkat. Masalah tersebut menjadi semakin pelik ketika pegawai yang mengundurkan diri adalah talenta terbaik yang dimiliki organisasi. Dengan demikian, sangat penting bagi DJP untuk mendesain kebijakan mutasi yang dapat memberikan kepuasan bagi pegawai. Kebijakan mutasi memang tidak selalu dapat memenuhi keinginan pegawai. Akan tetapi, kebijakan mutasi setidaknya dapat dirancang untuk memberikan kepastian dan perlakuan seadil mungkin bagi pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer melalui metode survei yang diisi secara daring. Dengan analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penelitian ini menguji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP dengan pendekatan *Organization-Employee Relationship* (OER). Lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh hubungan timbal balik (*exchange relationship*) dan hubungan komunal (*communal relationship*) terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi di lingkungan DJP yang dimediasi oleh tiga kualitas OER, yaitu kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), dan kesalingan kontrol (*control mutuality*). Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai atas organisasi. Hubungan transaksional antara pegawai dan DJP berpengaruh terhadap kepuasan terhadap kebijakan mutasi hanya jika dimediasi oleh kepercayaan dan *control mutuality*. Sebaliknya, hubungan komunal berpengaruh langsung terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi. Hubungan ini semakin kuat ketika dimediasi oleh kepercayaan dan *control mutuality*.

Kata kunci: hubungan komunal, hubungan timbal balik, kebijakan mutasi, organization-employee relationship (OER), partial least square-structural equation model (PLS-SEM)

1. PENDAHULUAN

Kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting yang berdampak terhadap kinerja organisasi. Salah satu bentuk kebijakan manajemen SDM yang berdampak pada pegawai secara luas adalah kebijakan relokasi kerja. Menurut Rainey et al. (2010), semakin besar ukuran suatu organisasi, semakin besar tantangan terhadap manajemen SDM yang ada. Oleh karena itu, manajemen SDM yang efektif sangat penting bagi organisasi seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), yang memiliki lebih dari 45 ribu pegawai dan unit kerja yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Sejalan dengan Suheli (2017), penelitian ini menggunakan istilah 'mutasi' sebagai pengganti istilah 'relokasi kerja'. Dalam konteks

sektor publik, mutasi merupakan salah satu bentuk pengembangan karier bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020). Kebijakan mutasi, sebagaimana diatur di lingkungan DJP (Direktorat Jenderal Pajak, 2021), dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu mutasi berdasarkan penugasan organisasi dan mutasi atas permintaan sendiri. Meskipun telah diatur, mutasi selalu menjadi isu yang banyak dipermasalahkan, salah satunya karena faktor geografis. Hal ini mengingat bahwa wilayah kerja DJP tersebar di seluruh penjuru Indonesia. Selain itu, keberagaman budaya antar daerah menimbulkan masalah bagi pegawai untuk beradaptasi di lingkungan baru (Suheli, 2017). Oleh karena itu, pegawai DJP pada umumnya memiliki preferensi untuk ditempatkan di

kantor-kantor yang berlokasi di Pulau Jawa dan beberapa lokasi strategis lainnya, seperti ibu kota provinsi.

Kondisi tersebut menyebabkan ketimpangan antara kebutuhan DJP untuk mengisi unit kerja di seluruh Indonesia dan keinginan pegawai untuk memilih lokasi kerja mereka. Alhasil, kebijakan mutasi DJP tidak selalu dapat memenuhi keinginan pegawai sehingga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi. Potensi ketidakpuasan ini pada gilirannya dapat menyebabkan *negative megaphoning*, yaitu fenomena di mana karyawan secara aktif menyebarkan cerita atau opini negatif tentang organisasinya kepada khalayak luas (Lee & Kim, 2017). Tidak hanya berdampak negatif terhadap citra organisasi, *negative megaphoning* juga berimplikasi pada banyak hal yang memengaruhi performa organisasi secara keseluruhan (Beauregard & Henry, 2009), mulai dari menurunnya kinerja pegawai, rendahnya tingkat kepedulian pegawai terhadap organisasi, hingga meningkatnya jumlah pegawai yang mengundurkan diri.

Ketidakpuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi perlu mendapatkan perhatian serius tidak hanya karena berdampak buruk terhadap kinerja pegawai, tetapi juga karena dapat memicu pengunduran diri besar-besaran (*the great resignation*) di kalangan pegawai. Masalah tersebut akan menjadi semakin pelik ketika pegawai yang mengundurkan diri adalah para talenta terbaik yang dimiliki oleh DJP. Jika hal tersebut dibiarkan, DJP akan kehilangan sumber daya manusia terbaik sehingga target yang terus meningkat dari tahun ke tahun pun akan semakin sulit dicapai.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas tentang hubungan antara organisasi dan pegawai. Salah satu model yang sering digunakan untuk menguji hubungan antara pegawai dan organisasi adalah *Organization-Employee Relationship* (OER) (Lee

& Kim, 2017), yang merupakan pengembangan lanjutan dari konsep *Organization-Public Relationship* (OPR) (Hon & Grunig, 1999). Grunig dan Huang (2000), sebagaimana dikutip dalam Shen (2016), menyatakan bahwa dalam model OPR terdapat dua jenis hubungan antara pegawai dan organisasi, yaitu hubungan timbal balik (*exchange relationship*) dan hubungan komunal (*communal relationship*). Kedua jenis hubungan tersebut harus senantiasa dijaga, untuk mempertahankan kepuasan pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Lee et al. (2022) menguji hubungan antara hubungan timbal balik dan hubungan komunal dengan empat kualitas OER, yaitu kepercayaan, kepuasan, komitmen, dan *control mutuality*, serta pengaruhnya terhadap simetri komunikasi internal dan kepuasan kerja pegawai.

Namun demikian, belum terdapat penelitian yang secara khusus menguji hubungan antara pegawai dan organisasi dalam hal kebijakan mutasi dengan menggunakan model OER. Salah satu aspek unik dalam penelitian ini adalah penggunaan model OER dalam menentukan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Kebijakan mutasi menjadi penting karena dapat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak pada performa organisasi secara keseluruhan (Suheli, 2017). Lebih lanjut, belum terdapat penelitian yang menguji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi dengan pendekatan pola dan kualitas hubungan sebagaimana dijelaskan dalam konsep OER. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi studi pertama yang menguji faktor-faktor yang menentukan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP menggunakan model OER.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di

lingkungan DJP dengan pendekatan OER. Lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh hubungan timbal balik (*exchange relationship*) dan hubungan komunal (*communal relationship*) terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi di lingkungan DJP yang dimediasi oleh tiga kualitas OER yang mencakup kepercayaan, komitmen, dan *control mutuality*.

2. KERANGKA TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Organization-Employee Relationship* (OER)

Hubungan antara organisasi dan pegawai telah menjadi topik yang sering dibahas di berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, manajemen, komunikasi, dan pemasaran. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk memahami hubungan tersebut adalah *Organization-Public Relationship* (OPR). Meskipun cakupannya lebih luas, konsep OPR dapat digunakan untuk memahami hubungan yang lebih spesifik antara organisasi dan pegawai, yang selanjutnya disebut sebagai *Organization-Employee Relationship* (OER; Lee & Kim, 2017).

Sama seperti OPR dalam penelitian Hon dan Grunig (1999), OER diukur menggunakan enam dimensi, yaitu kepercayaan, kepuasan, *control mutuality*, komitmen, hubungan timbal balik (*exchange relationship*), dan hubungan komunal (*communal relationship*). Namun, berbeda dengan Hon dan Grunig (1999), Lee & Kim (2017) mengelompokkan keenam dimensi tersebut menjadi dua bagian, yaitu kualitas dan jenis hubungan. Kualitas OER mencakup kepercayaan, kepuasan, *control mutuality*, komitmen, sementara jenis hubungan OER mencakup hubungan timbal balik (*exchange relationship*) dan hubungan komunal (*communal relationship*).

Penelitian ini menggunakan OER untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Kajian ini menggunakan dua jenis hubungan, yaitu *exchange relationship* dan *communal relationship*, serta tiga kualitas OER, yaitu kepercayaan, komitmen, dan *control mutuality* untuk mengukur kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Dengan kata lain, berbeda dengan Lee dan Kim (2017), penelitian ini menggunakan kepuasan pegawai sebagai variabel dependen, yang dipengaruhi oleh dua jenis hubungan OER sebagai variabel independen serta tiga kualitas OER sebagai variabel mediasi.

