

## **ANALISIS PENGARUH *JOB STRESS*, *JOB SATISFACTION* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

**Doni Darwin<sup>1</sup>, Aryana Satrya<sup>2</sup>**

Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas  
Indonesia, Jakarta<sup>1,2</sup>

email: doni.darwin@ui.ac.id<sup>1</sup>, aryana.satrya@ui.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, yang telah diuraikan dalam rumusan masalah sebelumnya. Tujuan pertama adalah menganalisis bagaimana *Job Stress*, *Job Satisfaction* berkontribusi terhadap *Job Performance*. Penelitian ini menganalisis hubungan antara job stress, job satisfaction, dan job performance pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak, dengan model yang dikembangkan dari studi sebelumnya. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai DJP, dengan sampel minimum 400 orang, ditentukan melalui metode Yamane dan tabel Krejcie. Pengujian model dilakukan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan Lisrel versi 8.8, yang dipilih karena kemampuannya dalam menguji hubungan kompleks antar variabel dan variabel mediasi. Setelah model memenuhi persyaratan goodness of fit dan kuesioner dinyatakan valid, pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien jalur dan t-value terhadap t-table. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job stress dan job satisfaction berpengaruh signifikan terhadap job performance pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Meskipun awalnya diperkirakan job stress berdampak negatif, ternyata memiliki pengaruh positif, di mana tingkat stres kerja yang tepat dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja. Penting bagi manajemen untuk menjaga stres pada level yang mendorong produktivitas tanpa menyebabkan kelelahan. Selain itu, job satisfaction juga terbukti meningkatkan kinerja, menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif, dengan insentif seperti peningkatan gaji, pengembangan karier, dan penghargaan, yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** Keseimbangan kerja-hidup, Stres kerja, Kepuasan kerja, K burnout, Kinerja kerja, Sektor publik

### **ABSTRACT**

*This research aims to examine several factors affecting employee performance at the Directorate General of Taxes, as outlined in the previous problem formulation. The first objective is to analyze how Job Stress and Job Satisfaction contribute to Job Performance. This study examines the relationship between job stress, job satisfaction, and job performance among employees of the Directorate General of Taxes, with a model developed from previous studies. The research population includes all DJP employees, with a minimum sample of 400 individuals determined through the Yamane method and Krejcie table. Model testing was conducted using Structural Equation Modelling (SEM) with Lisrel version 8.8, chosen for its ability to test complex relationships between variables and mediating variables. After the model met goodness of fit requirements and the questionnaire was validated, hypothesis testing was conducted by comparing path coefficient and t-values against the t-table. The research results show that job stress and job satisfaction significantly impact job performance at the Directorate General of Taxes. Although initially predicted to have a negative effect, job stress surprisingly has a positive impact, indicating that a manageable level of work stress can motivate employees to enhance performance. It is essential for management to maintain stress at a level that encourages productivity without causing burnout. Additionally, job satisfaction also proves to enhance performance, highlighting the importance of a conducive work environment with incentives such as salary increases, career development, and rewards, which can improve employee comfort and overall organizational performance.*

**Keywords:** Job Stress, Job Satisfaction, Job Performance

### **PENDAHULUAN**

*Job performance* merupakan kinerja yang dicapai oleh individu pada sebuah organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu individual, lingkungan

organisasi dan tuntutan pekerjaan (Karatepe, 2013). Atasan harus bisa memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerja mereka dengan cara memberikan penghargaan finansial maupun non

finansial serta membuat rencana kerja secara personal dan disesuaikan dengan situasi pegawai dan lingkungannya. Pengelolaan kinerja yang baik juga penting untuk menjaga level kinerja berkesinambungan dan terus meningkat dalam situasi fluktuatif ini. Terlebih pada masa pandemi yang menambah katalis negatif dalam menurunkan kinerja, diperlukan inovasi dan mitigasi untuk menjaga dan meningkatkan tingkat kinerja pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi (Manzoor et al., 2019). Menjaga level kinerja secara berkesinambungan dan terus meningkat merupakan hal yang penting, karena target yang terus meningkat dan situasi yang mengalami fluktuasi (Andriani et al., 2018; Bass et al., 2003; Muttaqin et al., 2020). Penting bagi organisasi untuk mempersiapkan diri dari segala kemungkinan yang ada, serta mempersiapkan pegawai untuk meminimalisir dampak demotivasi atau faktor lain yang dapat menurunkan kinerja pegawai (Beeri et al., 2019; Golden et al., 2008; Skorková et al., 2021) menemukan bahwa penggunaan pengelolaan kinerja, penerapan kebijakan yang tepat dan efektif dalam menangani permasalahan yang akan dan sedang terjadi.

