

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara, merujuk pada pegawai negeri yang bekerja di instansi pemerintah, memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan untuk melayani masyarakat. Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan negara adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP merupakan unit eselon I di Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas perpajakan di Indonesia. DJP memiliki jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang signifikan, yaitu sebanyak 45.315 orang (Yawardhana, 2022). Sebagai ASN, pegawai DJP memiliki peran yang krusial dalam mengawasi kepatuhan perpajakan, pengumpulan pendapatan negara, dan pelayanan kepada wajib pajak (Kemenkeu, 2021).

Hasil survei kinerja ASN nasional menunjukkan bahwa terdapat tantangan dalam mencapai kinerja yang optimal. Hasil survei Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menunjukkan rata-rata indeks implementasi core values BerAKHLAK di 442 instansi pemerintah yang memenuhi syarat minimum responden adalah 60,9 persen atau berada di kategori B (KemenpanRB, 2023). Hasil survei tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai ASN secara umum belum mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan yang perlu diidentifikasi dan diatasi, termasuk dalam konteks DJP. Permasalahan terkait kinerja ini juga dapat diamati secara lebih spesifik pada laporan kinerja DJP pada tahun 2020 – 2022 pada level unit Eselon I DJP di mana juga masih terdapat Indikator Kinerja Utama (IKU) DJP yang belum

mencapai target, baik pada tahun 2020, 2021, maupun 2022. Hal ini juga menunjukkan bahwa secara umum, organisasi dan pegawai DJP belum sepenuhnya mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Tak sampai disitu, peneliti juga menemukan bahwa pada tingkatan kantor masih terdapat target realisasi IKU atas Kepatuhan Wajib Pajak pada KPP Pratama Jember yang masih belum tercapai, serta sebagian besar nilai kinerja individu pegawai pada KPP Pratama Jember, khususnya *Account Representative* sebagian besar berada pada kategori kurang dan sangat kurang.

Tabel 1. 1 Rapor Kinerja *Account Representative* pada KPP Pratama Jember Triwulan I-IV Tahun 2023

Kriteria	Triwulan 1		Triwulan 2		Triwulan 3		Triwulan 4	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Baik		0%		0%		0%		0%
Baik		0%	1	3%	1	3%	7	21%
Kurang	3	9%	12	38%	16	48%	21	64%
Sangat Kurang	29	91%	19	59%	16	48%	5	15%
<b>Total</b>	32	100%	32	100%	33	100%	33	100%

Sumber: Aplikasi MANDOR-DJP, data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan data pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada triwulan 1 tahun 2023 91% atau 29 orang *Account Representative* pada KPP Pratama Jember memiliki kinerja sangat kurang dan 9% sisanya atau sebanyak 3 orang memiliki kinerja kurang. Pada triwulan 2 tahun 2023 59% atau 19 orang *Account Representative* pada KPP Pratama Jember memiliki kinerja sangat kurang, 38% atau sebanyak 12 orang memiliki kinerja kurang dan 3% atau 1 orang memiliki kinerja dengan kriteria Baik. Pada triwulan 3 tahun 2023 48% atau 16 orang *Account Representative* pada KPP Pratama Jember memiliki kinerja sangat kurang, 48% atau sebanyak 16 orang memiliki kinerja kurang dan 3% atau 1 orang memiliki kinerja dengan kriteria Baik. Pada triwulan 4 tahun 2023 15% atau 5 orang *Account Representative* pada KPP Pratama Jember memiliki kinerja sangat kurang, 64%