2.2. Kepuasan Pegawai atas Kebijakan Mutasi (*Satis to Mutasi*)

Salah satu kebijakan yang paling umum diterapkan oleh organisasi adalah pemindahan lokasi kerja, baik dalam bentuk rotasi maupun relokasi. Mohan dan Gomathi (2015, dalam Suleman et al., 2022) mendefinisikan rotasi kerja sebagai aktivitas organisasi yang menyangkut pemindahan pegawai lintas departemen di dalam organisasi. Sementara itu, Martin (1999, dalam Riemer, 2000) mendefinisikan relokasi kerja sebagai proses pemindahan pekerjaan dan geografis secara simultan. Dalam konteks ini, relokasi kerja tidak hanya bermakna memindahkan pekerjaan, tetapi juga tempat pegawai melakukan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan istilah "mutasi" untuk menjelaskan kebijakan organisasi terkait pemindahan pegawai dalam konteks relokasi dan/atau rotasi kerja.

Penelitian terdahulu menemukan hasil yang kontradiktif mengenai pengaruh rotasi atau relokasi pekerjaan terhadap kepuasan pegawai. Suleman et al. (2022) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara rotasi pekerjaan dan kepuasan pegawai.

Menurut Arasanmi dan Krishna (2019, dalam Suleman et al., 2022), rotasi pekerjaan akan meningkatkan kemampuan belajar dan penguasaan keterampilan pegawai serta memungkinkan mereka untuk lebih memahami kapabilitas serta tantangan dari departemen lain.

Sebaliknya, Riemer (2000) menemukan bahwa relokasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Pegawai yang direlokasi akan mengalami dua jenis stres selama pemindahan pekerjaan, yaitu stres operasional dan stres emosional. Stres operasional adalah stres yang disebabkan oleh pekerjaan dan aktivitas baru di lingkungan yang baru. Sementara itu, stres emosional merupakan stres yang disebabkan oleh aktivitas yang terkait dengan keluarga. Stres yang dialami akibat pemindahan ini pada akhirnya akan meningkatkan tingkat ketidakpuasan pegawai. Berdasarkan teori terkait kepuasan pegawai dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis yang dapat dibangun adalah:
H₁: Kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai pada organisasi

2.3. Exchange Relationship (Exchange)

Hubungan timbal balik atau transaksional (*exchange relationship*) merupakan satu dari enam dimensi OER. Hon dan Grunig (1999) mendefinisikan *exchange relationship* sebagai hubungan antara para pihak, dalam konteks organisasi dan pegawai, yang bersifat transaksional. Salah satu pihak akan memberi manfaat kepada pihak lainnya atas imbalan yang telah diterima atau yang diharapkan akan diterima di masa depan. Lee dan Kim (2017) menyebutkan bahwa beberapa bentuk manfaat yang dapat diberikan oleh organisasi kepada pegawainya adalah kompensasi, penghargaan,

dan kesempatan. Sementara itu, bentuk imbalan yang harus diberikan oleh pegawai adalah kinerja atau performa.

Sejumlah penelitian mengaitkan berbagai manfaat yang diberikan oleh organisasi dengan pengaruhnya terhadap kepuasan pegawai (Froese et al., 2019; Suheli, 2017; Zeb et al., 2021). Zeb et al. (2021) menemukan bahwa dalam hubungan antara organisasi dan pegawai terdapat keterkaitan yang signifikan antara imbalan dan kepuasan pegawai. Sejalan dengan hal itu, Froese et al. (2019) juga menemukan bahwa imbalan yang diberikan berdasarkan kinerja (*merit-based*) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan pegawai tersebut muncul ketika pegawai merasa bahwa seluruh kinerja mereka diperhitungkan dalam pemberian kompensasi dan peningkatan karier.

Selanjutnya, Suheli (2017) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara kepuasan pegawai dan kebijakan relokasi. Kebijakan relokasi (mutasi) mencakup tiga aspek, salah satunya adalah preferensi lokasi pegawai. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kebijakan mutasi yang sesuai dengan preferensi lokasi pegawai akan meningkatkan kepuasan pegawai. Namun, berbeda dengan Suheli (2017), penelitian ini menggunakan konsep OER dengan menjadikan kebijakan mutasi sebagai bentuk manfaat yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya, yang kemudian membentuk sebuah hubungan yang transaksional. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H₂: *Exchange relationship* berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi

H_{2a}: *Exchange relationship* berpengaruh positif terhadap kepercayaan

H_{2b}: *Exchange relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen

H_{2c}: *Exchange relationship* berpengaruh positif terhadap *control mutuality*

2.4. Communal Relationship (Communal)

Hubungan komunal (*communal relationship*) merupakan sebuah hubungan dengan kondisi salah satu pihak akan memberikan bantuan sukarela untuk kebaikan pihak lain (Hon & Grunig, 1999). Lee dan Kim (2017) berpendapat bahwa fokus utama kedua pihak dalam hubungan komunal adalah kepentingan dan kesejahteraan pihak lain. Hal tersebut penting karena dapat meningkatkan efektivitas dan keberhasilan hubungan organisasi dengan pegawainya. Hal ini didukung oleh Grunig dan Huang (2000) yang menyebutkan bahwa hubungan komunal dapat membantu organisasi mengurangi penolakan serta mendapatkan dukungan pegawai dalam jangka panjang.

Hubungan yang baik antara organisasi dan pegawai dalam jangka panjang merupakan hal penting bagi kepuasan pegawai di tempat kerja, yang kemudian berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Iqbal et al., 2018). Holtzhausen dan Fourie (2011) menyimpulkan bahwa secara umum pegawai merasa puas ketika organisasi membuat kebijakan yang berorientasi pada hubungan komunal. Hal ini sejalan dengan Lee dan Kim (2021) yang menyatakan bahwa ketika organisasi hanya mementingkan kebutuhannya sendiri, pegawai akan cenderung merasa tidak puas dengan organisasi tersebut.

Untuk mewujudkan hubungan komunal antara organisasi dan pegawai, Hon dan Grunig (1999) menyatakan perlunya partisipasi kedua belah pihak yang didasarkan pada kepedulian terhadap kesejahteraan pihak lainnya. Di satu sisi, pegawai akan secara sukarela memberikan kontribusi kepada organisasi karena sadar akan

kebutuhan organisasi (Coyle-Shapiro & Shore, 2007). Di sisi lain, organisasi juga akan memberikan fasilitas yang mendukung kesejahteraan pegawainya (Greeff, 2017). Dari penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dibangun ialah:

H₃: *Communal relationship* berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi

H_{3a}: *Communal relationship* berpengaruh positif terhadap kepercayaan

H_{3b}: *Communal relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen

H_{3c}: *Communal relationship* berpengaruh positif terhadap *control mutuality*

2.5. Kepercayaan (Trust)

Kepercayaan menjadi salah satu kualitas dari OER yang menentukan seberapa jauh hubungan antara organisasi dan pegawai terjalin. Hon dan Grunig (1999) mendefinisikan kepercayaan sebagai tingkat keyakinan dan kemauan salah satu pihak untuk membuka diri terhadap pihak lain. Namun, Shen (2016) berargumen bahwa aspek kemauan sebagaimana didefinisikan oleh Hon dan Grunig (1999) kurang tepat mengingat pada dasarnya kepercayaan adalah persepsi, bukan niat berperilaku. Oleh sebab itu, Shen (2016) berpendapat bahwa kepercayaan adalah tingkat keyakinan satu pihak terhadap pihak lain.

Hon dan Grunig (1999) membagi kepercayaan ke dalam tiga dimensi, yaitu integritas (*integrity*), keandalan (*dependability*), dan kompetensi (*competence*). Pertama, integritas merupakan keyakinan bahwa organisasi telah berlaku adil dan wajar. Kedua, keandalan adalah keyakinan bahwa organisasi akan melakukan apa yang organisasi janjikan. Terakhir, kompetensi merupakan keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk

mewujudkan apa yang organisasi janjikan. Tingkat kepercayaan pegawai pada organisasi dalam kerangka OER menjadi penting karena apabila pegawai percaya pada organisasi, mereka akan menerima keputusan dan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi dengan sepenuh hati (Hon & Grunig, 1999).