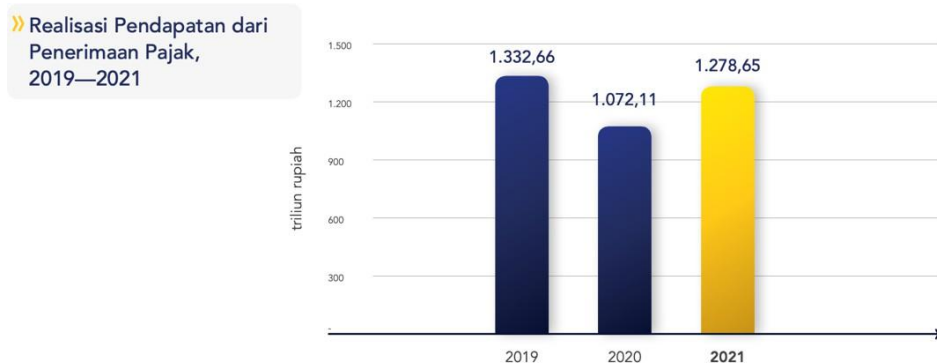
Pajak merupakan salah satu cara yang digunakan oleh pemerintah untuk mengumpulkan dana yang diperlukan untuk menjalankan berbagai kegiatan pemerintahan, seperti membangun jalan, menyediakan pelayanan kesehatan, dan lainnya. Pajak juga merupakan salah satu cara yang digunakan oleh pemerintah untuk mengurangi ketimpangan ekonomi di sebuah negara dengan cara mengambil bagian dari pendapatan individu yang lebih tinggi untuk menyediakan bantuan keuangan bagi mereka yang membutuhkan (Kementerian Keuangan, 2021). Selain itu, pajak juga merupakan cara yang digunakan oleh pemerintah untuk mengontrol aktivitas ekonomi di sebuah negara dengan cara menetapkan tarif pajak yang berbeda untuk berbagai jenis barang dan jasa. Hal ini dapat

membantu pemerintah untuk mengatur pertumbuhan ekonomi dan mengurangi tingkat inflasi. Secara keseluruhan, pajak merupakan salah satu cara yang penting untuk menjalankan pemerintahan yang efektif dan menciptakan kesejahteraan yang merata bagi seluruh warga negara (Kementerian Keuangan, 2021).

Salah satu langkah yang diambil oleh beberapa pemerintah adalah menaikkan tarif pajak atau menambah jenis barang dan jasa yang dikenakan pajak. Ini dilakukan untuk meningkatkan pendapatan pajak yang diperlukan untuk menangani pandemi. Namun, langkah ini juga dapat menyebabkan beban pajak yang lebih tinggi bagi individu dan bisnis, yang dapat menyebabkan masalah ekonomi tambahan bagi mereka. Di sisi lain, beberapa pemerintah juga telah mengurangi tarif pajak atau memberikan insentif pajak untuk membantu menstimulasi ekonomi yang terpukul oleh pandemi. Ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan daya tarik bagi bisnis untuk tumbuh dan menciptakan lapangan kerja baru, yang dapat meningkatkan pendapatan pajak jangka panjang (Nasution et al., 2020), (Hadiwardojo & Bhaskara, 2020).

Peran Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi penghimpun penerimaan pajak, yang selanjutnya digunakan sebagai sarana penggerak roda perekonomian, menjadi semakin penting pada kondisi pandemi dalam program pemulihan ekonomi nasional (Direktorat Jenderal Pajak, 2022). Kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak mengalami fluktuasi pada rentang waktu 10 tahun terakhir, dan pada dua tahun berturut-turut pada masa pandemi dapat mencapai target yang ditetapkan. Kinerja penerimaan Direktorat Jenderal Pajak tahun 2021 sebesar Rp1.278,65 T merupakan sebuah hasil kerja kolektif masing-masing unit dan pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Pencapaian melebihi target yang telah ditetapkan selama masa pandemi, pada saat kondisi perekonomian sedang memburuk perlu mendapat

perhatian khusus (lihat gambar 1 dan 2).



**Gambar 1. Kinerja Penerimaan Pajak Tahun 2019-2021**

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2022)



**Gambar 2. Kinerja Penerimaan Pajak Tahun 2019-2021**

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2022)

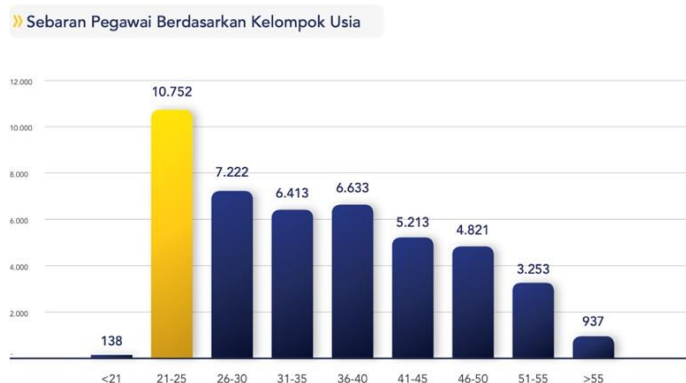
Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebanyak 45.382 pegawai yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dengan sebaran pegawai seperti pada gambar 1.3. Kurang lebih 20% pegawai merupakan pegawai usia muda 21-25 yang lebih mudah beradaptasi dengan teknologi dan tatanan normal baru (Fosslien & Duffy, 2020). Direktorat Jenderal Pajak juga mengimplementasikan sistem kerja jarak jauh (*remote work*) yang berbasis teknologi informasi dengan tujuan untuk meminimalisir dampak pandemi Covid-19 terhadap karyawan DJP. Untuk mendukung pelaksanaan *work from home* yang lebih produktif, Direktorat Jenderal Pajak memperluas daftar aplikasi yang dapat diakses melalui VPN sehingga mampu memenuhi kebutuhan pegawai dalam

melaksanakan kegiatan-kegiatan yang krusial termasuk pengawasan kepatuhan wajib pajak (Direktorat Jenderal Pajak, 2022). Pengawasan kepatuhan wajib pajak dilaksanakan melalui aplikasi digital sehingga pegawai dapat tetap bekerja dari rumah tanpa harus datang ke kantor.