atau sebanyak 21 orang memiliki kinerja kurang dan 21% atau 7 orang memiliki kinerja dengan kriteria Baik. Selama triwulan 1 hingga triwulan 4 tahun 2023, tidak ada *Account Representative* pada KPP Pratama Jember yang memiliki kinerja sangat baik. Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak pada KPP Pratama Jember ini merupakan fenomena yang perlu dipelajari faktor-faktor penyebabnya sehingga dapat menjadi bahan dan masukan dalam mencari solusi peningkatan kinerja pegawai hingga tercapai tingkat yang optimal untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja adalah salah satu tolak ukur yang biasa digunakan untuk menentukan apakah suatu pekerjaan telah diselesaikan dengan baik atau tidak. Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja pegawai yang secara langsung terkait dengan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Wolor dkk., 2020). Kinerja menurut (Stolovitch & Keeps, 2021) adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta, dan menurut (Robbins & Judge, 2024) kinerja pegawai adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja seorang pegawai yang dicapai dalam menjalankan tugasnya serta merupakan pencapaian optimal dari potensi yang dimiliki pegawai tersebut. Setiap pegawai bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi dan kontribusi masing-masing pegawai akan membuka jalan menuju keberhasilan suatu organisasi, termasuk instansi pemerintah (Roopavathi & Kishore, 2021).

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sudah sangat banyak dan umum dilakukan, baik dengan hasil yang sesuai dengan hipotesis maupun berkebalikan. Salah satu area penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor manajemen sumber daya manusia

yang dimoderasi oleh *Well Being* atau tingkat kesejahteraan, yang merupakan area penelitian yang semakin penting dan terus berkembang dengan pesat. *Systematic Literature Review* yang dilakukan oleh Peccei & Van De Voorde (2019) memberikan rekomendasi bahwa cara untuk memperkuat dasar-dasar teoritis penelitian HRM-WB-IOP (*Human Resource Management – Well Being – Individual/Organizational Performance*) adalah dengan memperbanyak dan memperdalam penelitian dan analisis terkait variabel mediasi dan moderasi untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang mengapa, kapan, dan bagaimana hubungan hipotesa utama antara HRM, kesejahteraan, dan kinerja dapat dipertahankan. Rekomendasi lainnya adalah perlunya mengembangkan penelitian dengan variasi berbeda untuk dimensi *well being*, tidak hanya untuk lebih fokus secara eksplisit pada berbagai aspek *well being* yang berhubungan dengan kesehatan tetapi juga untuk mempertimbangkan peran yang dimainkan oleh berbagai aspek dan dimensi *well being* secara bersamaan sebagai mediator potensial dari hubungan HRM-kinerja. Berdasarkan penelitian Peccei & Van De Voorde (2019) tersebut, *Organizational support* (dukungan organisasi), *workload* (beban kerja), *role conflict* (konflik peran), dan *work-life balance* (keseimbangan kehidupan dan pekerjaan) merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Organizational support* yang merupakan dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada anggota atau karyawan dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2024). Dukungan organisasi dapat bersifat formal maupun informal, dan melibatkan berbagai aspek, seperti sumber daya,

kebijakan, budaya kerja, pelatihan, dan lain sebagainya. *Organizational support* yang dirasakan dapat mempengaruhi bagaimana pegawai berperilaku dan berkinerja di tempat kerja (Robbins & Judge, 2024). Beberapa penelitian sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa salah faktor yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah *organizational support* atau *policies* (Bouwmeester dkk., 2021). Namun demikian juga terdapat penelitian yang menyatakan bahwa *organizational support* tidak berpengaruh signifikan ataupun berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh (Virgolino dkk., 2023) yang menyimpulkan bahwa pengaruh *perceived organizational support* tidaklah signifikan terhadap kinerja individu.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja adalah *workload* yang merujuk pada volume dan kompleksitas tugas yang harus dijalankan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu periode waktu tertentu (Wibisono, 2006). Hubungan antara *workload* dan kinerja merupakan aspek penting dalam produktivitas dan keberhasilan tugas atau pekerjaan. Sebagian besar, jika tidak semua, pekerjaan mengandung tingkat *workload* tertentu yang perlu diatasi oleh individu atau tim. Dalam beberapa kasus, *workload* yang terlalu tinggi dapat menjadi beban yang berpotensi merugikan, menyebabkan peningkatan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja. Di sisi lain, *workload* yang terlalu rendah juga dapat berdampak negatif dengan menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dari *workload*, yang mencakup alokasi tugas yang seimbang, penilaian realistis terhadap kapasitas individu atau tim, serta pengelolaan sumber daya dengan bijaksana, dapat memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa karyawan dapat menghadapi tugas dengan efisien dan mengoptimalkan