Farida et al. (2016) mengungkapkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendidik terhadap organisasi tempat mereka mengajar. Selanjutnya, Bilginoğlu et al. (2019) menemukan bahwa pada beberapa sektor usaha, kepercayaan terhadap organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan Farida et al (2016) dan Bilginoğlu et al (2019), penelitian ini berfokus pada mengukur sejauh mana kepercayaan mampu menjadi faktor pemediasi yang menentukan hubungan antara *exchange relationship*, *communal relationship*, dan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di DJP. Sejalan dengan Shen (2016), kualitas kepercayaan dalam penelitian ini hanya sebatas persepsi pegawai. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, hipotesis yang dapat dibangun ialah:

H_{4a}: Kepercayaan memediasi hubungan antara *exchange relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

H_{4b}: Kepercayaan memediasi hubungan antara *communal relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

2.6. Komitmen (*Commitment*)

Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen dapat dilihat sebagai kondisi psikologis atau pikiran, alih-alih tindakan atau perilaku, yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan pegawainya. Komitmen menggambarkan hubungan psikologis antara pegawai dan

organisasi yang akan menentukan apakah pegawai akan bertahan di organisasi tersebut atau tidak. Hon dan Grunig (1999) kemudian membagi komitmen ke dalam dua dimensi, yaitu komitmen berlanjut (*continuance commitment*) dan komitmen afektif (*affective commitment*). Pegawai yang memiliki *continuance commitment* tetap bertahan di suatu organisasi karena kebutuhan mereka, sedangkan pegawai yang memiliki *affective commitment* tetap bertahan karena adanya ikatan emosional yang telah terjalin dengan organisasi.

Carmeli dan Freund (2004) meneliti hubungan antara komitmen, kepuasan, dan kinerja pegawai dengan sampel pengacara pada firma hukum. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini berfokus pada seberapa besar komitmen pegawai mampu menjadi faktor pemediasi yang menentukan sejauh mana hubungan antara *exchange relationship*, *communal relationship*, dan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H_{5a}: Komitmen memediasi hubungan antara *exchange relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

H_{5b}: Komitmen memediasi hubungan antara *communal relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

2.7. Control Mutuality (*Mutuality*)

Hon dan Grunig (1999) menjelaskan bahwa *control mutuality* adalah sejauh mana organisasi dan pegawai merasa memiliki kekuasaan untuk memengaruhi satu sama lain. Lee et al. (2022) menemukan bahwa pada dasarnya terdapat ketidakseimbangan kekuasaan dalam hubungan antara organisasi dan pegawai. Sebuah organisasi akan selalu memiliki posisi yang lebih tinggi dalam hal

kontrol dan sumber daya dibandingkan pegawainya. Hal ini berdampak negatif terhadap persepsi pegawai, yang kemudian mendorong pegawai untuk menuntut keseimbangan peran antara organisasi dan pegawai (Hon & Grunig, 1999).

Cropanzano dan Mitchell (2005, dalam Lee et al., 2022) menyatakan bahwa jika pegawai merasa bahwa organisasi mampu memenuhi tuntutan dan merespons kebutuhan mereka dengan baik, pegawai akan merasa diperhatikan sehingga tercapai tingkat *control mutuality* yang tinggi. Lee et al. (2022) juga menambahkan bahwa ketika pegawai merasa memiliki peran dalam pekerjaan dan proses pengambilan keputusan, pegawai akan merasa bahwa organisasi benar-benar menganggap keberadaan mereka. Penelitian ini menggunakan konsep OER untuk mengukur sejauh mana *control mutuality* memediasi pengaruh *exchange relationship* dan *communal relationship* terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H_{6a}: *Control mutuality* memediasi hubungan antara *exchange relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

H_{6b}: *Control mutuality* memediasi hubungan antara *communal relationship* dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Data dan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sumber data primer. Pengumpulan data primer bertujuan untuk memperoleh informasi secara langsung dari responden mengenai persepsi mereka tentang kebijakan mutasi di lingkungan DJP. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DJP. Sampel diperoleh menggunakan teknik

purposive sampling dengan menetapkan beberapa kriteria tertentu sebagai dasar untuk mengeliminasi populasi. Adapun sampel pada penelitian ini adalah pegawai di lingkungan DJP yang memenuhi kriteria: (1) pegawai dengan masa kerja minimal tiga tahun, dan (2) pegawai DJP selain pegawai tugas belajar dan pegawai yang sedang menjalani cuti di atas satu tahun.

Data diperoleh menggunakan instrumen kuesioner melalui metode survei yang diisi secara daring dengan media *google form*. Salah satu kolom di dalam *google form* adalah *free text* yang disediakan bagi responden untuk menyampaikan pendapat mereka terhadap kebijakan mutasi. Survei dilaksanakan selama lima hari, yaitu 24 s.d. 28 November 2023. Sebanyak 423 pegawai DJP yang memenuhi kriteria mengisi kuesioner dengan komposisi demografis yang meliputi jenis kelamin, umur, status pernikahan, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan, lama bekerja, frekuensi mutasi, dan jabatan. Pengisian survei menggunakan skala Likert dengan skala 1-5 dengan nilai 1 yang berarti sangat tidak setuju dan nilai 5 yang berarti sangat setuju. Metode survei telah melalui uji reliabilitas dan validitas agar hasilnya dapat digeneralisasi untuk sampel yang lebih besar.

3.2. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM). Menurut Sarstedt et al., (2022), PLS-SEM mampu memprediksi dan menjelaskan variabel dependen (endogen) dan/atau mengidentifikasi variabel independen (eksogen) yang relevan. Analisis PLS-SEM dipilih dalam kerangka OER karena terdapat hubungan antarvariabel yang kompleks, yang meliputi variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Selain itu, PLS-SEM tidak sensitif terhadap ukuran sampel

sehingga bermanfaat dalam penelitian dengan ukuran sampel kecil yang menggunakan model kompleks seperti penelitian ini.

Untuk memperdalam hasil analisis, penelitian ini juga menggunakan teknik *coding* terhadap pendapat bebas yang disampaikan responden dalam *free text* yang merupakan bagian dari media pengisian Google Form. Hair et al. (2017) juga merekomendasikan PLS-SEM ketika melakukan analisis dan prediksi terhadap kerangka teoretis dengan model struktural yang kompleks dan mencakup banyak variabel (konstruk), indikator, dan/atau hubungan model.

Analisis PLS-SEM menggunakan dua jenis pengujian formal, yaitu model pengukuran reflektif dan model pengukuran formatif. Model pengukuran reflektif digunakan untuk menguji kelayakan indikator reflektif, yaitu indikator yang diekstraksi dari variabel endogen. Sementara itu, model pengukuran formatif digunakan untuk menguji kelayakan indikator formatif, yaitu indikator yang mendefinisikan variabel eksogen. Model pengujian reflektif terdiri atas reliabilitas konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan (Sarstedt et al., 2022), sedangkan model pengukuran formatif terdiri atas validitas konvergen, kolinearitas antarindikator, serta signifikansi statistik dan relevansi tiap-tiap indikator (Hair et al., 2017).

Setelah model pengujian reflektif dan model pengukuran formatif dilakukan, analisis PLS-SEM dilanjutkan dengan melakukan pengujian model struktural untuk menguji kolinearitas antar variabel (konstruk), nilai koefisien jalur, nilai koefisien determinan (R^2), *effect sizes* (f^2), dan *predictive power* ($Q^2_{predict}$) dari model yang digunakan (Sarstedt et al., 2022). Variabel (konstruk) harus terbebas dari masalah kolinearitas guna terhindar dari hasil yang bias. Nilai koefisien jalur menunjukkan besarnya pengaruh satu variabel (konstruk) terhadap variabel (konstruk) lainnya, sedangkan

nilai koefisien determinan mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. *Effect size* digunakan untuk mengukur seberapa substansial efek suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Terakhir, *predictive power* digunakan untuk menguji kelayakan model PLS-SEM dibandingkan dengan model linear pembandingan dalam menjelaskan hubungan antar variabel (konstruk).

3.3. Pengukuran Variabel dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, terdapat empat jenis variabel yang digunakan, yaitu variabel dependen (endogen), variabel independen (eksogen), variabel mediasi (endogen), dan variabel kontrol (eksogen).