Selain itu, Direktorat Jenderal Pajak juga menerbitkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-17/PJ/2020 tanggal 11 Maret 2020 tentang Penyelenggaraan Kegiatan di Lingkungan Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak Dalam Rangka Pencegahan dan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Berdasarkan surat edaran tersebut, Direktorat Jenderal Pajak telah menyusun aturan baru agar tetap produktif meski tidak berada di kantor. Aturan ini

meliputi pegawai menetapkan protokol kesehatannya sendiri, melaksanakan *video conference*, memberlakukan jadwal *work*

*from home* pegawai, dan implementasi *remote working system* untuk para pegawainya.



**Gambar 3. Sebaran Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Berdasarkan Usia**  
Sumber: Direktorat Jenderal Pajak (2022)

Penggunaan teknologi di satu sisi akan membantu kelancaran pekerjaan pegawai, namun terdapat fenomena meningkatnya stres dan menurunnya kepuasan kerja karena tata normal baru yang menghilangkan batasan antara ruang kerja dan ruang pribadi. Oleh karena itu dibutuhkan kerja sama dari pemangku kepentingan dan pegawai untuk merumuskan cara kerja dan kebijakan terbaik untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkesinambungan. Pemangku kepentingan dan pegawai harus memahami bahwa penggunaan teknologi dalam pekerjaan tidak selalu menguntungkan. Mereka perlu tahu bagaimana cara terbaik untuk mengelola waktu dan tenaga mereka sehingga tidak ada lagi penambahan tugas yang berlebihan atau stres akibat keterbatasan waktu. Pengaturan jam kerja fleksibel penting agar pegawai tetap produktif tanpa stres berlebih.

Pemangku kepentingan dan pegawai harus bekerja sama untuk merumuskan batas-batas antara ruang kerja dan ruang pribadi dengan jelas. Ini akan mencegah hilangnya garis batas antara pekerjaan dan hidup pegawai, yaitu ketika pegawai sering dipaksa untuk melaksanakan pekerjaan di

rumah setelah jam kerja normalnya telah berakhir. Pada saat yang sama, batasan dan aturan ini juga akan memastikan bahwa para pegawai tetap fokus pada pekerjaannya meskipun mereka sedang bekerja dari jarak jauh. Peran atasan juga penting dalam memberikan feedback positif tentang prestasi para pegawainya secara reguler agar mereka merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukannya dalam mendukung organisasi ini. Hal ini penting untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua orang termasuk para pegawai itu sendiri.

Pegawai yang stres cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah (Yang et al., 2021). Terjadinya proses percepatan transformasi cara kerja baru juga menyebabkan adanya *job stress* bagi pegawai, misalnya penggunaan teknologi maupun kelelahan lainnya (Sandoval-Reyes et al., 2021). Kurangnya interaksi sosial, ketidakpuasan pegawai atas kebijakan terkait tugas, lingkungan, rekan kerja, penghasilan, atasan dan pekerjaan secara umum menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat stres pegawai. Dalam tingkatan tertentu, *job stress* dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun dalam tingkatan yang terlalu rendah stres akan menurunkan kinerja karena tidak ada

tantangan, dan dalam tingkatan yang tinggi akan membuat pegawai merasa lelah berlebihan yang dapat memicu kelelahan / *burnout* dan dalam kondisi paling parah menjadi *counterproductive work behavior* dan depresi (Irawanto et al., 2021; Kelly et al., 2020; Song & Gao, 2020). Selama masa pandemi, tingkatan stres pegawai yang merasa bekerja dari rumah melebihi jam kerja yang telah ditentukan semakin bertambah (Hayes et al., 2020). *Job stress* yang tidak terkontrol akan menjadi sangat berbahaya bagi sebuah organisasi, dengan dimensi stres seperti *workload*, *role commitment*, *family factor*, dan *work environment* menjadi aspek yang mempengaruhi stres dari pegawai (Chao et al., 2015). Penelitian terdahulu dari (Chao et al., 2015; Koo et al., 2020; Mihalca et al., 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama pendorong kinerja pegawai, bahkan dalam kondisi bekerja dari rumah ataupun bekerja dari manapun, selama masa pandemi ini (Koo et al., 2020). Kepuasan kerja bisa ditingkatkan dengan memberikan hadiah, imbalan, penghargaan dan rekognisi kepada pegawai (Bellman & Hübler, 2020; Rai & Maheshwari, 2021). Kebijakan yang pro pegawai dengan tetap mempertimbangkan kondisi organisasi juga mampu meningkatkan kepuasan pegawai secara non finansial. Kepuasan kerja pegawai selama masa pandemi juga menjadi semakin bervariasi yang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah dan organisasi (Davidescu et al., 2020; Feng & Savani, 2020; Znidaršič & Marič, 2021).

Kinerja pegawai / *job performance* merupakan alat ukur performa yang dapat dikuantifikasi dan dipertanggungjawabkan sebagai hasil dari kerja pegawai (Chao et al., 2015; Lai et al., 2020; Soomro et al., 2018). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi yang saling berkaitan. Penting bagi organisasi untuk menjaga tingkat keterikatan dan kepuasan pegawai, karena penelitian terdahulu (Johari et al.,

2018) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja dan keterikatan menjadi faktor yang meningkatkan kinerja pegawai. Sementara faktor seperti stres, kelelahan dan katalis negatif lain akan menurunkan kinerja pegawai yang akan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi (Mihalca et al., 2021; Smith et al., 2016; Yang et al., 2021).

