

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini merupakan era kompetisi global yang semakin ketat, keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai pendekatan strategis dan koheren dalam mengelola aset organisasi yang paling berharga manusia menjadi kunci keunggulan kompetitif (Armstrong & Taylor, 2020). Dessler (2020) menegaskan bahwa MSDM mencakup kebijakan dan praktik dalam menentukan aspek manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan melakukan penilaian kinerja. Pengelolaan SDM yang efektif akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai sehingga dapat memaksimalkan efektivitas organisasi (Noe *et al.*, 2022).

Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya merupakan tolok ukur keberhasilan implementasi MSDM. Kinerja pegawai merupakan hasil akhir kerja yang didapatkan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing di waktu tertentu (Febria, *et al.*, 2021). Keberhasilan sebuah perusahaan/instansi dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya terutama dari kinerja seseorang atau sekelompok dalam perusahaan/instansi tersebut. Sejalan dengan itu, Kasmir (2018) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu. Kinerja organisasi secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu dan tim yang ada di dalamnya. Untuk mencapai kinerja optimal, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Beberapa faktor penting diantaranya adalah beban kerja, *burnout*, dan *mental health*.

Tingginya beban kerja yang dialami pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompleksitas peraturan perpajakan yang terus berubah, tuntutan target penerimaan yang tinggi, serta jumlah wajib pajak yang terus bertambah. Tarwaka (2019) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Koesomowidjojo (2017) menambahkan bahwa beban kerja mencakup segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, khususnya pada kinerja pegawai.

Studi empiris menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Penelitian Ilmi *et al.* (2022) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. Temuan serupa diungkapkan oleh Ardestani-Rostami dan Dehghan-Nayeri (2021) yang menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja mental dan kinerja perawat yang merawat pasien COVID-19. Namun, beberapa penelitian justru mengindikasikan adanya pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja (Yuliani *et al.*, 2021). Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks pegawai di institusi perpajakan.

Beban kerja tinggi yang dialami pegawai dalam jangka panjang berpotensi mengakibatkan *burnout*. *Burnout* merupakan sindrom kelelahan fisik, emosional, dan mental yang terjadi akibat stres berkepanjangan pada pekerjaan yang menuntut keterlibatan emosional tinggi. Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa *burnout* ditandai dengan tiga dimensi utama yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian pribadi. Schaufeli & Taris (2018) menambahkan bahwa *burnout* adalah sindrom psikologis yang muncul sebagai respons berkelanjutan terhadap *stressor interpersonal* kronis dalam pekerjaan. Dalam konteks pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, tekanan untuk mencapai target penerimaan pajak, kompleksitas peraturan perpajakan, dan interaksi dengan berbagai tipe wajib pajak berpotensi menjadi *stressor* yang dapat memicu *burnout*.

Berbagai penelitian telah membuktikan dampak negatif *burnout* terhadap kinerja. Apriliani (2023) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Demikian pula, Idrus *et al.* (2024) menunjukkan efek *burnout* pada kinerja pegawai dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian Sholehah & Lailiyah (2022) mengungkapkan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui *burnout* sebagai variabel mediasi. Pan (2017) menambahkan bahwa *burnout* berdampak negatif pada kinerja tugas dan turnover intention pada pekerja terampil generasi baru. Temuan-temuan ini menguatkan argumen pentingnya memperhatikan aspek *burnout* dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, termasuk pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Dalam dinamika hubungan antara beban kerja, *burnout*, dan kinerja, kesehatan mental (*mental health*) memainkan peran penting sebagai variabel intervening. Stuart (2016) mendefinisikan kesehatan mental sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri, orang lain, dan masyarakat di mana seseorang hidup. Videbeck (2019) menambahkan bahwa kesehatan mental merupakan keadaan kesejahteraan emosional dan psikologis di mana individu dapat menggunakan kemampuan kognitif dan emosionalnya, berfungsi dalam masyarakat, dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kesehatan mental yang baik memungkinkan pegawai untuk mengelola stres kerja, beradaptasi dengan perubahan kebijakan perpajakan, dan mempertahankan kinerja optimal meskipun menghadapi beban kerja tinggi.

Dukungan empiris menunjukkan signifikansi kesehatan mental dalam konteks kinerja. Song dan Yu (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa stres kerja berdampak pada kesehatan mental yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai. Dreison *et al.* (2018) menegaskan bahwa kesehatan mental provider berkorelasi dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Amanda *et al.* (2023) membuktikan pengaruh kesehatan mental terhadap kualitas kinerja pegawai di Disnakertrans Tulungagung. Schadenhofer *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa faktor psikososial berkontribusi terhadap kerentanan *burnout* pada staf rumah sakit jiwa yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang secara spesifik meneliti peran *mental health* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja, *burnout*, dan kinerja, terutama dalam konteks pegawai di institusi perpajakan.

