

Peran mediasi *Psychological Well-being* pada Pengaruh *Work Family Conflict* dan *Job Autonomy* terhadap *Job Performance* pada Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II saat Penerapan *Work From Home*

TESIS

**Diajukan untuk disetujui oleh Departemen Manajemen
Program Studi Magister Manajemen**



Oleh:

MUHAMMAD DAWAM

NIM: 041824353012

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

HALAMAN PENGESAHAN TELAH DISETUJUI

**PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* PADA PENGARUH
WORK FAMILY CONFLICT DAN *JOB AUTONOMY* TERHADAP *JOB
PEFORMANCE* PADA PEGAWAI UNIT KERJA DI LINGKUNGAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
JAWA TIMUR II SAAT PENERAPAN *WORK FROM HOME***

Diajukan oleh :

MUHAMMAD DAWAM
NIM 041824353012

Tesis ini telah di setujui oleh :

Dosen Pembimbing,



Dr. DWI RATMAWATI, SE., M.Com.
NIP 19540305 198203 2 002

Tanggal : 17 Januari 2022

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga



Dr. MASMIRA KURNIAWATI, S.E., M.Si.
NIP 19750323 200604 2 001

Tanggal : 17 Januari 2022

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN MEDIASI *PSYCHOLOGICAL WELL-BEING* PADA PENGARUH
WORK FAMILY CONFLICT DAN *JOB AUTONOMY* TERHADAP *JOB
PERFORMANCE* PADA PEGAWAI UNIT KERJA DI LINGKUNGAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
JAWA TIMUR II SAAT PENERAPAN *WORK FROM HOME***

Oleh

MUHAMMAD DAWAM

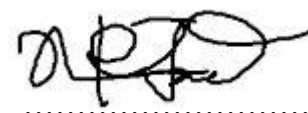
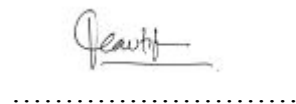
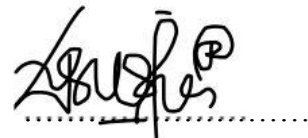
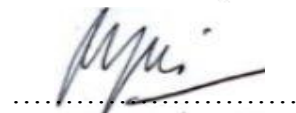
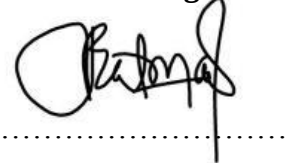
NIM 041824353012

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Januari 2022 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji :

1. Dr. Dwi Ratmawati, SE., M.Com
NIP 19540305 198203 2 002
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Praptini Yulianti, SE., M.Si
NIP 19580719 199403 2 001
(Ketua Dewan Penguji)
3. Dr. Tri Siwi Agustina, SE., MSi.
NIP 19720827 200212 2 002
(Dosen Penguji I)
4. Dian Ekowati, SE., MSi., M.App(Org.Ch)., Ph.D.
NIP 19740608 199903 2 002
(Dosen Penguji II)
5. Dr. Ahmad Rizki Sridadi
NIP 19761029 200212 1 002
(Dosen Penguji III)

Tanda Tangan:



Surabaya, 17 Januari 2022

Koordinator Program Studi



Dr. Masmira Kurniawati, S.E., M.Si.

NIP 19750323 200604 2 001

PERNYATAAN

Saya, Muhammad Dawam (041824353012), menyatakan bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 17 Januari 2022



Muhammad Dawam

NIM 041824353012

DECLARATION

I, (Muhammad Dawam, 041824353012), declare that :

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, 17 Januari 2022



Muhammad Dawam

NIM 041824353012

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan tesis yang berjudul **Peran mediasi *Psychological Well-being* pada Pengaruh *Work Family Conflict* dan *Job Autonomy* terhadap *Job Performance* pada Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II saat Penerapan *Work From Home***. Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat kesarjanaan program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga..

Selama proses menempuh pendidikan dan penyusunan laporan penelitian tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., M.T., Ak., CMA., selaku rektor Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak., CMA., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Ibu Dr. Masmira Kurniawati, SE., M.Si, selaku Koordinator Program Studi Magister Management Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Ibu Dr. Dwi Ratmawati, SE., M.Com., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan

memberikan masukan yang sangat berharga, serta motivasi kepada penulis dari awal proses hingga selesainya Tesis ini.