Peneliti yang saat ini bekerja di Direktorat Jenderal Pajak menemukan bahwa saat ini kondisi pegawai sangat bervariasi berdasarkan hasil diskusi dengan atasan dan rekan kerja, namun Direktorat Jenderal Pajak tetap dapat memiliki kinerja yang baik dan bertumbuh pada tahun 2020, 2021 dan 2022. Oleh karena itu diperlukan sebuah penelitian yang mempelajari pengaruh antara *job stress*, *job satisfaction*, dan *job performance* pada sektor publik khususnya Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja sebagai institusi penghimpun penerimaan pajak negara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, yang telah diuraikan dalam rumusan masalah sebelumnya. Tujuan pertama adalah menganalisis bagaimana *Job Stress*, *Job Satisfaction* berkontribusi terhadap *Job Performance*.

## **METODE PENELITIAN**

Fokus penelitian ini adalah melihat hubungan antara *Job Stress*, *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak (JP) dengan Untuk mengkonstruksi model penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi beberapa model yang berasal dari penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam proses penelitian kuantitatif, pengumpulan data merupakan langkah yang penting. Jenis data dapat diklasifikasikan sebagai data primer dan

data sekunder.

Populasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Dengan total jumlah pegawai sebesar 45.382 sebagai populasi (Direktorat Jenderal Pajak, 2022), kemudian menggunakan metode Yamane didapatkan jumlah minimum sampel sebesar 397, dan tabel Krejcie dengan tingkat kepercayaan 95% untuk 50.000 populasi didapat minimum sampel sebesar 381 sampel. Menggabungkan kedua penentuan sampel tersebut maka didapat minimum sampel yang memenuhi kriteria sebesar 400 sampel. Pengujian model penelitian secara keseluruhan dilakukan dengan melihat indikator-indikator yang menunjukkan seberapa baik model penelitian merepresentasikan data sampel.

Pengujian model pengukuran dan hipotesis dalam penelitian dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM). SEM, atau analisis jalur, adalah metode multivariat yang digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh antara variabel yang berinteraksi. Alasan pemilihan SEM sebagai sarana pengujian adalah, SEM mampu mengestimasi variabel

laten, efektif digunakan dalam menguji pengaruh antar variabel yang kompleks dan juga model dengan variabel mediasi secara bersamaan, serta dapat melakukan analisis faktor, regresi, dan jalur secara bersamaan. SEM dalam penelitian ini dilakukan menggunakan aplikasi Lisrel versi 8.8. Setelah model penelitian yang diajukan dipastikan memenuhi persyaratan goodness of fit dan seluruh item kuesioner dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah pengujian hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur dan t-value kemudian membandingkannya dengan nilai t-table.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Model Pengukuran (Measurement Model)

Tahap pertama dalam analisis SEM adalah Pengujian validitas dapat dilihat dari nilai loading factor. Berdasarkan output Lisrel dapat dilihat pada diagram alur pada parameter yang telah terstandarisasi (standardized). Suatu indikator dikatakan valid apabila loading factor lebih besar dari 0.5.

**Tabel 1. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) Model Pengukuran Variabel Job Stress**

Dimensi	Indikator	SLF	Standar	Keterangan
WL		0,87	>0,5	Valid
	JST1	0,70	>0,5	Valid
	JST2	0,78	>0,5	Valid
	JST3	0,57	>0,5	Valid
PC	JST4	0,68	>0,5	Valid
		0,97	>0,5	Valid
	JST5	0,66	>0,5	Valid
	JST6	0,78	>0,5	Valid
FF	JST7	0,75	>0,5	Valid
		0,89	>0,5	Valid
	JST8	0,7	>0,5	Valid
	JST9	0,76	>0,5	Valid
WE	JST10	0,79	>0,5	Valid
		0,9	>0,5	Valid
	JST11	0,82	>0,5	Valid
	JST12	0,65	>0,5	Valid

JST13	0,61	>0,5	Valid
-------	------	------	-------

Sumber : Olahan Data Peneliti (2022)

**Tabel 2. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)  
Model Pengukuran Variabel Job Satisfaction**

Indikator	SLF	Standar	Keterangan
JS1	0,72	>0,5	Valid
JS2	0,57	>0,5	Valid
JS3	0,61	>0,5	Valid
JS4	0,55	>0,5	Valid
JS5	0,85	>0,5	Valid

Sumber : Olahan Data Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 2 nilai Standardized Loading Factor semua indikator pada variabel Variabel Job Satisfaction sudah lebih dari 0.50. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid dan proses evaluasi model dapat dilanjutkan.

**Tabel 3. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA)  
Model Pengukuran Variabel Job Performance**

Indikator	SLF	Standar	Keterangan
JP1	0,68	>0,5	Valid
JP2	0,86	>0,5	Valid
JP3	0,88	>0,5	Valid

Sumber : Olahan Data Peneliti (2022)

Nilai AVE menggambarkan besaran variance yang mampu dijelaskan oleh item-item pertanyaan (indikator) dibandingkan dengan variance yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0,5 maka dapat dikatakan

bahwa variabel reliabel. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya. Hasil perhitungan nilai AVE ditampilkan pada tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Perhitungan AVE**

Variabel	AVE	Standar	Keputusan
Job Stress	0,54	>0,50	Reliabel
Job Satisfaction	0,73	>0,50	Reliabel
Job Performance	0,73	>0,50	Reliabel

Sumber : Olahan Data Peneliti (2022)

Tabel 4menampilkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5. Artinya variabel laten sudah memiliki convergent validity yang baik di mana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah variance dari indikator-indikatornya.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan menghitung nilai Construct Reliability (CR) dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading Factor})^2}{(\sum \text{Std. Loading Factor})^2 + \sum e^2}$$

Uji Reliabilitas menggunakan nilai construct reliability yang nilainya harus lebih besar dari 0.6. Jika nilai construct reliability pada masing- masing variabel laten lebih besar dari 0.6 menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel latennya masing-masing. Nilai construct

reliability disajikan pada Tabel 14. Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability (CR)

> 0,70. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel reliabel.