3.3.1. Variabel Dependen

Dalam analisis PLS-SEM, variabel dependen termasuk ke dalam variabel (konstruk) reflektif. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan pegawai yang dibagi menjadi dua sudut pandang, yaitu kepuasan pegawai terhadap organisasi (*Satis_to_Org*) dan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP (*Satis_to_Mutasi*). Kepuasan pegawai terhadap organisasi merupakan perasaan atau emosi positif yang ditunjukkan oleh pegawai kepada organisasi karena organisasi mampu memenuhi harapan pegawai (Shen, 2016). Sementara itu, kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi adalah perasaan atau emosi positif yang ditunjukkan oleh pegawai, baik atas regulasi kebijakan mutasi maupun pelaksanaan dari kebijakan mutasi tersebut. Terdapat empat pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan pegawai, yang terdiri atas dua pertanyaan untuk mengukur kepuasan pegawai terhadap

organisasi (ES1 dan ES2) serta dua pertanyaan untuk mengukur kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi di lingkungan DJP (ES3 dan ES4).

3.3.2. Variabel Independen

Variabel independen termasuk ke dalam variabel (konstruk) formatif. Terdapat dua variabel independen dalam penelitian ini, yaitu *exchange relationship* (*Exchange*) dan *communal relationship* (*Communal*). *Exchange relationship* adalah hubungan di mana para pihak saling memberikan manfaat satu sama lain, baik sebagai bentuk imbalan yang telah diterima (*past benefit*) maupun yang diharapkan akan diterima di masa depan (*expected benefit*). Penelitian ini mengelompokkan daftar pertanyaan kuesioner berdasarkan jenis imbalan *past benefit* dan *expected benefit* dalam mengukur *exchange relationship*.

Terdapat enam pertanyaan dalam kuesioner terkait variabel *exchange relationship*, yang terdiri atas dua pertanyaan mengenai *exchange relationship* atas imbalan yang telah diterima (ER3 dan ER6) dan empat pertanyaan mengenai *exchange relationship* atas imbalan yang diharapkan akan diterima (ER1, ER2, ER4, ER5).

Sementara itu, *communal relationship* diartikan sebagai pola hubungan di mana kedua belah pihak saling memberikan kebaikan satu sama lain semata-mata karena mereka peduli dengan kebutuhan pihak lain dan tidak mengharap imbalan apa pun (Grunig & Huang, 2000; Hon & Grunig, 1999). Pengukuran tingkat *communal relationship* terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi melibatkan kerelaan kedua belah pihak dalam membantu satu sama lain. Dari sudut pandang organisasi, terdapat lima indikator yang digunakan, yang dinotasikan dengan CR1, CR3,

CR5, CR6, dan CR7. Sementara itu dari sudut pandang pegawai, terdapat tiga indikator yang digunakan, dengan notasi CR2, CR4, dan CR8.

3.3.3. Variabel Mediasi

Penelitian ini menggunakan tiga variabel mediasi yang diadopsi dari model OER dalam Hon dan Grunig (1999), yaitu *Trust*, *Commitment*, dan *Mutuality*. Variabel mediasi dapat dianggap sebagai variabel (konstruk) endogen karena berperan sebagai variabel independen sekaligus variabel dependen. Dengan kata lain, selain memengaruhi variabel (konstruk) dependen *Satis_to_Mutasi*, ketiga variabel mediasi tersebut juga dipengaruhi oleh variabel (konstruk) independen *Exchange* dan *Communal*. Oleh karena itu, variabel (konstruk) mediasi termasuk ke dalam variabel (konstruk) reflektif.

Variabel mediasi pertama adalah kepercayaan (*trust*). Sejalan dengan Hon dan Grunig (1999), penelitian ini membagi kepercayaan ke dalam tiga dimensi, yaitu integritas (*Integrity*), keandalan (*Dependability*), dan kompetensi (*Competence*). Ketiga dimensi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan daftar pertanyaan (indikator) kuesioner pada penelitian ini. Untuk mengukur kepercayaan pegawai di lingkungan DJP, penelitian ini menyusun tujuh pertanyaan yang terdiri atas lima pertanyaan untuk dimensi integritas (T11, T12, T13, T14, T15), satu pertanyaan untuk dimensi keandalan (T21), dan satu pertanyaan untuk dimensi kompetensi (T31).

Variabel mediasi kedua adalah komitmen pegawai (*commitment*). Sejalan dengan Hon dan Grunig (1999), penelitian ini membagi komitmen ke dalam dua dimensi, yaitu komitmen berlanjut (*continuance commitment*) dan komitmen afektif (*affective commitment*). Kedua dimensi tersebut menjadi dasar dalam menyusun daftar pertanyaan

(indikator) kuesioner kepada responden. Untuk mengukur komitmen pegawai di lingkungan DJP, penelitian ini menyusun delapan pertanyaan yang terdiri atas lima pertanyaan untuk *continuance commitment* (C11, C12, C13, C14, C15) dan tiga pertanyaan untuk *affective commitment* (C21, C22, C23).

Variabel mediasi yang terakhir adalah *control mutuality* pegawai (*Mutuality*). *Control mutuality* dapat diartikan sebagai sejauh mana para pihak merasa puas dengan pengaruh yang mereka miliki dalam suatu hubungan (Grunig, 2002, dalam Lian & Yoong, 2017). Penelitian ini membagi *control mutuality* ke dalam dua kelompok yang menggambarkan pengaruh atas interaksi antar tingkatan dalam organisasi, yaitu kontrol pegawai terhadap organisasi (*bottom-up*) dan kontrol organisasi terhadap pegawai (*top-down*). Kedua dimensi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan daftar pertanyaan (indikator) kuesioner kepada responden. Untuk mengukur *control mutuality* pegawai di lingkungan DJP, penelitian ini menyusun delapan pertanyaan yang terdiri atas tiga pertanyaan *bottom-up* (CM11, CM12, CM13) dan lima pertanyaan *top-down* (CM21, CM22, CM23, CM24, CM25).

3.3.4. Variabel Kontrol

Variabel kontrol dalam penelitian ini merupakan data demografi berupa data kategorikal yang terdiri atas data nominal dan ordinal. Data nominal adalah data yang tidak memperhatikan urutan, sedangkan data ordinal adalah data yang memperhatikan urutan (Cooper & Schindler, 2014). Dalam analisis PLS-SEM di penelitian ini, variabel kontrol tidak termasuk ke dalam variabel (konstruk) endogen atau eksogen karena tidak ada daftar pertanyaan (indikator) seputar persepsi yang disusun untuk merefleksikan atau menjelaskan konsep dari suatu variabel (konstruk).

Pertanyaan-pertanyaan umum yang digunakan sebagai variabel kontrol terdiri atas beberapa indikator sebagaimana telah digunakan dalam penelitian terdahulu, seperti Suheli (2017) dan Sgro et al. (2019). Adapun indikator tersebut antara lain jenis kelamin (*Gender*), status pernikahan (*Marital*), rentang usia (*Age*), lama bekerja (*WorkExp*), tingkat pendidikan (*Edu*), jabatan (*Rank*), jumlah tanggungan (*Dependant*), pengalaman mutasi (*Reloc*), serta kesesuaian harapan dan penempatan lokasi kantor (*Deviate*).

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel kontrol yang merupakan data nominal, yaitu jenis kelamin (*Gender*) dan status pernikahan (*Marital*). Sementara itu, enam variabel kontrol lainnya menggunakan data ordinal, yaitu rentang usia (*Age*), lama bekerja (*WorkExp*), tingkat pendidikan (*Edu*), jabatan (*Rank*), jumlah tanggungan (*Dependant*), pengalaman mutasi (*Reloc*), serta kesesuaian harapan dan penempatan lokasi kantor (*Deviate*). Sementara itu, variabel kontrol kesesuaian harapan dan penempatan lokasi kantor (*Deviate*) menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi pegawai atas kesesuaian antara lokasi kantor yang diharapkan berdasarkan pilihan kota pertama di SIKKA (Sistem Informasi Kepegawaian Keuangan dan Aktiva) dan lokasi kantor penempatan saat ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

Indikator ES1 dan ES2 yang mewakili kepuasan pada organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82 dan 3,46. Nilai ini mendekati nilai 4 (puas) dan 5 (sangat puas), yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden merasa puas terhadap DJP sebagai organisasi. Sementara itu, nilai rata-rata indikator *Exchange* berada pada rentang 3–4. Hal ini mengindikasikan bahwa

rata-rata responden memersepsikan hubungan yang terjalin antara pegawai dan DJP merupakan hubungan yang transaksional.