Kompleksitas hubungan antara beban kerja, *burnout*, *mental health*, dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember memerlukan kajian mendalam dan komprehensif. Beban kerja yang tinggi tidak selalu berdampak negatif jika dapat dikelola dengan baik dan didukung oleh kondisi *mental health* yang optimal. Namun, ketika beban kerja berlebihan dan

berkepanjangan, risiko terjadinya *burnout* meningkat, yang pada gilirannya dapat menurunkan kesehatan mental dan berdampak negatif pada kinerja. Oleh karena itu, memahami dinamika hubungan antar variabel ini menjadi krusial dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember merupakan salah satu unit eselon di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember bertugas menyelenggarakan layanan, edukasi, pengawasan, serta penegakan hukum terkait Wajib Pajak dalam bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya. Selain itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember juga bertanggung jawab untuk menguasai informasi mengenai subjek dan objek pajak di wilayah kerjanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember merupakan bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada awal tahun anggaran 2024, dan disusun untuk memenuhi Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sesuai dengan tuntutan reformasi di era keterbukaan yaitu menciptakan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja dan *review* Atas Laporan Kinerja.

Berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-31/PJ/PJ.01/2024 tanggal 30 Januari 2024 tentang Penyampaian Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, Manual Indikator Kinerja, serta Penyusunan Perjanjian Kinerja dan/atau Sasaran Kinerja Pegawai Kemenkeu-Two sampai dengan Kemenkeu-Five Unit Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2024, berikut adalah Tabel Target Kinerja beserta Tabel Capaian Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember Tahun 2024:

Tabel 1.1
Target Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember

No.	Indikator Kerja	Target	Realisasi
1	Persentase realisasi penerimaan pajak	100%	100%
2	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas	100%	108,60%
3	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100%	100,06%
4	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100%	92,66%
5	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100%	100,13%
6	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	74%	88,80%
7	Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan	100%	108,87%
8	Persentase pengawasan pembayaran masa	90%	119,72%

9	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100%	119,84%
10	Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan	100%	119,68%
11	Efektivitas Pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu	100%	116,22%
12	Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian	100%	120%
13	Tingkat efektivitas penagihan	75%	93,23%
14	Persentase penyampaian usulan Pemeriksaan Bukti Permulaan	100%	100%
15	Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Penyediaan Data Potensi Perpajakan	100%	120%
16	Persentase pengumpulan data regional dari ILAP	55%	63,22%
17	Tingkat Kualitas Kompetensi dan Pelaksanaan Kegiatan Kebintalan SDM	100%	116,73%
18	Indeks Penilaian Integritas Unit	85%	86,73%
19	Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko	90%	98,13%
20	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100%	120%

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. (2025)

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai target kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, terlihat bahwa tidak semua indikator berhasil mencapai target realisasi program 100%. Terdapat indikator yang masih berada di bawah target, yaitu persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi yang hanya mencapai 92,66% dari target 100%. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai Pelayanan Pajak Pratama Jember belum optimal. Capaian kinerja yang belum optimal dapat menunjukkan bahwa beratnya beban kerja yang harus dipikul oleh pegawai dan tentunya akan berpengaruh pada tingkat *burnout* yang akan mengganggu *mental health* pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Hal tersebut dapat dicerminkan dari data pegawai yang melakukan resign dan cuti di luar tanggungan negara (CTDN), sebagai berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Pegawai yang Resign dan CTDN

Tahun	CTDN	Resign
2021	-	2
2022	1	1
2023	-	-
2024	2	-
2025	-	2
Total	3	5

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. (2025)

Berdasarkan tabel 1.2 tentang jumlah pegawai yang *resign* atau CTDN, terlihat bahwa selama tahun 2021 hingga tahun 2025 selalu terdapat pegawai yang *resign* atau CTDN dan hanya di tahun 2023 yang tidak terdapat pegawai *resign* atau CTDN. Terlihat dari tabel 1.2

bahwa sejak tahun 2021 hingga tahun 2025 terdapat 3 pegawai yang CTDN dan 5 pegawai yang *resign*.

Semua permasalahan yang di dapat peneliti diatas merupakan fenomena dalam penelitian berdasarkan hasil observasi peneliti pada objek yang telah ditetapkan, sehingga peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting yang diasumsikan mampu meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang ada. Adapun asumsi tersebut meliputi beban kerja dan *burnout* terhadap capaian kinerja pegawai dengan mental *health* sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Kesenjangan empiris dalam penelitian ini merujuk pada inkonsistensi temuan penelitian sebelumnya terkait pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Menurut Paul & Rosado-Solomon (2020), *empirical gap* muncul ketika hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang bertentangan atau tidak konsisten, sehingga memerlukan investigasi lebih lanjut untuk mengklarifikasi hubungan antar variabel tersebut. Dalam konteks penelitian ini, beberapa studi menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, seperti yang ditemukan oleh Ilmi *et al.* (2022) dan Xiaoming *et al.* (2015), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja maka kinerja pegawai akan menurun. Namun di sisi lain, penelitian Yuliani *et al.* (2021) justru menemukan pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa beban kerja yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan capaian kinerja pegawai. Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menciptakan kesenjangan empiris yang perlu diklarifikasi melalui penelitian lebih lanjut dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dan mekanisme *intervening* yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut.