**Tabel 5. Hasil Perhitungan CR**

Variabel	CR	Standar	Keputusan
Job Stress	0,94	>0,70	Reliabel
Job Satisfaction	0,78	>0,70	Reliabel
Job Performance	0,85	>0,70	Reliabel

Sumber : Olahan Data Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 5, semua variabel memiliki nilai construct reliability > 0.70, artinya masing-masing indikator memiliki kekonsistenan dalam mengukur variabel latennya masing-masing.

**Uji Goodness-of-fit-Model**

**Tabel 6. Hasil Pengujian Goodness-of-fit**

Fit Measures	Ukuran Gof	Batasan Nilai GoF	Hasil Pengujian	Keterangan
Absolute-Fit Measures	Chi-square	Mendekati Nol	2803.34	Poor Fit
	P-Value	≥ 0.05	0.000	Poor Fit
	RMSEA	≤ 0.08	0.081	Good Fit
	RMR	≤ 0.05	0.17	Marginal Fit
Incremental Fit Measures	GFI	≥ 0.90	0.47	Marginal Fit
	NNFI	≥ 0.90	0.94	Good Fit
	NFI	≥ 0.90	0.18	Poor Fit
	RFI	≥ 0.90	0.93	Good Fit
	IFI	≥ 0.90	0.95	Good Fit
	CFI	≥ 0.90	0.90	Good Fit
Parsimony Fit Index	AGFI	≥ 0.90	0.78	Marginal Fit
	PGFI	≥ 0.90	0.70	Marginal Fit
	PNFI	≥ 0.90	0.85	Marginal Fit

Sumb

er: Olahan data peneliti (2022)

Pada Tabel 6 menunjukkan nilai Gof dari model struktural telah memiliki 5 kriteria good fit dan 5 kriteria marginal fit, sehingga model telah memiliki kecukupan dalam menjabarkan masing-masing variabelnya (Hair et al., 2019).

yang diestimasi dapat terpenuhi, maka tahap selanjutnya adalah analisis terhadap hubungan *structural* model (pengujian hipotesis). Hubungan antar konstruk dalam hipotesis ditunjukkan oleh nilai *regression weights* (Hair et al., 2019). Untuk menganalisis lebih jelas mengenai model struktural pada penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 7

**Pengujian Hipotesis**

Kriteria *goodness of fit model structural*

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

**Tabel 7. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

	Hipotesis			<i>Estimate</i>	<i>t-value</i>	Kesimpulan
H1	<i>Job Stress</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>	dan		-0.27	-6.69	Berpengaruh Negatif
H2	<i>Job Stress</i> berpengaruh negatif	dan		0.46	4.71	Berpengaruh



H7	signifikan terhadap <i>Job Performance</i> <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Performance</i>	0.22	4.27	Positif Berpengaruh Positif
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	-----------------------------------

Sumber: Olahan data peneliti (2022)

### Pengaruh *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) yaitu *Job Stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Adapun hasil pengujian pengaruh antara *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai *t-value* (-6.69) < *t-tabel* (-1.645) maka tolak H<sub>40</sub> terima H<sub>41</sub>, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *Job Stress* terhadap *Job Satisfaction* pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *estimate* bernilai -0.27 (negatif), artinya semakin meningkat *Job Stress* maka akan menurunkan *Job Satisfaction*. Simpulan yang didapat adalah *Job Stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Hasil penelitian mendukung **mendukung H<sub>1</sub>**

### Pengaruh *Job Stress* terhadap *Job Performance*

Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) yaitu *Job Stress* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Job Performance*. Adapun hasil pengujian Pengaruh antara *Job Stress* terhadap *Job Performance* memiliki nilai *t-value* (4,71) > *t-tabel* (1.645) maka tolak H<sub>20</sub> terima H<sub>21</sub>, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *Job Stress* terhadap *Job Performance* pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *estimate* bernilai positif sebesar 0,46, artinya semakin meningkat *Job Stress* maka akan meningkatkan *Job Performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Kesimpulan yang diambil yaitu *Job Stress* berpengaruh positif terhadap *Job Performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Hasil penelitian **tidak mendukung H<sub>2</sub>**.

### Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance*

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) yaitu *Job*

*Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance*. Adapun hasil pengujian Pengaruh antara *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance* memiliki nilai *t-value* (4.27) > *t-tabel* (1.645) maka tolak H<sub>30</sub> terima H<sub>31</sub>, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Job Performance* pada tingkat signifikansi 5%. Nilai *estimate* bernilai positif yaitu sebesar 0.22, artinya semakin meningkat *Job Satisfaction* maka akan meningkatkan *Job Performance*. Kesimpulan yang diambil yaitu *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Job Performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Hasil penelitian mendukung **mendukung H<sub>7</sub>**.