Nilai rata-rata indikator *Communal* mendekati angka 3, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi netral untuk hubungan komunal antara pegawai dan DJP. Indikator *Trust* memiliki nilai rata-rata yang beragam dengan rentang 2,8–4,03. Dimensi keandalan (T21) dan dimensi kompetensi (T31) memiliki nilai rata-rata masing-masing sebesar 3,10 dan 3,27, yang berarti responden memiliki persepsi netral pada dua dimensi tersebut.

Sebagian besar indikator *Commitment* memiliki nilai rata-rata mendekati 3 (netral). Terdapat dua indikator yang memiliki nilai rata-rata mendekati 2, yaitu C22 dan C23. Terakhir, sebagian besar nilai rata-rata pada indikator *Mutuality* memiliki rentang nilai yang mendekati 3 (netral). Namun, terdapat satu indikator yang nilai rata-ratanya mendekati 2, yaitu CM12 dengan nilai rata-rata 2,35. Hal ini dapat dimaknai bahwa pegawai belum merasa terlibat secara aktif dalam komunikasi dua arah dengan DJP terkait kebijakan mutasi.

4.2. Model Pengukuran Reflektif

Analisis PLS-SEM dimulai dengan menguji model pengukuran reflektif (*reflective measurement model*) atas variabel (konstruk) endogen. Variabel endogen dalam penelitian ini meliputi variabel dependen, yaitu kepuasan pegawai atas organisasi (*Satis_to_Org*) dan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*), serta variabel mediasi, yaitu kepercayaan (*Trust*), komitmen (*Commitment*), dan *control mutuality* (*Mutuality*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian indikator pada model pengukuran reflektif tidak memenuhi kriteria penilaian yang relevan, yaitu indikator C13, C14, C22, C23, CM11, CM22,

CM23, CR2, CR4, CR5, CR6, CR7, CR8, ER3, ER4, ER5, ER6, T14, dan T15. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *outer loadings* yang lebih kecil daripada 0,7 sehingga indikator-indikator tersebut tidak memenuhi tingkat reliabilitas yang memadai. Oleh sebab itu, penelitian ini menghilangkan indikator-indikator tersebut dari analisis PLS-SEM.

Lebih lanjut, untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal, penelitian ini menggunakan empat ukuran, yaitu AVE (*Average Variance Extracted*), *Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *All Composite Reliability*. Setelah mengeliminasi dua puluh indikator yang tidak memenuhi tingkat reliabilitas, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel (konstruk) endogen telah memenuhi tingkat reliabilitas konsistensi internal. Nilai AVE pada seluruh variabel dependen tersebut telah melampaui angka 0,5 sehingga memenuhi validitas konvergen. Selanjutnya, nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel (konstruk) endogen melebihi ambang batas 0,7. Seluruh variabel dependen (endogen) juga memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,7 serta nilai *All Composite Reliability* yang melebihi ambang batas 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel dependen (endogen) telah memenuhi tingkat reliabilitas konsistensi internal.

Selain itu, penelitian ini menguji validitas diskriminan menggunakan rasio heterotrait-monotrait (HTMT). Seluruh variabel (konstruk) endogen menunjukkan rasio HTMT yang lebih kecil daripada ambang batas 0,9. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel (konstruk) endogen telah memenuhi validitas diskriminan. Alhasil, setelah menghilangkan indikator-indikator yang tidak memenuhi nilai ambang batas *outer loadings* dari analisis PLS-SEM, variabel (konstruk) endogen berhasil memenuhi pengujian atas model pengukuran reflektif yang mencakup validitas konvergen, reliabilitas konsistensi internal, dan validitas diskriminan.

4.3. Model Pengukuran Formatif

Setelah melakukan pengujian atas kelayakan variabel (konstruk) endogen melalui model pengukuran reflektif, tahap selanjutnya adalah menguji model pengukuran formatif (*formative measurement model*). Pengujian ini dilakukan untuk menilai kelayakan indikator-indikator pada variabel (konstruk) eksogen, yaitu *Exchange* dan *Communal*. Pertama, penelitian ini menguji tingkat kolinearitas menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai ambang batas VIF yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai yang konservatif, yaitu 3, sejalan dengan Sarstedt et al. (2022). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel (konstruk) eksogen memiliki nilai VIF yang lebih kecil dari 3 sehingga tidak terjadi masalah kolinearitas. Selanjutnya, penelitian ini melakukan prosedur *Bootstrapping* menggunakan 10.000 sampel dengan *percentile bootstrap confidence interval* dan pengujian *two-tailed* pada tingkat signifikansi 0,05 untuk menguji signifikansi tertimbang (*weights*) pada tiap-tiap indikator. Alhasil, terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi tingkat signifikansi tertimbang, yaitu ER2, ER4, ER5, ER6, CR2, CR4, CR6, dan CR8.

Namun demikian, meskipun tingkat signifikansi tertimbang tidak memenuhi *p-value* di bawah 0,05, indikator tersebut tetap dapat dipertahankan jika memenuhi kriteria relevansi yang ditunjukkan oleh nilai *loadings* yang lebih besar dari ambang batas 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi kriteria relevansi sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *loadings* di bawah 0,5, yaitu CR4, CR5, CR6, CR7, CR8, ER3, ER4, ER5, dan ER6. Dengan kata lain, penelitian ini tetap mempertahankan suatu indikator jika salah satu dari kriteria signifikansi atau tingkat relevansi terpenuhi, sepanjang nilai *loadings* tidak negatif. Dengan demikian, indikator yang

dipertahankan adalah ER1, ER2, ER3, CR1, CR2, dan CR3.

4.4. Pengujian Model Struktural

4.4.1. Koefisien Determinasi dan Koefisien Jalur

a) Hubungan Langsung

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) di lingkungan DJP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai atas organisasi (*Satis_to_Org*). Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 40,3% serta nilai koefisien sebesar 0,635 (*p-value* 0,000). Alhasil, H_1 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil yang cukup mengejutkan adalah bahwa *exchange relationship* (*Exchange*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*), ditunjukkan oleh nilai koefisien -0.023 (*p-value* 0.286). Sebaliknya, *communal relationship* (*Communal*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*). Dengan kata lain, H_2 dalam penelitian ini ditolak, sedangkan H_3 dapat diterima.

Penelitian ini kemudian menguji variabel mediasi, yaitu kepercayaan, komitmen, dan *control mutuality*, untuk melihat efek lebih lanjut dari *exchange relationship* dan *communal relationship* terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi. Dari ketiga kualitas OER tersebut, *control mutuality* (*Mutuality*) memiliki R^2 yang paling tinggi sebesar 61,6%, diikuti oleh kepercayaan (*Trust*) sebesar 60,7% dan komitmen (*commitment*) sebesar 48,1%. *Communal relationship* (*Communal*) memiliki pengaruh yang paling kuat dan signifikan terhadap *control mutuality* (*Mutuality*) dengan nilai koefisien sebesar 0,632 (*p-value* 0,000), dibandingkan dengan *exchange relationship*

(*Exchange*) sebesar 0,234 (p -value 0,000). Dengan demikian, H_{2c} dan H_{3c} dapat diterima.

Tidak hanya itu, *communal relationship* (*Communal*) juga memiliki pengaruh yang paling kuat dan signifikan terhadap kepercayaan (*Trust*) dan komitmen (*Commitment*), dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,624 (p -value 0,000) dan 0,535 (p -value 0,000), dibandingkan dengan *exchange relationship* (*Exchange*) dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,237 (p -value 0,000) dan 0,237 (p -value 0,000). Alhasil, H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} , dan H_{3b} dapat diterima.

Dengan kata lain, kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) di DJP hanya dipengaruhi oleh dua kualitas OER, yaitu kepercayaan (*Trust*) dan *control mutuality* (*Mutuality*). Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa baik *exchange relationship* (*Exchange*) maupun *communal relationship* (*Communal*) berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan (*Trust*), komitmen (*Commitment*), dan *control mutuality* (*Mutuality*). Namun demikian, ketiga kualitas OER tersebut lebih dominan dipengaruhi oleh *communal relationship* (*Communal*) dibandingkan dengan *exchange relationship* (*Exchange*).