Kesenjangan metodologis dalam penelitian ini berkaitan dengan ketidakkonsistenan dalam mengoperasionalisasi dan memposisikan variabel *burnout* dalam model penelitian. Snyder (2021) menjelaskan bahwa *methodological gap* terjadi ketika terdapat perbedaan signifikan dalam pendekatan metodologis penelitian sebelumnya, termasuk dalam hal perlakuan variabel dan desain penelitian yang digunakan, sehingga menghasilkan pemahaman yang berbeda terhadap fenomena yang sama. Berdasarkan literatur yang ada, posisi variabel *burnout* diperlakukan secara beragam. Beberapa penelitian menempatkan *burnout* sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja (Sholehah & Lailiyah, 2022; Fhauzan & Ali, 2022), sementara penelitian lain memperlakukan *burnout* sebagai variabel independen yang langsung mempengaruhi kinerja (Apriliani, 2023), atau bahkan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional (Zuniawati & Pringgotomo, 2021). Perbedaan metodologis ini tidak hanya mencerminkan ketidakkonsistenan dalam kerangka konseptual, tetapi juga mengindikasikan perlunya pengembangan model penelitian yang lebih komprehensif untuk memahami peran aktual *burnout* dalam dinamika hubungan beban kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah diuraikan, menjadi penting untuk meneliti pengaruh beban kerja dan *burnout* terhadap capaian kinerja Pegawai dengan mental *health* sebagai variabel intervening di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan mengisi kesenjangan pengetahuan mengenai dinamika hubungan antara beban kerja, *burnout*, mental *health*, dan kinerja dalam konteks spesifik pegawai. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan dan intervensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, pencegahan *burnout*, dan peningkatan kesehatan

mental pegawai. Dengan demikian, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dapat mengoptimalkan peran pegawai sebagai ujung tombak dalam pencapaian target penerimaan pajak dan peningkatan kepatuhan wajib pajak.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah diuraikan, menjadi penting untuk meneliti pengaruh beban kerja dan *burnout* terhadap capaian kinerja Pegawai dengan *mental health* sebagai variabel intervening di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap *mental health* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
2. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap *mental health* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
3. Apakah terdapat pengaruh *mental health* terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
4. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
5. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
6. Apakah *mental health* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?
7. Apakah *mental health* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *burnout* dan capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember?

1.3 Tujuan penelitian

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja dan *burnout* terhadap capaian kinerja Pegawai dengan *mental health* sebagai variabel intervening di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember ini dilandasi oleh urgensi untuk mengisi kesenjangan penelitian yang ada serta memberikan solusi praktis bagi permasalahan kinerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai sebagai ujung tombak organisasi memiliki peran strategis dalam pencapaian target penerimaan pajak, sehingga optimalisasi kinerjanya menjadi krusial. Dengan memahami bagaimana dinamika hubungan antara beban kerja, *burnout*, *mental health*, dan kinerja, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *mental health* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;
2. Menganalisis pengaruh *burnout* terhadap *mental health* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;
3. Menganalisis pengaruh *mental health* terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;
4. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;
5. Menganalisis pengaruh *burnout* terhadap capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;

6. Menganalisis peran *mental health* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember;
7. Menganalisis peran *mental health* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *burnout* dan capaian kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, terkait hubungan antara beban kerja, *burnout*, *mental health*, dan kinerja pegawai.
2. Memperkaya literatur empiris tentang peran *mental health* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja dan *burnout* terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks institusi perpajakan.
3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan topik beban kerja, *burnout*, *mental health*, dan kinerja pegawai pada instansi pemerintah.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Direktorat Jenderal Pajak:
 - a. Memberikan informasi dan rekomendasi untuk penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan beban kerja Pegawai.
 - b. Menjadi dasar untuk pengembangan program pencegahan *burnout* dan peningkatan kesehatan mental pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
 - c. Membantu meningkatkan efektivitas kinerja Pegawai melalui pengelolaan beban kerja dan kesehatan mental yang optimal.
 - d. Membantu pemerintah dalam menyusun strategi kebijakan jangka panjang yang selaras dengan peningkatan kualitas layanan publik
2. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember:
 - a. Memberikan gambaran kondisi beban kerja, *burnout*, *mental health*, dan kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.
 - b. Menjadi bahan evaluasi dalam penerapan sistem dan prosedur kerja Pegawai.
 - c. Membantu identifikasi faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan capaian kinerja Pegawai.
 - d. Menjadi dasar dalam merumuskan regulasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kesehatan mental pegawai.
 - e. Memberikan arah bagi pengembangan kebijakan yang berorientasi pada pencegahan *burnout* secara sistematis.
3. Bagi Pegawai:
 - a. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga kesehatan mental dalam menghadapi beban kerja dan mencegah *burnout*.
 - b. Memberikan wawasan tentang strategi mengelola beban kerja dan *burnout* untuk meningkatkan kinerja.