kinerja mereka (Robbins & Judge, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Hamid et al., (2020) menyatakan bahwa *workload* berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh (Andriana dkk., 2019; Ibrahim dkk., 2022; Ibrahim & Thawil, 2019; Johari dkk., 2018; Siswanto dkk., 2019) menyatakan sebaliknya, yaitu *workload* tidak berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, atau bahkan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selain kedua faktor di atas, *role conflict* juga turut mempengaruhi kinerja pegawai. *Role conflict* merujuk pada ketidaksesuaian atau ketegangan yang muncul ketika individu dihadapkan pada tuntutan atau harapan yang saling bertentangan dalam perannya (Legge, 2014). Hal ini dapat terjadi ketika seseorang memegang beberapa peran yang memiliki tanggung jawab dan harapan yang berbeda, dan tuntutan dari satu peran dapat bertentangan dengan yang lainnya. Ketika seseorang mengalami konflik peran yang signifikan, hal itu dapat mengakibatkan stres dan kebingungan, mengganggu fokus, serta menurunkan motivasi dan produktivitas (Robbins & Judge, 2024). Individu yang merasa sulit untuk memenuhi ekspektasi yang saling bertentangan dalam perannya cenderung mengalami penurunan kinerja. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dari peran, komunikasi yang jelas tentang harapan, dan pengakuan terhadap potensi konflik dapat membantu mengurangi dampak negatif *role conflict* terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Upaya untuk menciptakan peran yang konsisten dan memberikan dukungan dalam menangani konflik peran dapat berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal (Robbins & Judge, 2024). Penelitian oleh (Hussain & Maliks, 2022; Isa & Indrayati, 2023; Omar dkk., 2019; Talukder, 2019) menyebutkan bahwa

*role conflict* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun penelitian oleh (Mahmudah dkk., 2022; Pillai dkk., 2021) menyimpulkan sebaliknya, bahwa *role conflict* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Daipuria & Kakar, (2013) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah suatu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, merasa nyaman di tempat kerja, dan memiliki komitmen terhadap keluarga. Penerapan kebijakan *work-life balance* yang tepat memberikan otonomi yang lebih besar bagi pegawai untuk mengelola domain pekerjaan dan nonpekerjaan dalam hidup mereka (Wheatley, 2012). Penelitian oleh Medina-Garrido et al., (2023), Tan et al., (2023), dan Johnston et al. (2022) menyimpulkan bahwa *organizational support* berpengaruh positif secara signifikan pada *work-life balance*.

Sejumlah ahli meyakini bahwa *workload* yang sangat berlebih dapat menguras *resources* pegawai, sehingga lebih sedikit *resources* yang tersedia untuk menyelesaikan tugas atau meringankan beban di luar pekerjaan (Karatepe, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh (Omar dkk., 2019) juga menyatakan bahwa *workload* berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap *work-life balance*.

Netemeyer, (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa tuntutan dalam peran yang dimiliki setiap individu dan dibutuhkan sumber daya fisik serta psikologis untuk memenuhi tuntutan tersebut. Oleh karena itu, ketika pegawai merasa bahwa sumber daya tidak dapat menjamin tuntutan tersebut, maka akan timbul konflik antara peran pada domain kehidupan dan domain pekerjaan yang membuat peran seseorang pada salah satu maupun kedua domain tersebut menjadi tidak dapat terpuaskan sehingga keseimbangan keduanya menjadi terancam. Penelitian oleh Isa

& Indrayati (2023), Hussain & Maliks (2022), dan Omar et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa *role conflict* berpengaruh negatif secara signifikan pada *work-life balance*.