5. Bapak-ibu dosen penguji yang telah meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan masukan kepada penulis, serta melancarkan jalannya sidang tesis ini.
6. Seluruh dosen MM, khususnya dosen-dosen konsentrasi SDM, terimakasih atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses belajar mengajar selama perkuliahan.
7. Terimakasih kepada staff akademik MM FEB UNAIR.
8. Terimakasih banyak kepada keluarga, lebih khusus orang tua penulis, istri tercinta Efi Nazilatul Hikmawati M.PdI. dan anak-anak tersayang (M. Kafka Zuhair, Sayyidatus Shofwah dan Sayyidatun Nafisah) atas doa dan support kepada penulis hingga sampai pada jenjang pendidikan saat ini.
9. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen (MM), spesial teman-teman konsentrasi SDM atas setiap moment baik dan ilmu yang telah kalian berikan. Semoga kita senantiasa mencapai apa yang kita inginkan.

Penulis menyadari bahwa dalam tulisan ini terdapat banyak keterbatasan dan kekurangan, sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi kesempurnaannya. Disisi lain, penulis sangat berharap dengan adanya tesis ini semoga dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 17 Januari 2022

Penulis

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* (WFC) dan *job autonomy* terhadap *job performance*, dan peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh *work-family conflict* dan *job autonomy* terhadap *job performance*. Pada studi ini, menggunakan pendekatan studi kuantitatif, dan penelitian ini dilakukan pada pegawai unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II dengan menggunakan *Partial Least Square* sebagai metode analisis data. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu jabatan *Account Representative* sebanyak 213 pegawai. Temuan studi ini melaporkan bahwa *work-family conflict* (WFC) berpengaruh negatif terhadap *job performance*. *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job performance*. *Psychological well-being* dapat memediasi, baik dari pengaruh *work-family conflict* (WFC) maupun *job autonomy* terhadap *job performance*. Implikasi teoritis dan praktis juga dibahas dalam penelitian ini.

Kata kunci: *Work-family conflict, job autonomy, psychological well-being, job performance.*

Abstract

The study aimed to determine the effect of work-family conflict (WFC) and job autonomy on job performance, and the role of psychological well-being mediation on the effect of work-family conflict and job autonomy on job performance. In this study, using a quantitative study approach, and this research was conducted on employees of work units in the Regional Office of the Directorate General of Taxation of East Java II by using Partial Least Square as a method of data analysis. The sample used in this study was the position of Account Representative as many as 213 employees. The study's findings report that work-family conflict (WFC) negatively affects job performance. Job autonomy has a positive effect on job performance. Psychological well-being can mediate, both from the influence of work-family conflict (WFC) and job autonomy on job performance. Theoretical and practical implications are also discussed in this study.

Keywords: Work family conflict, job autonomy, psychological well-being and job performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
DECLARATION	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.5. Sistematika Tesis	13
BAB II LANDASAN TEORI	15
2.1. Landasan Teori	15
2.1.1. <i>Job Performance</i>	15
2.1.1.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Employee Performance</i>	15
2.1.1.2. Evaluasi <i>Employee Performance</i>	15
2.1.2. <i>Job Autonomy</i>	18
2.1.2.1. Ciri-ciri <i>Job Autonomy</i>	20
2.1.3. <i>Work Family Conflict</i>	23
2.1.3.1. Aspek-aspek <i>Work Family Conflict</i>	24
2.1.4. <i>Psychological Well-being</i>	26
2.1.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Psychological Well-being</i>	27
2.2. Hubungan antar Variabel dan Pembentukan Hipotesis	32
2.2.1. Pengaruh <i>Work Family Conflict</i> terhadap <i>Job Performance</i>	32
2.2.2. Peran Mediasi <i>Psychological Well-being</i> pada Hubungan <i>Work Family Conflict</i> dan <i>Job Performance</i>	33
2.2.3. Pengaruh <i>Job Autonomy</i> terhadap <i>Job Performance</i>	34
2.2.4. Peran Mediasi <i>Psychological Well-being</i> pada Hubungan <i>Job Autonomy</i> dan <i>Job Performance</i>	35
2.3. Penelitian Sebelumnya	37

