

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

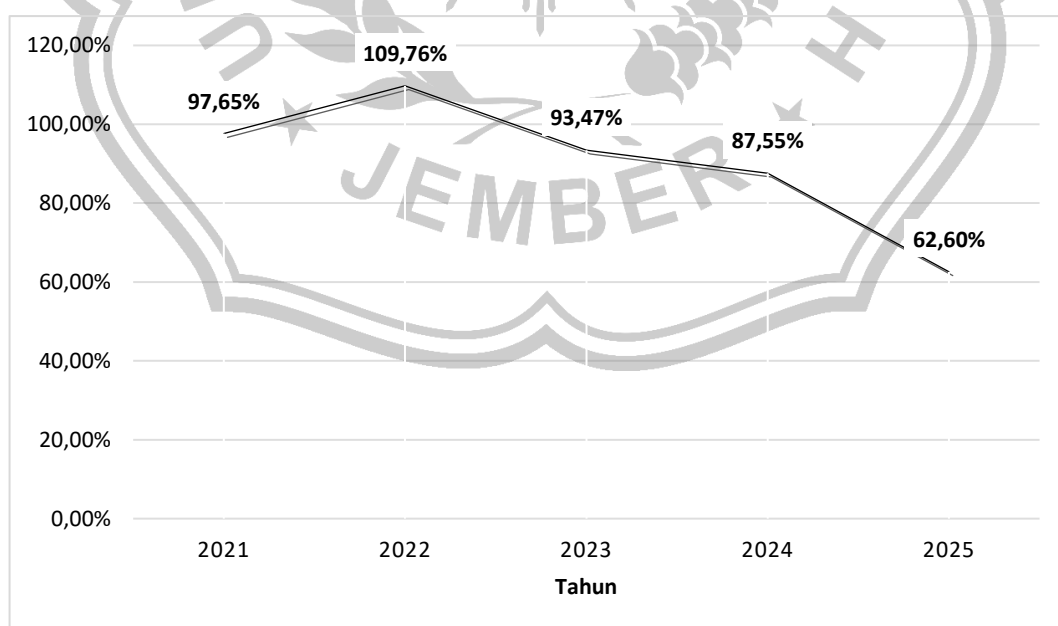
Produktivitas merupakan isu strategis dalam pembangunan ekonomi nasional dan reformasi birokrasi Indonesia. Bukti empiris menunjukkan urgensi tantangan ini. Menurut pernyataan Menteri Ketenagakerjaan (Yuda, 2025), produktivitas Indonesia tertinggal 10 persen di bawah rata-rata ASEAN dalam enam hingga tujuh tahun terakhir. Pertumbuhan produktivitas nasional dalam satu dekade hanya mencapai 25 persen, sedangkan Tiongkok berhasil mencapai 220 persen dalam periode serupa. Lebih memprihatinkan lagi, *Total Factor Productivity* (TFP) Indonesia justru mengalami penurunan (Undang-Undang No. 59 Tahun 2024). Kesenjangan ini mencerminkan kelemahan struktural dalam sistem produksi nasional. Organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, belum sepenuhnya menguasai kombinasi optimal antara efektivitas dan efisiensi. Sementara tantangan produktivitas di sektor swasta didorong oleh mekanisme pasar, sektor publik menghadapi tantangan berlapis. Aparatur Sipil Negara (ASN) harus sekaligus meningkatkan produktivitas dan mempertahankan kualitas pelayanan publik—dua tujuan yang kerap bertentangan dalam keterbatasan sumber daya.

Dalam konteks sektor publik, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memegang peran vital dalam pencapaian target penerimaan negara. Pencapaian ini sangat bergantung pada produktivitas aparatur di garis depan, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama yang tersebar di berbagai daerah. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, sebagai salah satu unit operasional DJP, bertanggung jawab untuk mengadministrasikan, mengawasi, dan melayani wajib pajak di wilayah Kabupaten Jember. Misi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember adalah mengoptimalkan penerimaan pajak melalui peningkatan kesadaran perpajakan dan kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Untuk mencapai misi tersebut, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember bergantung pada produktivitas pegawainya dalam menjalankan tugas-tugas inti seperti penerimaan laporan SPT tahunan, pengawasan pajak, pemeriksaan pajak, penagihan pajak, serta pelayanan konsultasi pajak. Dalam konteks ini, peningkatan produktivitas bukan sekadar target manajemen,

melainkan kebutuhan strategis untuk menjamin pencapaian penerimaan negara dan kepuasan publik.