Hubungan antara *work-life balance* dan kinerja sangat erat, jika seseorang mengalami ketidakseimbangan yang signifikan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal itu dapat berdampak negatif pada kesehatan mental, meningkatkan tingkat stres, dan menyebabkan kelelahan dan tidak optimalnya kinerja. Karyawan yang merasa terlalu terbebani oleh tuntutan pekerjaan cenderung mengalami penurunan produktivitas, kurangnya kreativitas, dan peningkatan tingkat absensi. Sebaliknya, karyawan yang dapat mencapai *work-life balance* yang baik memiliki potensi untuk menjadi lebih fokus, energik, dan produktif di tempat kerja. Keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan retensi karyawan. Organisasi yang mendukung *work-life balance* dengan kebijakan yang fleksibel, promosi kesehatan mental, dan budaya yang menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, cenderung memiliki karyawan yang lebih bahagia dan berkinerja tinggi (Robbins & Judge, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh (Rosmadiani dkk., 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, akan tetapi, hasil penelitian (Rakhmanto & Rosnani, 2024) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

*Organizational policies* (mencakup dukungan organisasi, penentuan tugas dan beban kerja pegawai maupun hal-hal terkait peran pegawai dalam pelaksanaan tugasnya) umumnya dirancang untuk memperbaiki kondisi *work-life conflict*

ataupun mendukung atau mengkompensasi pegawai dengan tujuan *work-life balance* yang lebih baik sehingga kinerja pegawai dapat optimal (Robbins & Judge, 2024). Hasil penelitian dari Bouwmeester et al., (2021) menyatakan bahwa secara keseluruhan, *organizational policies* yang melampaui standar normal (program kesehatan, training dan pelatihan) dengan melakukan *monitoring work-life balance* pegawai secara mingguan, menyediakan fasilitas *outsourcing* beberapa komponen pekerjaan, dan berbagai bentuk kompensasi sangatlah diapresiasi dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Penelitian ini diinisiasi oleh adanya *gap* dalam pemahaman tentang peran *organizational support*, *workload*, dan *role conflict* dalam mencapai *work-life balance* sebagai faktor pendorong kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak (DJP), khususnya pada KPP Pratama Jember. Fenomena rendahnya capaian kinerja yang tergambar dari hasil survei, realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU), serta rapor kinerja pegawai menjadi dasar penting untuk menggali lebih dalam pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Adanya permasalahan memberikan landasan empiris yang kuat untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan tersebut. Dengan mengambil judul "Peran *Organizational Support*, *Workload*, dan *Role conflict* dalam *Work-life balance* sebagai Faktor Pendorong Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak: Studi pada KPP Pratama Jember," penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dan saling memengaruhi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang konkrit untuk perbaikan kebijakan dan implementasi praktik manajemen yang dapat meningkatkan *work-life balance*, mengurangi *role conflict*, dan mengelola

*workload* dengan lebih efektif, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah, khususnya di bidang perpajakan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasinya, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
2. Apakah *workload* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
3. Apakah *role conflict* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
4. Apakah *organizational support* berpengaruh terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
5. Apakah *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
6. Apakah *role conflict* berpengaruh terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
7. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
8. Apakah *organizational support* berpengaruh terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?

9. Apakah *workload* berpengaruh terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?
10. Apakah *role conflict* berpengaruh terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember. Faktor-faktor yang dipelajari dalam penelitian ini meliputi *organizational support*, *workload*, dan *role conflict*. Keempat faktor ini dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational support* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *role conflict* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational support* terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *role conflict* terhadap *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational support* terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *role conflict* terhadap kinerja melalui *work-life balance* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh faktor *work-life balance*, *workload*, *role conflict*, dan *organizational support* terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember. Hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi yang berharga, baik sebagai referensi peneliti tema sejenis di masa mendatang maupun sebagai referensi dalam pengembangan strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

1. **Manfaat teoritis**, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai *work-life balance* dan kinerja pegawai serta

faktor-faktor yang mempengaruhinya, maupun sebagai referensi peneliti tema sejenis di masa mendatang.

2. **Manfaat praktis**, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu referensi dalam pengembangan strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, khususnya bagi ASN Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Jember.
3. **Manfaat kebijakan**, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam merumuskan kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia sehingga dapat tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek yang berdampak pada tujuan organisasi namun juga memberikan situasi kerja yang optimal bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas hidup dan kualitas kinerja jangka panjang.