2.4. Model Penelitian.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Pendekatan Penelitian.....	44
3.2. Identifikasi Variabel	44
3.3. Definisi Operasional Variabel	45
3.4. Sumber Data	48
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	48
3.5.1. Populasi Penelitian	48
3.5.2. Sampel Penelitian.....	49
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.7. Teknik Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	56
4.1.1. Sejarah Kanwil DJP Jatim II.....	56
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi	58
4.2 Analisis Deskriptif	60
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	60
4.3 Analisis Model	64
4.3.1 Pengujian Outer Model	64
4.3.1.1 Convergent Validity	65
4.3.1.2. Construct Validity	67
4.3.1.3. Discriminant Validity.....	68
4.3.1.4 Composite Reliability.....	69
4.4 Deskripsi Jawaban Responden.....	70
4.4.1 Deskripsi <i>Work-family conflict</i> (WFC)	71
4.4.2 Deskripsi <i>Job Autonomy</i>	73
4.4.3 Deskripsi Psychological Well-being	74
4.4.4 Deskripsi <i>Job Performance</i>	75
4.5 Evaluasi <i>Inner Model</i>	76
4.5.1. Koefisien Determinasi.....	77
4.5.2. Predictive Relevance	78
4.5.3. Goodness of Fit	79
4.6 Pengujian Hipotesis.....	80
4.7 Pembahasan.....	83

4.7.1. Pengaruh WFC terhadap job performance	83
4.7.2. Peran mediasi psychological well-being pada pengaruh WFC terhadap job performance.....	85
4.7.3. Pengaruh <i>job autonomy</i> terhadap <i>job performance</i>	86
4.7.4. Peran mediasi psychological well-being pada pengaruh job autonomy terhadap job performance.....	88
BAB V PENUTUP.....	90
5.1. Kesimpulan	90
5.2. Saran.....	90
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	91
DAFTAR PUSTAKA	92
KUESIONER PENELITIAN.....	95
LAMPIRAN.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penerimaan Pajak Negara Republik Indonesia 2016-2018.....	2
Tabel 1.2 Kinerja Penerimaan Kanwil DJP Jawa Timur II.....	3
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.2 Usia Responden.....	61
Tabel 4.3 Status Pernikahan.....	62
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan	62
Tabel 4.5 Lama Kerja.....	63
Tabel 4.6 Lama Jabatan.....	64
Table 4.7 Loading Factor	66
Tabel 4.8 Average Variance Extracted (AVE)	68
Tabel 4.9 Nilai Cross Loading	69
Tabel 4.10 Composite Reliability dan Cronbach's alpha	70
Tabel 4.11 Kategori Penilaian.....	71
Tabel 4.12 Jawaban Responden pada Variabel WFC	72
Tabel 4.13 Jawaban Responden pada Variabel Job Autonomy	73
Tabel 4.14 Jawaban Responden pada Variabel Psychological Well-being	74
Tabel 4.15 Jawaban Responden pada Variabel Job Performance.....	75
Tabel 4.16 R-Square.....	78
Tabel 4.17 Path Coefficients	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	42
Gambar 4.1 Struktur Organisasi dan BaganUnit Organisasi	59
Gambar 4.2 Diagram Jalur Outer Model PLS.....	67
Gambar 4.3 Diagram Jalur Inner Model PLS	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada awal tahun 2020, dunia termasuk Indonesia dikejutkan dengan mewabahnya virus baru yang bermula dari kota Wuhan Cina. WHO (2020) memberi nama virus ini sebagai *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Pandemi Covid-19 menghadirkan tantangan kesehatan, sosial dan ekonomi yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan memiliki implikasi mendalam bagi cara orang hidup dan bekerja di seluruh dunia (Carillo et al., 2020). Penyebaran virus ini sangat tinggi yaitu pada bulan Oktober 2020 penderita yang terjangkit mencapai 38.085.762 orang, dimana 28.628.813 (96%) sembuh dan 1.086.055 orang meninggal (4%) (www.worldometers.info, 2020). Disisi lain, kondisi pandemi ini menyebabkan beberapa sektor bisnis dan publik mengalami penurunan aktifitas khususnya industri dan layanan padat karya. Sejalan dengan itu, pemerintah Republik Indonesia memberlakukan *physical distancing* untuk mengurangi tingkat penyebaran virus di masyarakat dengan memberlakukan pendidikan jarak jauh dan *work from home* (Pertiwi et al., 2020). Pandemi ini secara langsung dapat mengurangi pendapatan masyarakat dan penerimaan pajak negara, selain itu juga dapat mengurangi kinerja karyawan dimana karyawan mengalami perubahan pola kerja dan menghadapi keterbatasan akses koneksi dengan rekan kerja, atasan, peralatan kerja dan berkas data yang ada di tempat kerja (Muttaqin et al. 2020). Dalam survey yang dilakukan badan perencanaan dan pengembangan nasional

Indonesia (Bappenas), karyawan yang melakukan *work from home* dinilai mengalami penurunan produktivitas sebagai akibat dari gangguan yang terjadi di rumah seperti memenuhi kebutuhan anak dan logistik rumah tangga serta aktivitas personal di luar pekerjaan seperti *social media*, *online shopping* dan *gaming* (Mungkasa, 2020).

Pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP), *job performance* telah dianggap sebagai produktivitas dari setiap karyawan (Bishop, 1987), dan sangat penting dalam mendukung pencapaian kinerja serta tujuan organisasi secara keseluruhan. Pada laporan yang dirilis Kemenkeu.go.id (2019) menunjukkan bahwa tahun 2018 *Gross Domestic Product* (GDP) Indonesia mencapai 5,07%. Pertumbuhan GDP yang baik itu diperoleh dengan kontribusi penerimaan pajak negara yang tumbuh 14,29% dari tahun 2017 menjadi Rp 1.315,51 triliun (Pajak.go.id, 2019). Pertumbuhan tersebut merupakan pertumbuhan tertinggi pada 4 tahun terakhir dimana pertumbuhan PPh non migas mencapai 14,90% dan PPN tumbuh 9,41%. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) cukup baik dilihat dari pertumbuhan kinerja *double digit* dibandingkan tahun 2017.

Tabel 1.1
Penerimaan Pajak Negara Republik Indonesia 2016-2020

Tahun	2016	2017	2018	2019	2020
Target	1,355.20	1,283.57	1,424.00	1,577.56	1,198.82
Realisasi	1,105.73	1,151.03	1,315.51	1,332.03	1,069.98
Capaian	81.59%	89.67%	92.23%	84.44%	89.25%

Sumber: Pajak.go.id (2021). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2020

Apabila dibandingkan dengan pencapaian target yang ditetapkan dalam anggaran penerimaan dan belanja negara (APBN), penerimaan pajak negara masih

belum mencapai target. Pada tahun 2018, DJP mencatat penerimaan pajak negara sebesar Rp 1.315,51 triliun dengan target penerimaan pajak Rp 1.424,00 triliun sehingga pencapaian target DJP cukup baik hingga mencapai 92,24%. Realisasi pencapaian target penerimaan pajak tahun 2018 lebih baik dibandingkan tahun 2017 (89,67%) dan tahun 2016 (81,59%). Namun realisasi pencapaian pajak tahun 2019 dan 2020 mengalami pertumbuhan yang negatif, dimana tahun 2019 tercapai sebesar 84,44% dan tahun 2020 tercapai sebesar 89,25% (Kemenkeu.go.id, 2021). Pertumbuhan yang negatif pada tahun 2019 dan 2020 dapat mengindikasikan adanya penurunan perekonomian nasional dan penurunan kinerja pegawai DJP.

Sejalan dengan laporan yang telah disajikan di atas, kinerja *Account Representative* (AR) pada setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Jawa Timur II tercermin dalam kinerja penerimaan (realisasi dan pertumbuhan penerimaan pajak) seperti yang terdapat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 1.2
Kinerja Penerimaan Kanwil DJP Jawa Timur II

Uraian	2018	2019	2020
Target	Rp21.976.754.172.000	Rp23.510.977.145.000	Rp19.523.531.176.000
Realisasi	Rp19.182.753.389.357	Rp20.524.214.722.082	Rp18.923.709.090.939
Capaian	87,29%	87,30%	96,93%
Pertumbuhan	10,81%	6,68%	-8,05%

Sumber: Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (2021)

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 2 di atas melaporkan bahwa kinerja penerimaan Kanwil DJP Jatim II mulai tahun 2018 sampai dengan 2020, terlihat bahwa target penerimaan pajak meningkat setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2020 mengalami penurunan target akibat adanya pandemi. Bahkan lebih rendah dari target di tahun 2018. Sementara jika dilihat dari angka realisasi penerimaan

juga mengalami penurunan dibanding tahun 2018 dan 2019. Meskipun secara prosentase capaian mengalami peningkatan. Namun, hal itu disebabkan oleh penurunan target yang cukup signifikan. Dengan demikian, dalam rangka meningkatkan kinerja penerimaan pajak Kanwil DJP Jawa Timur II, dibutuhkan peran penting *Account Representative*, karena *Account Representative* adalah salah satu petugas garda terdepan di KPP, yang salah satu tugasnya adalah mengawasi dan menggali potensi perpajakan dalam rangka mengumpulkan penerimaan pajak negara. Sehingga secara tidak langsung kinerja *Account Representative* dapat tercermin dari kinerja penerimaan KPP tersebut.