Dalam kenyataannya, terdapat kesenjangan signifikan antara tuntutan strategis dengan kondisi operasional KPP Pratama Jember. Data kinerja per 1 Desember 2025 membuktikan hal ini, realisasi penerimaan pajak hanya mencapai 62,60 persen, jauh di bawah periode yang sama tahun sebelumnya (87,55 persen). Penurunan ini mengindikasikan adanya gangguan stabilitas produktivitas pegawai yang disebabkan oleh dinamika internal organisasi. Observasi pra-penelitian mengidentifikasi salah satu akar masalah, yaitu rotasi dan mutasi unit kerja yang frekuen. Pegawai terus-menerus menghadapi gelombang adaptasi, baik terhadap lingkungan kerja baru, sistem operasional yang berbeda, maupun relasi kerja yang belum terbentuk. Ketidakstabilan ini menciptakan dua dampak merugikan secara bersamaan. Secara psikologis, pegawai kehilangan kenyamanan dan merasa tidak punya "rumah" institusional. Secara operasional, proses pembelajaran dan pembentukan rutinitas kerja efektif terhenti sebelum mencapai tahap optimal. Akibatnya, kapasitas produktif pegawai menurun dan target penerimaan tidak tercapai.

Tabel 1.1
Tren Penerimaan Pajak KPP Pratama Jember (per 1 Desember)



Sumber: Data Internal KPP Pratama Jember

Untuk memahami akar masalah ini, literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer mengidentifikasi tiga faktor yang membentuk produktivitas pegawai. Ketiga faktor ini, yaitu pengalaman pegawai (*experience*), lingkungan kerja (*work environment*), dan keterikatan pegawai (*engagement*). Teori dan studi empiris menegaskan bahwa ketiga faktor ini saling terhubung dalam suatu ekosistem. *Experience* dan *work environment* yang positif memicu *engagement* yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Idealnya, organisasi harus menciptakan kombinasi optimal ketiga faktor tersebut. Namun, pegawai di Direktorat Jenderal Pajak, khususnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, masih menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja dan sumber daya yang terbatas (fasilitas kerja, sistem penghargaan, dan peluang pengembangan). Kondisi ini menyebabkan keterikatan pegawai tidak optimal dan berimbas pada produktivitas kerja.

Masalah ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R), yang menawarkan lensa diagnostik untuk memahami mekanisme sumber daya kerja yang terbatas (fasilitas, pengakuan, pengembangan) mengurangi kapasitas organisasi untuk membangun *engagement* pegawai, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, dengan tuntutan kerja tinggi, kehadiran 'sumber daya' organisasi menjadi sangat krusial. *Work environment* yang kondusif dan *experience* yang positif berfungsi sebagai "buffer energi" yang memungkinkan pegawai tetap *engaged* meskipun di bawah tekanan. Ketika sumber daya ini defisit, pegawai kehilangan momentum psikologis dan produktivitas jatuh.

Experience merupakan kombinasi kompleks dari berbagai elemen seperti teknologi yang digunakan pegawai, budaya organisasi, kualitas kepemimpinan, dan peluang untuk pertumbuhan (Maria et al., 2025). Konvergensi faktor-faktor ini menciptakan lanskap holistik yang, ketika dikelola dengan baik, secara signifikan meningkatkan loyalitas, keterikatan, dan produktivitas pegawai (Maria et al., 2025; Başar, 2024; Lee et al., 2025). Oleh karena itu, membangun model yang komprehensif yang menghubungkan *experience* dengan produktivitas menjadi sangat penting untuk pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Meskipun

banyak studi telah meneliti secara parsial hubungan antara kepuasan kerja, *engagement*, atau *work environment* dengan produktivitas (Kurniawan & Rimas, 2021; Mendonça et al., 2020), masih sedikit yang secara komprehensif mengeksplorasi bagaimana *experience* secara keseluruhan mempengaruhi produktivitas, khususnya dalam sektor publik Indonesia (Maria et al., 2025; Masharyono et al., 2023).