Sementara itu, hanya terdapat satu variabel kontrol yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) di lingkungan DJP, yaitu kesesuaian antara harapan pegawai dan penempatan lokasi kantornya (*Deviate*). Variabel *Deviate* berpengaruh negatif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar -0,086 (p -value 0,000). Hal ini menunjukkan bahwa semakin lebar deviasi antara harapan pegawai dan penempatannya, semakin rendah kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi. Hal tersebut bermakna bahwa, ketika lokasi penempatan tidak sesuai dengan ekspektasi pegawai, pegawai akan merasa tidak puas terhadap kebijakan mutasi.

b) Hubungan Tidak Langsung

Exchange relationship (*Exchange*) yang dimediasi oleh kepercayaan (*Trust*) dan *control mutuality* (*Mutuality*) memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi dengan nilai koefisien sebesar 0,121 (p -value 0,000) dan 0,03 (p -value 0,012). Namun, *exchange relationship* (*Exchange*) yang dimediasi oleh komitmen (*Commitment*) tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) dengan nilai koefisien sebesar 0,016 (p -value 0,121). Dengan kata lain, H_{4a} dan H_{6a} dapat diterima, sedangkan H_{5a} ditolak.

Sementara itu, *communal relationship* (*Communal*) yang dimediasi oleh kepercayaan (*Trust*) dan *control mutuality* (*Mutuality*) memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) dengan nilai koefisien sebesar 0,319 (p -value 0,000) dan 0,082 (p -value 0,007). Serupa dengan *exchange relationship* (*Exchange*), *communal relationship* (*Communal*) yang dimediasi oleh komitmen (*Commitment*) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi (*Satis_to_Mutasi*) dengan nilai koefisien sebesar 0,036 (p -value 0,106). Dengan demikian, H_{4b} dan H_{6b} dapat diterima, sementara H_{5b} ditolak.

4.4.2. Effect Size (f^2)

Selain R^2 dan nilai koefisien, penelitian ini juga menentukan besarnya hubungan antar variabel dengan menggunakan *effect size* (f^2). Suatu variabel independen (eksogen) dianggap memiliki pengaruh kuat terhadap variabel dependen (endogen) jika memiliki nilai f^2 lebih dari 0,35. Sementara itu, nilai f^2 dengan rentang 0,15 – 0,35 menunjukkan pengaruh yang moderat, sedangkan nilai f^2 dengan rentang

sebesar 0,02 – 0,15 menunjukkan pengaruh yang kecil. Nilai f^2 di bawah 0,02 menunjukkan bahwa variabel independen (eksogen) tidak memiliki efek terhadap variabel dependen (endogen) (Hair et al., 2017). Nilai f^2 yang tinggi mengindikasikan bahwa akan terjadi penurunan nilai R^2 yang signifikan pada variabel dependen (endogen) jika variabel independen tersebut tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi dan kepuasan pegawai atas organisasi memiliki f^2 sebesar 0,676. Sementara itu, hubungan antara *exchange relationship* (*Exchange*) dengan kepercayaan (*Trust*), komitmen (*Commitment*), dan *control mutuality* (*Mutuality*) memiliki f^2 masing-masing sebesar 0,100, 0,076, dan 0,100. Selanjutnya, hubungan antara *communal relationship* (*Communal*) dengan kepercayaan (*Trust*), komitmen (*Commitment*), dan *control mutuality* (*Mutuality*) memiliki f^2 masing-masing sebesar 0,695, 0,387, dan 0,731. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *communal relationship* (*Communal*) memiliki efek yang lebih besar terhadap ketiga kualitas OER dibandingkan *exchange relationship* (*Exchange*), sejalan dengan hasil yang ditunjukkan oleh nilai R^2 dan koefisien. Hasil ini memperkuat analisis sebelumnya bahwa, selain hubungan komunal terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi dibandingkan hubungan transaksional, kepercayaan dan *control mutuality* juga menjadi faktor pemediasi yang lebih signifikan dibandingkan komitmen.

4.5. Interpretasi Hasil

Pada bagian ini, peneliti menafsirkan hasil temuan berdasarkan teori yang digunakan, hipotesis yang diajukan, serta konteks penelitian.

4.5.1. Pengaruh Kepuasan Pegawai atas Kebijakan Mutasi terhadap Kepuasan Pegawai atas Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai atas organisasi. Hasil ini sejalan dengan Riemer (2000) dan Herzberg (1974), yang menyatakan bahwa kebijakan organisasi merupakan faktor penting penyebab kepuasan pegawai. Sementara itu, menurut Harter et al. (2002), kepuasan pegawai merupakan salah satu faktor yang paling memengaruhi kinerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Shmailan, 2016).

Sayangnya, kebijakan mutasi pegawai sebagaimana disampaikan Riemer (2000) cenderung menurunkan kepuasan pegawai karena proses pemindahan itu sendiri menimbulkan stres terkait adaptasi pekerjaan baru (stres operasional) dan stres terkait dengan perubahan situasi keluarga (stres emosional).

4.5.2. Exchange Relationship, Kualitas OER, dan Kepuasan Pegawai atas Kebijakan Mutasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *exchange relationship* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi. Hal ini berarti bahwa kebijakan mutasi berbasis kinerja (transaksional) tidak serta merta dianggap positif oleh pegawai DJP. Hasil tersebut tidak sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu (Froese et al., 2019; Suheli, 2017; Zeb et al., 2021). Zeb et al. (2021) dan Froese et al. (2019) menyatakan bahwa hubungan transaksional antara organisasi dan pegawai yang melibatkan imbalan berbasis

kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Selanjutnya, Suheli (2017) menyatakan bahwa kebijakan mutasi yang sesuai dengan preferensi lokasi pegawai akan meningkatkan kepuasan pegawai.

Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hassi (2019) yang menyatakan bahwa hubungan transaksional yang melibatkan *reward* dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap kepuasan pegawai. Menurut Hassi (2019), kepuasan pegawai adalah emosi positif yang berasal dari dalam diri (internal) pegawai sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh hal-hal eksternal, termasuk imbalan yang ditawarkan oleh organisasi.

Sejalan dengan Hassi (2019), terdapat dua interpretasi yang dapat ditarik. Pertama, kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi merupakan persepsi personal pegawai mengenai lokasi penempatannya, terlepas dari apapun imbalan yang ditawarkan oleh DJP atas kinerja yang ditunjukkan pegawai. Kedua, hubungan transaksional antara kinerja dan mutasi adalah sebatas mendorong pegawai untuk berkinerja mencapai batas minimum tertentu agar tidak dimutasi ke daerah yang tidak diinginkan oleh pegawai (menghindari hukuman) dan sama sekali tidak berhubungan dengan kepuasan pegawai atas lokasi penempatannya. Sebaliknya, ketika telah memperoleh penempatan yang sesuai dengan pilihannya, pegawai cenderung tidak memiliki motivasi untuk menampilkan kinerja terbaik karena telah berada di zona nyaman.

Hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa *exchange relationship* tidak memengaruhi kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi turut dikonfirmasi oleh hasil *coding* terhadap *free text* yang diisi oleh para responden dalam kuesioner. Terdapat dua sudut pandang utama yang dapat ditarik dari para responden. Di satu sisi, sebagian pegawai menganggap bahwa sistem mutasi yang transaksional seharusnya tidak diberlakukan

karena pegawai menganggap bahwa mutasi pada dasarnya adalah hak dari setiap pegawai. Kebijakan mutasi seharusnya didasarkan pada durasi waktu/giliran saja, ketimbang didasarkan pada kinerja.

Di sisi lain, sebagian pegawai mungkin setuju dengan sistem mutasi yang transaksional, tetapi menyoroti proses pelaksanaannya karena penilaian kinerja di lingkungan DJP masih dirasa tidak adil dan tidak objektif. Sebagian pegawai merasa telah menampilkan kinerja terbaik, tetapi keputusan mutasi yang selama ini dibuat tidak sesuai dengan pilihan kota mereka. Sementara itu, sejumlah responden juga mengeluhkan bahwa terdapat pegawai yang telah ditempatkan di kota pilihannya, tetapi tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik ketimbang pegawai lainnya.