### Analisis Hipotesis Penelitian

Sub bab ini melihat bagaimana hasil pengujian dan penelitian dengan menjabarkan hasil statistik menjadi sebuah narasi yang dapat lebih mudah dipahami serta didukung oleh penelitian sebelumnya.

#### H<sub>1</sub>: *Job Stress* Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis ini diterima. *job stress* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan imbal balik berupa kinerja yang lebih baik (Talukder et al., 2018). Sementara ketika *job stress* meningkat dan tidak termoderasi, kepuasan kerja akan menurun karena munculnya perasaan terbebani dan tidak nyaman dalam melakukan sebuah pekerjaan. *Job stress* sendiri memiliki konotasi negatif seperti depresi, kecemasan, penyakit psikologis dan fisik, serta bunuh diri pada kondisi yang paling parah (Folkman & Moskowitz, 2000; Slaski & Cartwright, 2003). Sehingga seharusnya ada pencegahan dan penanganan timbulnya *Job Stress* dari pemangku kebijakan, selain itu juga dibutuhkan kesadaran dari pegawai untuk menjaga tingkat stres yang termoderasi, serta memberikan bantuan dan penanganan bagi

rekan kerja yang memiliki tingkat stres berlebihan. Hal ini adalah sebagai upaya untuk menurunkan tingkat *job stress* pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehingga performa kerja mereka tetap terjaga atau dalam kondisi bagus.

Adapun pada variabel *job stress* dimensi dengan nilai SLF tertinggi yaitu dimensi WR dengan nilai sebesar 0,90. Adapun indikator yang memiliki SLF tertinggi yaitu pada indikator JST11 dengan nilai SLF sebesar 0,82. Indikator JST11 yaitu “Kondisi kerja kami membuat saya merasa tegang”. Jika melihat jawaban responden pada indikator JST11 memiliki nilai skor rata-rata sebesar 2,448. Hal ini menunjukkan bahwa sedikit kecenderungan pegawai Direktorat Jenderal Pajak merasa tegang akibat kondisi pekerjaan mereka.

## **H2: *Job Stress* Berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap *Job Performance***

Hipotesis ini ditolak, *job stress* terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Meningkatnya *job stress* pegawai akan memicu adrenalin dan tantangan selama dapat dikontrol sebagai pemicu motivasi bekerja pegawai dalam meningkatkan kinerjanya (*eustress*). Terlalu sedikit tingkat stres pegawai berarti tidak adanya tantangan dan kurangnya motivasi dalam bekerja dan memberikan usaha yang lebih sesuai penelitian dari (Song & Gao, 2020) yang meneliti pengaruh stres terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu (Hakanen et al., 2008; Llorens et al., 2006) yang melihat bagaimana stres mempengaruhi berbagai aspek kehidupan juga dapat menjadi landasan dalam membuat kebijakan untuk menciptakan kondisi stres yang optimal dan produktif, sehingga akan memberikan tantangan dan semangat bagi pegawai serta meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan dan berkesinambungan. Bagaimana mengelola stres perlu dipelajari dan disosialisasikan kepada atasan dan pegawai itu sendiri, sehingga kualitas hidup dapat ditingkatkan, dengan kondisi mental dan fisik yang dapat dijaga dan mendorong kualitas hidup pegawai menuju taraf yang lebih baik.

Hipotesis penelitian ini ditolak karena hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Stress* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Job Performance* pegawai

Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini berarti bahwa jika *Job Stress* pegawai Direktorat Jenderal Pajak tinggi maka akan cenderung meningkatkan *Job Performance* pegawai Direktorat tersebut. Sebaliknya jika *Job Stress* pegawai Direktorat Jenderal Pajak rendah maka *Job Performance* pegawai tersebut akan rendah pula. Artinya jika seorang pegawai mengalami stres kerja, pegawai tersebut akan cenderung berkerja lebih keras lagi sehingga mampu meningkatkan performa mereka.

## **H3: *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Job Performance***

*Job satisfaction* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Dengan adanya insentif, kompensasi dan penghargaan bagi pegawai, tingkat kepuasan akan semakin meningkat dan organisasi yang memiliki jumlah pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi cenderung lebih efektif dan produktif. Kepuasan pegawai juga akan menurunkan jumlah dari *turnovers* (Chen, 2006). Pada kondisi pandemi, kebijakan bekerja secara fleksibel dan penghargaan non finansial berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Davidescu et al., 2020). Selain itu dapat dilakukan survey untuk melihat sebenarnya apa yang dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerja seperti promosi, mutasi, rotasi, ataupun faktor pendukung lainnya bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

*Job satisfaction* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job performance* pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini berarti bahwa jika *job satisfaction* pegawai Direktorat Jenderal Pajak tinggi maka akan cenderung meningkatkan *job performance* pegawai Direktorat tersebut. Sebaliknya jika *job satisfaction* pegawai Direktorat Jenderal Pajak rendah maka *job performance* pegawai tersebut akan rendah pula. Artinya jika seorang pegawai merasa puas dengan hasil kerja mereka itu menjadi tanda bahwa performa kerja mereka juga baik. Sebaliknya jika pegawai merasa kurang puas dengan hasil kerjanya, maka performa kerja pegawai tersebut cenderung rendah.