Work environment juga memegang peranan penting dalam membentuk produktivitas pegawai. *Work environment* yang kondusif, yang mencakup aspek-aspek seperti pencahayaan dan tingkat kebisingan yang baik, telah terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas pegawai (Dinda Thalia et al., 2024). Namun, ada juga temuan yang kontradiktif, di mana beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work environment* dan *experience* mungkin tidak memiliki efek langsung pada produktivitas pegawai (Kurniawan & Rimas, 2021). Studi lain juga menemukan bahwa *work environment* menunjukkan efek positif namun tidak signifikan pada produktivitas pegawai (Mendonça et al., 2020).

Perbedaan temuan ini mungkin dipengaruhi oleh perbedaan konteks atau sektor (swasta vs publik), perbedaan mekanisme mediasi (*mediating mechanism*), atau definisi operasional *work environment* yang berbeda. Dari segi konteks atau sektor, efek *work environment* lebih kuat di sektor swasta dengan kompetisi tinggi dibanding sektor publik dengan struktur formal. *Mediating mechanism* yang berbeda juga dapat mempengaruhi perbedaan ini. *Work environment* mungkin mempengaruhi produktivitas tidak secara langsung, tetapi melalui variabel mediasi seperti *engagement* atau *job satisfaction*. Berikutnya, definisi operasional *work environment* yang berbeda-beda antar studi juga dapat berpengaruh terhadap temuan. Dalam konteks Indonesia, penelitian ini akan mengatasi keterbatasan tersebut dengan menguji mekanisme mediasi secara eksplisit. Oleh karena itu, penelitian di konteks sektor publik Indonesia diperlukan untuk memahami mekanisme ini lebih mendalam. Perbedaan temuan ini juga menggarisbawahi kebutuhan untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna memahami secara mendalam peran lingkungan kerja, terutama ketika dimediasi oleh faktor lain seperti keterikatan pegawai.

Keterikatan pegawai (*engagement*) sendiri telah diakui sebagai variabel inti

yang memediasi hubungan antara berbagai sumber daya kerja, modal psikologis, dan kinerja pekerjaan (Lee & Jo, 2023). Pegawai yang terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, merasa memiliki, dan memiliki rasa kepemilikan dalam organisasi (Nusraningrum et al., 2024). Konsep ini sangat relevan dalam konteks institusi pemerintah, seperti Kantor Pelayanan Pajak, di mana kinerja pegawai memiliki dampak langsung pada pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa dalam konteks badan usaha milik negara di Indonesia, *work environment* memiliki efek signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *engagement* (Masharyono et al., 2023). Namun, generalisasi temuan ini ke seluruh aparat sipil negara masih terbatas karena studi sebelumnya seringkali hanya dilakukan pada satu institusi pemerintah tertentu (Saptarini & Mustika, 2023).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menginvestigasi secara holistik dan empiris pengaruh *experience* dan *work environment* terhadap produktivitas pegawai, dengan *engagement* sebagai variabel mediasi, dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak di Indonesia. Belum banyak penelitian yang menguji secara simultan pengaruh *experience* dan *work environment* terhadap produktivitas pegawai melalui *engagement* di sektor publik, khususnya pada kantor pelayanan pajak. Penelitian ini menegaskan urgensi untuk mengetahui seberapa besar peran dua faktor tersebut secara terintegrasi dalam meningkatkan produktivitas melalui peningkatan *engagement* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember saat ini. Fokus penelitian pada pengaruh *experience* dan *work environment* terhadap produktivitas pegawai melalui *engagement* sangat penting dan relevan untuk diangkat saat ini guna mendukung reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang unggul.