Exchange relationship memengaruhi kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi hanya jika dimediasi oleh dua kualitas OER, yaitu kepercayaan dan *control mutuality*. Artinya, imbalan berupa mutasi sesuai pilihan pegawai yang diberikan oleh DJP dapat meningkatkan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi hanya jika pegawai merasa percaya dengan sistem mutasi yang diterapkan serta diberikan ruang dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat terhadap pengambilan kebijakan.

Kepercayaan pegawai terhadap sistem mutasi dapat diatribusikan kepada tiga faktor, yaitu integritas, kompetensi, dan keandalan. Ketika DJP mampu memberikan imbalan sesuai yang dijanjikan berdasarkan kinerja pegawai, kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi dapat meningkat karena pegawai akan melihat bahwa pengambil kebijakan mutasi di lingkungan DJP memiliki integritas yang tinggi. Hasil *coding* terhadap *free text* menunjukkan bahwa pegawai menyuarakan beberapa aspirasi terkait integritas, seperti “kebijakan mutasi yang adil” dan “kebijakan mutasi yang

tidak berdasarkan kedekatan personal". Kinerja sebagai faktor utama dalam pengambilan keputusan mutasi pegawai seharusnya tidak dikalahkan oleh faktor lainnya, misalnya karena faktor kedekatan personal.

Kepercayaan pegawai terhadap kebijakan mutasi juga dapat meningkat ketika pegawai menganggap bahwa pengambil kebijakan mutasi di lingkungan DJP memiliki kompetensi yang memadai dalam membuat dan menerapkan kebijakan mutasi. Salah satu isu yang berkaitan dengan hal ini adalah, berdasarkan hasil *coding*, alat pengukuran kinerja yang ada saat ini belum mampu merepresentasikan kinerja pegawai secara utuh.

Terakhir, kepercayaan pegawai terhadap kebijakan mutasi bergantung pada seberapa besar pegawai dapat mengandalkan pengambil keputusan mutasi dalam menentukan penempatan mereka. Hasil *coding* menunjukkan bahwa pegawai mengutarakan pendapatnya terkait dengan keandalan ini, seperti "kepastian mutasi" atau "lama waktu yang dibutuhkan untuk menunggu keputusan mutasi". Pegawai akan merasa DJP dapat diandalkan ketika mereka mengetahui dengan pasti kapan saatnya mereka akan mutasi dan apa saja indikator yang harus mereka capai.

Sementara itu, dalam hal *control mutuality*, posisi DJP sebagai organisasi pada dasarnya akan selalu lebih superior dibandingkan dengan pegawainya, sejalan dengan Lee et al. (2022). Namun, kontrol yang absolut dari organisasi akan menciptakan kepemimpinan yang cenderung otoriter. Oleh karena itu, DJP harus memberikan berbagai ruang bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi mereka, terutama terkait kebijakan mutasi. Semakin besar ruang yang diberikan kepada pegawai untuk terlibat dalam berbagai proses pembuatan kebijakan organisasi, semakin baik persepsi pegawai terhadap organisasi tersebut. Dengan demikian, imbalan berupa mutasi akan bermuara pada kepuasan

pegawai jika DJP menyediakan ruang aspirasi yang cukup bagi pegawai untuk menyuarakan pendapat mereka, yang kemudian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi DJP demi keputusan mutasi yang lebih baik.

4.5.3. Communal Relationship, Kualitas OER, dan Kepuasan Pegawai atas Kebijakan Mutasi

Communal relationship tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi, tetapi juga berpengaruh ketika dimediasi oleh dua kualitas OER, yaitu kepercayaan (*Trust*) dan *control mutuality* (*Mutuality*). *Communal relationship* yang bersifat sukarela lebih mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi dibandingkan *exchange relationship*. Hal tersebut terjadi karena pegawai memiliki respons yang berbeda-beda ketika sistem mutasi yang transaksional diberlakukan. Dengan kata lain, kebijakan mutasi yang menitikberatkan pada *communal relationship* akan lebih mampu meningkatkan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi secara keseluruhan.

Berbeda dengan kebijakan mutasi yang transaksional, kebijakan mutasi yang mampu menyentuh kebutuhan personal pegawai akan lebih efektif meningkatkan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi. Integritas pengambil kebijakan mutasi di DJP akan meningkat di mata pegawai jika pegawai merasa bahwa DJP sungguh-sungguh memperhatikan kebutuhan atau bahkan melebihi ekspektasi mereka. Jika kebutuhan personal saja dapat dipenuhi oleh DJP tanpa mengharapkan timbal balik dari pegawai, pegawai akan menganggap bahwa setiap janji yang semestinya merupakan hak pegawai akan selalu mampu ditepati oleh DJP.

Kebijakan mutasi yang menyentuh kebutuhan personal pegawai juga akan

meningkatkan pandangan pegawai tentang kompetensi pengambil kebijakan mutasi di DJP. Ada banyak aspek yang harus diperhatikan oleh pengambil kebijakan mutasi dalam membuat keputusan mutasi yang sesuai dengan kebutuhan tiap pegawai yang berbeda-beda, seperti kesehatan, keluarga, dan alasan kemanusiaan lainnya.

Pengambil kebijakan mutasi juga harus memiliki kompetensi yang memadai agar mampu memperhitungkan berbagai aspek tersebut ke dalam pengambilan keputusan mutasi. Kompetensi juga diperlukan untuk memastikan bahwa pegawai benar-benar membutuhkan mutasi ke kota pilihan dengan alasan kemanusiaan yang valid. Jangan sampai kebijakan mutasi terlalu longgar dengan hanya berdasarkan pada alasan yang diberikan pegawai tanpa adanya kriteria dan mekanisme yang ketat. Hal tersebut akan menimbulkan preseden buruk yang mendorong pegawai lainnya untuk melakukan hal yang sama. DJP perlu membuat kriteria sejelas-jelasnya dan merancang mekanisme yang solid untuk memastikan bahwa pegawai benar-benar memiliki urgensi untuk dimutasi atas dasar alasan kemanusiaan.

Kebijakan mutasi yang komunal juga perlu diselaraskan dengan kejelasan dan kepastian terkait apa saja alasan kemanusiaan yang layak dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mutasi. Semakin besar hal-hal komunal terkait kebijakan mutasi yang diberikan oleh DJP kepada pegawai, semakin besar urgensi DJP untuk melakukan sosialisasi kepada pegawai tentang hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan kemanusiaan. Apabila DJP tidak mengomunikasikan hal tersebut, pegawai berpotensi untuk merekayasa alasan agar dapat dimutasi ke kota pilihan. Saat hal ini terjadi dan DJP tidak mampu menindaklanjuti seluruh alasan tersebut, pegawai akan merasa kecewa karena menganggap bahwa kebijakan

mutasi yang memperhatikan alasan kemanusiaan bersifat tebang pilih.

Alasan kemanusiaan yang dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mutasi beragam. Sebagai contoh, jika kesehatan menjadi salah satu alasan kemanusiaan yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mutasi, DJP perlu menjelaskan secara rinci kondisi sakit seperti apa yang layak dipertimbangkan. Jangan sampai alasan sakit disalahgunakan oleh pegawai demi memperoleh mutasi yang diinginkan. Selain itu, pegawai juga perlu diberikan ruang aspirasi untuk menyampaikan secara rinci kondisi kesehatan pribadi maupun keluarga agar benar-benar dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mutasi. Jika DJP menolak alasan kemanusiaan yang disampaikan oleh pegawai, pegawai berhak mengetahui apa alasan penolakan tersebut secara transparan serta disediakan ruang untuk menyampaikan alasan lanjutan yang mungkin dapat mengubah pandangan pengambil keputusan mutasi terkait validitas alasan pegawai tersebut.

5. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi di lingkungan DJP dengan menggunakan kerangka *Organization-Employee Relationship* (OER). Untuk menentukan faktor-faktor tersebut, penelitian ini menguji hubungan antara *exchange relationship* serta *communal relationship* dan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi yang dimediasi oleh tiga jenis kualitas OER, yaitu kepercayaan, komitmen, dan *control mutuality*. Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa hanya dua dari tiga kualitas OER yang terbukti memediasi hubungan antara *exchange relationship* serta *communal relationship*

dengan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi, yaitu kepercayaan dan *control mutuality*.