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.01/2021 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak, yang menyebutkan bahwa *Account Representative* mempunyai tugas: a. Melaksanakan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka memastikan wajib pajak mematuhi peraturan perundang-undangan mengenai perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan serta pemetaan (mapping) subjek dan objek pajak; b. Melaksanakan kegiatan penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak, dan penguasaan informasi; c. Melaksanakan pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan; d. Melaksanakan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak; e. Menyusun konsep imbauan dan melaksanakan konseling kepada wajib pajak; f. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan tindak lanjut data dan informasi termasuk namun tidak terbatas pada data surat pemberitahuan, data pihak ketiga, dan data pengampunan pajak; dan g.

Melaksanakan pengelolaan administrasi penetapan dan menyusun konsep penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

Dari uraian tugas di atas, kinerja seorang Account Representative sangat kompleks. Sehingga tidak hanya faktor kompetensi saja yang berpengaruh pada pencapaian kinerja yang optimal, akan tetapi perlu di dukung dengan pengalaman, kondisi psikologis, kepercayaan dan lingkungan kerja yang baik.

Salah satu hal yang dapat menjadi faktor penyebab naik turunnya *job performance* pegawai adalah *work-family conflict* (Goldfarb dan Ben-Zur, 2017; Obrenovic *et al.*, 2020; dan Carillo *et al.*, 2020). Menurut Greenhaus dan Beutell (1985) konflik muncul ketika ada tuntutan yang saling bersaing antara peran pekerjaan dan keluarga. *Work-family conflict* ini terjadi ketika pengalaman dan komitmen di tempat kerja mengganggu kehidupan keluarga, seperti pertemuan/rapat yang tidak terduga di sore hari dapat menghalangi orang tua untuk menjemput anaknya dari sekolah (Lavassani *et al.*, 2014). Hasil studi terbaru yang dilakukan pada saat situasi pandemi Wang *et al.* (2020) menemukan bahwa narasumber yang melakukan *work from home* menghadapi tantangan yang besar dari adanya *work family conflict* (WFC). Pada saat pandemi, karyawan yang melakukan *work from home* mendapat gangguan yang signifikan dari keluarga (*family to work interference*) seperti memberi pendidikan pada anak, menyiapkan makanan, membersihkan rumah dan anak yang mengajak bermain (Wang *et al.*, 2020). Selain itu, temuan studi yang juga relevan yaitu hasil studi yang dilakukan oleh Carillo *et al.*, (2020) di Perancis yang menyatakan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan dari rumah saat pandemi mendapati *working environment* di

rumah yang tidak mendukung karena adanya gangguan dari pemenuhan kebutuhan keluarga. Dengan demikian berpotensi untuk mengalami *work to family interference* dimana karyawan membawa pekerjaan inti ke dalam kehidupan pribadi dan harus senantiasa merespon dengan cepat kepada atasan sehingga tidak memiliki waktu untuk memenuhi kebutuhan keluarga (Wang *et al.*, 2020). Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilaporkan oleh Retnowati *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa kondisi pandemi yang memaksa pekerja untuk melakukan WFH dalam penelitiannya ditemukan memiliki potensi yang cukup tinggi untuk memunculkan stres dan WFC. WFC ini muncul disebabkan karena perubahan pola aktivitas serta cara kerja sehingga dalam penelitiannya disampaikan 60% respondennya menjawab merasa kewalahan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan serta stres yang timbul karena lingkungan kerja yang tidak kondusif (Retnowati *et al.*, 2020).