Berbeda dengan mayoritas penelitian sebelumnya di sektor publik Indonesia yang cenderung berfokus pada variabel parsial seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengadopsi konsep *experience* yang bersifat holistik. Penelitian ini mengisi kesenjangan teoretis dengan mengintegrasikan *experience*—sebuah konsep yang lazim di sektor korporat modern—ke dalam konteks birokrasi pemerintahan yang memiliki struktur regulasi kaku. Secara spesifik, penelitian ini menawarkan resolusi atas

inkonsistensi temuan terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas. Dengan menggunakan lensa *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, penelitian ini menempatkan *engagement* sebagai mekanisme mediasi vital yang mengubah fasilitas kerja dan pengalaman kerja menjadi 'mata uang' pertukaran sosial. Hal ini membuktikan bahwa dalam lingkungan bertekanan tinggi seperti Kantor Pelayanan Pajak, *work environment* dan *experience* bukan sekadar fasilitas, melainkan '*buffer energy*' strategis yang prasyarat untuk memacu produktivitas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini dirancang secara progresif. Dimulai dari pengujian pengaruh langsung dari kedua variabel independen terhadap *engagement* (pertanyaan 1-2), pengaruh langsung variabel independen pada produktivitas (pertanyaan 3-4), dampak *engagement* pada produktivitas (pertanyaan 5), hingga akhirnya menginvestigasi mekanisme mediasi yang mendasari hubungan tersebut (pertanyaan 6-7). Struktur ini memungkinkan pemahaman berlapis tentang tidak hanya apakah hubungan kausal ada, tetapi juga melalui mekanisme apa hubungan tersebut beroperasi dalam konteks sektor publik Indonesia. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *experience* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?
2. Apakah *work environment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?
3. Apakah *experience* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *engagement* Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?
4. Apakah *work environment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *engagement* Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?
5. Apakah *engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?
6. Apakah *engagement* memediasi hubungan antara *experience* dan produktivitas Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Pelayanan Pajak Jember?
7. Apakah *engagement* memediasi hubungan antara *work environment* dan produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *experience* terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *experience* terhadap *engagement* Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap *engagement* Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *engagement* terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
6. Untuk menguji dan menganalisis peran *engagement* dalam memediasi pengaruh *experience* terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember
7. Untuk menguji dan menganalisis peran *engagement* dalam memediasi pengaruh *work environment* terhadap produktivitas Pegawai Negeri Sipil Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur akademik dengan memperluas pemahaman tentang interaksi kompleks antara pengalaman pegawai, lingkungan kerja, keterikatan pegawai, dan produktivitas pegawai dalam konteks sektor publik di Indonesia. Kesenjangan yang berkaitan dengan bagaimana pengalaman pegawai secara keseluruhan mempengaruhi produktivitas, sebuah area yang belum banyak dieksplorasi secara komprehensif. Selain itu, penelitian ini akan memberikan bukti empiris tentang mekanisme mediasi melalui *engagement*, menggunakan konteks sektor publik Indonesia yang berbeda dari mayoritas penelitian sebelumnya yang fokus pada sektor swasta. Peran

mediasi keterikatan pegawai akan diuji secara cermat, memberikan wawasan lebih lanjut mengenai mekanisme kausal yang mendasari peningkatan produktivitas. Dengan menguji model mediasi, studi ini akan mengisi kesenjangan penelitian yang ada. Integrasi *experience* (variabel holistik nonfisik yang mencakup teknologi, budaya, kepemimpinan) dengan *work environment* (variabel fisik) juga akan memperkaya pemahaman tentang anteseden *engagement* di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Bagi Kantor Pelayanan Pajak, hasil penelitian ini akan memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan untuk meningkatkan *experience*, menciptakan *work environment* yang lebih kondusif, dan pada akhirnya meningkatkan *engagement* serta produktivitas pegawai. Temuan ini dapat membantu manajemen dalam merancang kebijakan dan program terkait sumber daya manusia yang lebih efektif. Mengidentifikasi aspek-aspek spesifik dari *experience* dan *work environment* yang paling berpengaruh terhadap produktivitas melalui *engagement* akan memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien untuk inisiatif peningkatan produktivitas dan kinerja. Meskipun penelitian ini berfokus pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, metodologi dan kerangka analisis yang digunakan dapat diadaptasi oleh institusi publik lain di Indonesia untuk mengoptimalkan strategi peningkatan produktivitas pegawai. Penelitian ini dapat menjadi landasan bagi institusi pemerintah lain untuk melakukan evaluasi serupa dan mengembangkan strategi yang disesuaikan untuk meningkatkan produktivitas pegawai mereka.