Exchange relationship berpengaruh terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi hanya jika dimediasi oleh kepercayaan dan *control mutuality*. Hal tersebut mengindikasikan dua hal. Pertama, sebagian pegawai menganggap bahwa kebijakan mutasi seharusnya tidak bersifat transaksional (mutasi berbasis kinerja) karena mutasi pada dasarnya adalah hak setiap pegawai. Kedua, sebagian pegawai juga menyoroti proses pelaksanaan sistem mutasi yang transaksional karena penilaian kinerja pegawai di lingkungan DJP masih belum sepenuhnya adil dan tidak objektif.

Sebaliknya, *communal relationship* berpengaruh terhadap kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi, baik dengan maupun tanpa dimediasi oleh kepercayaan dan *control mutuality*. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan mutasi yang didasari pada pemenuhan kebutuhan personal pegawai seperti kesehatan dan keluarga akan meningkatkan kepuasan pegawai terhadap kebijakan mutasi. Dengan kata lain, kebijakan mutasi yang berorientasi pada kebutuhan personal pegawai akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan pegawai atas kebijakan mutasi karena pegawai merasa adanya faktor emosional yang mendorong mereka untuk menampilkan kinerja terbaik dan bertahan di DJP.

6. IMPLIKASI

1. Identifikasi Faktor Kepuasan Pegawai: Dengan menggunakan konsep OER yang telah banyak dibahas di berbagai literatur, DJP dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai, khususnya terkait kebijakan mutasi. Hal ini penting untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap organisasi, menjaga tingkat perputaran pegawai (*employee turnover*) pada level yang rendah, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Evaluasi dan Perbaikan Alat Ukur Kinerja: Penelitian ini menunjukkan bahwa imbalan berupa mutasi sebagai hasil dari kinerja yang baik tidak serta-merta meningkatkan kepuasan pegawai. Salah satu penyebabnya adalah alat ukur penilaian kinerja yang dianggap belum sepenuhnya representatif. Oleh karena itu, DJP perlu melakukan evaluasi dan perbaikan sebagai berikut.
 - a. Desain Ulang Alat Pengukuran Kinerja: DJP dapat mendesain ulang alat pengukuran kinerja saat ini untuk menghindari unsur-unsur subjektivitas dalam proses penilaian pegawai.
 - b. Penggunaan Alat Ukur Alternatif: Jika dalam jangka pendek perbaikan tersebut dirasa tidak memungkinkan, pengambil kebijakan mutasi dapat menggunakan alat ukur lain yang lebih mampu menggambarkan kinerja pegawai yang sesungguhnya.
 - c. Penambahan Indikator: DJP juga dapat melengkapi alat ukur yang ada saat ini dengan indikator-indikator lain agar lebih mampu menggambarkan kinerja pegawai secara utuh.
3. Peningkatan Kepercayaan Pegawai: Untuk meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap DJP dalam hal pengambilan keputusan mutasi, DJP dapat melakukan beberapa langkah konkret berikut.
 - a. Keputusan Mutasi yang Tidak Memihak: Pengambilan keputusan mutasi seharusnya tidak memihak dan menguntungkan pihak-pihak tertentu, misalnya karena adanya kedekatan personal. DJP harus mampu mendasarkan pengambilan keputusan

mutasi pada indikator-indikator yang telah ditetapkan.

- b. Pengurangan Diskresi: Pengambilan keputusan mutasi sebaiknya tidak terlalu bergantung pada diskresi para pembuat keputusan mutasi. Diskresi tidak boleh mengalahkan indikator-indikator yang ada. DJP harus memutasi pegawai yang berkinerja baik ke kota pilihan tanpa menunda-nunda dengan alasan apa pun.
 - c. Konsistensi Pelaksanaan Kebijakan: Kebijakan mutasi harus dilaksanakan secara konsisten berdasarkan aturan yang berlaku. Pegawai yang telah memenuhi parameter lama unit atau zona wilayah harus dimutasi sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Peningkatan *Control Mutuality*: Untuk meningkatkan *control mutuality* antara DJP dan pegawai dalam hal pengambilan keputusan mutasi, DJP dapat melakukan beberapa hal berikut.
- a. Ruang Aspirasi: DJP perlu menambah ruang aspirasi bagi pegawai terkait kebijakan mutasi, seperti melalui forum luring yang lebih intens dan media aspirasi daring yang lebih luas.
 - b. Evaluasi dan Perbaikan Kebijakan: DJP perlu membuka ruang bagi aspirasi pegawai terkait kebijakan mutasi dan menjadikannya sebagai bahan evaluasi serta dasar perbaikan kebijakan yang ada saat ini.
 - c. Sosialisasi Aturan Mutasi: DJP perlu secara berkelanjutan melakukan sosialisasi terkait aturan mutasi atas permintaan sendiri karena alasan kemanusiaan, agar pegawai memiliki pemahaman yang utuh mengenai jenis-jenis alasan yang dapat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mutasi.

REFERENSI

- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work–life balance practices and talent attraction. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Bilginoğlu, E., Yozgat, U., & Erdem Artan, İ. (2019). Respect and trust in organizations: A research about their effect on job satisfaction. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12(18), 527–543.
<https://doi.org/10.26466/opus.590684>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(3), 289–309.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B004>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2021). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-25/PJ/2021 tentang manajemen karier di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*.
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 46(1), 121–134.
<https://doi.org/10.21831/jk.v46i1.9576>
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction, and voluntary turnover: Moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610–623.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283>

- Greeff, W. J. (2017). The role of communication in managing the safety climate of construction site environments. *Communicatio*, 43(1), 103–121. <https://doi.org/10.1080/02500167.2017.1306575>
- Greeff, W. J. (2017). The role of communication in managing the safety climate of construction site environments. *Communicatio*, 43(1), 103–121. <https://doi.org/10.1080/02500167.2017.1306575>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassi, A. (2019). “You get what you appreciate”: Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment, and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 786–811. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1506>
- Herzberg, F. (1974). Motivation–hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Holtzhausen, L., & Fourie, L. (2011). Employees’ perceptions of institutional values and employer–employee relationships at the North-West University. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 243–254. <https://doi.org/10.1002/pa.417>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines measuring relationships in public relations*. Institute for Public Relations. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Iqbal, S., Farid, T., Jianhong, M., & Mehmood, Q. (2018). Cultivating employees’ communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: Studying the influence of procedural justice. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 545–555. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S179019>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-224/PMK.01/2020 tentang manajemen karier di lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S. U. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 264–283. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167>
- Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization–employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*, 21(3), 236–253. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2017-0011>
- Lee, Y., & Kim, J.-N. (2021). On the evolving nature of relationship by perspective mutuality: Reconceptualizing relationship typology between organization and its publics. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 98(1), 148–178. <https://doi.org/10.1177/1077699020949255>
- Lian, S. B., & Yoong, L. C. (2017). The effectiveness of strategic relationship marketing: Exploring relationship quality towards customer loyalty. *International Business Research*, 10(12), 159–170. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n12p159>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Rainey, H. G., Ronquillo, J. C., & Avellaneda, C. N. (2010). Decision making in public organizations. In G. Morcol (Ed.), *Handbook of decision making* (pp. 349–377). CRC Press.

- Riemer, J. W. (2000). Job relocation, sources of stress, and sense of home. *Community, Work & Family*, 3(2), 205–217.
<https://doi.org/10.1080/713658901>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064.
- Sgro, J., Frayne, B., & McCordic, C. (2019). Linking the sustainable development goals through an investigation of urban household food security in Southern Africa. *Journal of Sustainability Research*, 1(1), e190004.
<https://doi.org/10.20900/jsr20190004>
- Shen, H. (2016). Refining organization–public relationship quality measurement in student and employee samples. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94(4), 994–1010.
<https://doi.org/10.1177/1077699016674186>
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance, and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Suheli, L. (2017). Pengaruh kebijakan relokasi terhadap tingkat kepuasan pegawai negeri sipil: Studi pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 2(4), 49–63.
<https://doi.org/10.33105/itrev.v2i4.40>
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees performance: Do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27.
<https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Zeb, A., Rehman, S., Saeed, G., & Ullah, H. (2021). A study of the relationship between reward and recognition and employees' job satisfaction: A literature review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), 278–291.