Kinerja saat ini menjadi salah satu poin penting dalam penilaian individual

maupun organisasi, terlebih Direktorat Jenderal Pajak memiliki peranan penting dalam menghimpun penerimaan negara. Berdasarkan hasil penilaian kinerja Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2017, kinerja tersebut dinilai masih belum memuaskan. Hal ini terlihat dari beberapa indikator kinerja, seperti tingkat kesadaran wajib pajak terhadap kewajiban membayar pajak, tingkat kesadaran wajib pajak terhadap ketentuan perpajakan, dan tingkat kesadaran wajib pajak terhadap potensi pajak. Untuk itu, telah dilakukan upaya-upaya yang lebih khusus dan intensif untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2018 dan seterusnya. Upaya-upaya tersebut di antaranya melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan koordinasi dan kerja sama dengan berbagai pihak, dan peningkatan komunikasi dan informasi kepada wajib pajak.

Berdasarkan hasil penelitian ini, faktor positif yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yaitu kepuasan pegawai yang meliputi aspek kepuasan terhadap rekan kerja, penghasilan, atasan, lingkungan dan pekerjaan secara umum. Penting bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan pegawai, yang telah terbukti mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Pola mutasi dan promosi, kesempatan mengembangkan diri melalui diklat, *short course*, pelatihan dan pendidikan formal menjadi poin penting yang ditekankan oleh responden dalam survey pada penelitian ini.

Kemudian pada variabel *Job Stress* indikator dengan nilai SLF tertinggi yaitu indikator JST 10 dan JST11. Indikator JST 10 "Jadwal kerja saya yang berubah-ubah sering mengganggu kehidupan keluarga saya" dan JST11 "Kondisi kerja kami membuat saya merasa tegang". Jika melihat jawaban responden pada indikator JST10 dan JST11 memiliki nilai skor rata-rata sebesar 2,36 dan 2,45. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Direktorat Jenderal Pajak

tidak mengalami stres karena jadwal pekerjaan yang berubah-ubah, kemudian memiliki kondisi kerja yang nyaman dan tidak merasa tegang. Pegawai yang memiliki kejelasan terkait jadwal, tugas dan tanggung jawab dalam bekerja akan mampu mengatur ritme bekerja masing-masing.

Selain itu kondisi kerja yang saat ini terus diperbaiki dan dibuat untuk menunjang kinerja pegawai membuat sedikit kecenderungan pegawai Direktorat Jenderal Pajak merasa tegang akibat kondisi pekerjaan mereka. Pada beberapa pegawai, kondisi kerja membuat pegawai merasa tegang dan menambah tingkat stres, oleh karena itu perlu adanya perbaikan lingkungan dan kondisi bekerja pegawai. Lingkungan yang *toxic*, tidak supportif dan fenomena *harrasment* dan *bullying* dapat menjadi faktor yang menyebabkan pegawai merasa tidak nyaman dan merasa tegang.

Lingkungan kerja yang melelahkan bagi pegawai dapat berupa perangkat keras, lunak, jaringan dan suasana kerja, serta hubungan antar rekan kerja. Kondisi yang tidak nyaman inilah yang dapat ditingkatkan dengan melakukan sistem *triage* untuk melakukan prioritas hal yang paling penting bagi pegawai agar dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Sedangkan berdasarkan data hasil penelitian didapat bahwa faktor jadwal dan kondisi kerja sudah baik, namun tetap dapat ditingkatkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Kepuasan kerja pegawai memiliki dua indikator dengan *loading factor* tertinggi, yaitu JS1 "Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini" dan JS5 "secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya saat ini". Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai Direktorat Jenderal Pajak merasa cukup puas dengan apa yang mereka dapat dan rasakan saat ini. Baik dari sisi rekan kerja, atasan dan penghasilan yang saat ini diterima. Menjaga dan meningkatkan tingkat kepuasan pegawai dengan memberikan insentif kinerja, penghargaan, maupun rekognisi lain dapat dilakukan untuk memotivasi pegawai

menjadi lebih baik lagi. Pegawai yang puas dapat memberikan imbal balik yang baik bagi organisasi. Pegawai yang merasa puas karena lokasi kerja, rotasi, mutasi dan promosi semakin meningkat karena adanya kebijakan perpindahan dan pengembangan pegawai yang lebih baik. Kemudian dilihat dari aspek secara keseluruhan, pegawai merasa puas dengan rekan kerja, atasan dan pendapatan. Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan memang sangat memperhatikan remunerasi yang diterima oleh pegawai, karena pegawai yang mendapatkan kompensasi dan benefit yang baik akan memberikan hasil kerja lebih baik lagi.

Variabel *job performance* memiliki SLF tertinggi yaitu pada indikator JP3 dengan nilai SLF sebesar 0,83. Indikator JP3 yaitu “Saya tahu apa yang diharapkan wajib pajak lebih baik jika dibandingkan dengan pegawai yang lain”. Jika melihat jawaban responden pada indikator JP3 memiliki nilai skor rata-rata sebesar 3,311. Hal ini menunjukkan bahwa ada kecenderungan pegawai Direktorat Jenderal Pajak memiliki merasa bahwa mereka tahu apa yang diharapkan wajib pajak lebih baik jika dibandingkan dengan pegawai yang lain. Mengetahui apa yang diharapkan Wajib Pajak dapat menjadi faktor tambahan dalam memberikan pelayanan prima Direktorat Jenderal Pajak sebagai instansi pemerintahan. Sehingga pelayanan dapat dilakukan secara tepat dan tepat. Efektifitas dan efisiensi inilah yang menjadi salah satu tolak ukur kinerja, baik pada seksi pelayanan, pemeriksaan maupun divisi lain dari Direktorat Jenderal Pajak.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *job stress* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance* di Direktorat Jenderal Pajak. Meskipun hipotesis awal memperkirakan bahwa *job stress* berdampak negatif pada

kinerja, hasil menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa tingkat stress kerja yang tepat mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Dengan adanya stress dalam batas toleransi, pegawai cenderung lebih terpacu untuk mencapai target kerja mereka sebagai tantangan, yang justru mendorong kinerja mereka lebih baik. Namun, peran manajemen sangat penting dalam mengenali dan memahami batas stress yang mampu ditoleransi oleh setiap individu, sehingga dapat menjaga stress pada level yang memotivasi tanpa menyebabkan kelelahan. Selain itu, *job satisfaction* juga terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap *job performance*. Temuan ini menggarisbawahi bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan. Untuk mencapai kepuasan tersebut, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menawarkan berbagai insentif, termasuk peningkatan gaji, pengembangan karier, dan penghargaan untuk kinerja yang baik. Strategi seperti ini dapat meningkatkan rasa nyaman pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajer juga diharapkan mampu membangun lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai dapat mengekspresikan diri dengan bebas tanpa takut akan hukuman atau intimidasi, sehingga dapat mempertahankan kepuasan dan produktivitas mereka di tempat kerja.

### **Saran**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi Direktorat Jenderal Pajak dan penelitian terkait. Saran untuk organisasi mencakup penerapan fleksibilitas waktu kerja, penugasan yang sesuai dengan kapasitas pegawai, komunikasi terbuka, evaluasi sistem remunerasi, dan penanganan burnout melalui istirahat dan konseling. Pegawai

diimbau menjaga keseimbangan kerja-hidup dan meningkatkan keterampilan layanan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mengeksplorasi variabel seperti work engagement dan kepemimpinan, serta mempertimbangkan faktor geografis dan demografis untuk memperdalam pemahaman tentang kinerja pegawai melalui metode survei dan wawancara.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7–8), 677–683. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Beeri, I., Uster, A., & Vigoda-Gadot, E. (2019). Does performance management relate to good governance? a study of its relationship with citizens' satisfaction with and trust in Israeli local government. *Public Performance and Management Review*, 42(2), 241–279. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1436074>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>
- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cain, L., Busser, J., & Kang, H. J. (Annette). (2018). Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287–2307. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The relationship between telework, job performance, work-life balance and family supportive supervisor behaviours in the context of covid-19. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C., & Kuo, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 27(2), NP1827–NP1836. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011).

- Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Direktorat Jenderal Pajak (2021). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020*. Jakarta
- Direktorat Jenderal Pajak (2022). *Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2021*. Jakarta
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management*, 35(7–8), 719–736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). the impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of *work-life balance* on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(1), 29–37. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (Eighth)*. Cengage Learning EMEA.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' *work-life balance* perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the covid-19 pandemic in indonesia. *Economies*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2021). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, *work-life balance* and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. [5196](https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

- 0226
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kawada, T., & Otsuka, T. (2011). Relationship between job stress, occupational position and job satisfaction using a brief job stress questionnaire (BJSQ). *Work*, 40(4), 393–399.  
<https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1251>
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449–469.  
<https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.  
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Malhotra, N. K. S. D., & Dash, S. (2016). *Marketing research an applied orientation* (seventh).
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2).  
<https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mihalca, L., Irimias, T., & Bredeea, G. (2021). Teleworking during the covid-19 pandemic: determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620–636.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595.  
<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Muttaqin, G. F., Taqi, M., & Arifin, B. (2020). Job performance during covid-19 pandemic: A study on indonesian startup companies. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027–1033.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1027>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790.
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on

- quality! Investigating the implications of home working on *work-life balance* in educational services. *TQM Journal*, 33(4), 915–929. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
- Skorková, Z., Jankelová, N., Joniaková, Z., Blšáková, J., & Procházková, K. (2021). How to lead self-government employees through the crisis: Empirical evidence on impact of crisis management competencies on team performance in covid-19 pandemic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.46585/sp29011246>
- Slowiak, J. M., & DeLongchamp, A. C. (2021). Self-care strategies and job-crafting practices among behavior analysts: Do they predict perceptions of work–life balance, work engagement, and burnout? *Behavior Analysis in Practice*. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>
- Smith, K. T., Smith, L. M., & Brower, T. R. (2016). How *work-life balance*, job performance, and ethics connect: Perspectives of current and future accountants. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 20, 219–238. <https://doi.org/10.1108/S1574-076520160000020008>
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>
- Soomro, A. A., Breitenacker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of *work-life balance*, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23–40.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and *work-life balance*: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *International Journal*



- of Human Resource Management*, 33(4), 623–646.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.
- Wolor, C. W., Nurkhin, A., & Citriadin, Y. (2021). Is working from home good for *work-life balance*, stress, and productivity, or does it cause problems? *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(3), 237–249.  
<https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.93.237.249>
- Yang, S. Y., Chen, S. C., Lee, L., & Liu, Y. S. (2021). Employee stress, job satisfaction, and job performance: A comparison between high-technology and traditional industry in Taiwan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 605–618.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol18.no3.0605>
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between work-family balance, job satisfaction, life satisfaction and work engagement among higher education lecturers. *Organizacija*, 54(3), 227–237. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>