Kondisi tersebut tidak dapat terelakkan dimana kedua tuntutan dua domain yang berbeda saling bertabrakan pada saat karyawan melakukan aktivitas pada satu lingkungan yang sama (Carillo *et al.*, 2020). Carillo *et al.* (2020) berpendapat bahwa karyawan yang merasa lingkungan kerjanya memiliki banyak gangguan dari keluarga saat *work from home* cenderung merasa tidak senang dengan pola kerja *virtual work from home*. Pada akhirnya juga berpengaruh pada *psychological well being* dan *job performance* karyawan (O'Driscoll *et al.*, 2004; Goldfarb dan Ben-Zur, 2017; Obrenovic *et al.*, 2020; dan Carillo *et al.*, 2020). Disatu sisi, beberapa penelitian juga telah meneliti hubungan antara *work-family conflict* (WFC) dan *job performance* dengan hasil yang beragam seperti; Karatepe dan

Sokmen (2006), Butler dan Skattebo (2004), dan Netemeyer *et al.* (1996) yang mengungkapkan bahwa WFC memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada *job performance* baik pria maupun wanita. Secara gender, mereka menemukan bahwa pria yang mengalami konflik pekerjaan-keluarga dinilai lebih rendah pada kinerja keseluruhan daripada pria yang tidak (mengalami konflik), tetapi tidak ada perbedaan dalam penilaian kinerja keseluruhan yang diberikan kepada wanita yang mengalami konflik dan wanita yang tidak mengalami konflik (Karatepe dan Sokmen, 2006).

Pada studi yang lain disebutkan juga terkait faktor kunci yang memiliki keterkaitan erat dengan *job performance* adalah *job autonomy* (Morgeson et al., 2005). Pada literasi manajemen sumber daya manusia, *job autonomy* didefinisikan sebagai kesempatan karyawan untuk menggunakan *skill* tertentu yang spesifik atau cara tertentu dalam pekerjaan dan memiliki otonomi untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan (Karasek dan Theorell, 1990). Wang *et al.* (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang melakukan *work from home* saat pandemi Covid-19 merasa memiliki kebebasan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan mengambil keputusan terkait pekerjaannya dimana karyawan dapat mengatur waktu menyelesaikan pekerjaan dan memenuhi kebutuhan personal, mencari informasi dan metode penyelesaian pekerjaan. Sejalan dengan itu, kondisi pandemi yang mendukung pegawai agar bekerja dari rumah dapat memberikan beberapa keuntungan berupa keleluasan dalam mengatur cara penyelesaian pekerjaan sesuai dengan keinginan karyawan (Demerouti *et al.*, 2001). Carillo *et al.* (2020) juga menemukan bahwa *job autonomy* di Perancis yang melakukan *work from home*

saat pandemi menunjukkan level yang tinggi dimana karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menentukan cara menyelesaikan pekerjaan dan menentukan keputusan terkait pekerjaan. Hal tersebut juga disampaikan oleh Aguilera *et al.* (2016) dan Gajendran dan Harrison (2007) terkait karakteristik pekerjaan karyawan yang melakukan pekerjaan dari rumah merasa memiliki *job autonomy* yang tinggi, dan dapat memberikan dampak positif pada *job performance* dan negatif pada *emotional exhaustion* (Obrenovic *et al.*, 2020).

Pada hasil studi yang lain juga ditemukan bahwa *job autonomy* berfungsi untuk meningkatkan hasil tingkat individu maupun organisasi, termasuk kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas. Seiring dengan itu, Ahmetoglu *et al.* (2020) berkomentar bahwa terdapat bukti yang konsisten *job autonomy* sebagai prediktor penting dalam meningkatkan *job performance* di tempat kerja. Tidak hanya itu saja, tetapi *job autonomy* juga telah diteliti dan diyakini keberadaannya dapat meningkatkan kesehatan mental pegawai, tingkat ketidakhadiran dan kinerja penilaian diri (Bond dan Bunce, 2003 dan Allen *et al.*, 2015).

Selain itu, karyawan yang merasa memiliki *job autonomy* tinggi cenderung tidak merasa stress dan depresi dengan pekerjaannya karena dapat mengatur jadwal bekerja dan cara bekerja sesuai dengan keinginannya (Allen *et al.*, 2015). Hal tersebut didasari pada konsep *self-determination theory* (Ryan dan Deci, 2000) dimana karyawan-karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi dan relasi merasa lebih bahagia dengan tingkat *psychological well-being* yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak memiliki otonomi pada pekerjaannya (Meyer dan Gagne, 2008). Hal tersebut juga didukung

dengan konsep *Job Demand-Resource* model yang dikembangkan Bakker dan Demerouti (2017) dimana karyawan yang mendapatkan *resources* dari pekerjaannya (otonomi atau dapat berpartisipasi dalam menentukan target, tugas dan *shift*) merasa memiliki *well-being* yang positif dengan merasa berenergi dan senang dengan pekerjaannya serta merasa tidak stress saat beban kerja meningkat. Oleh sebab itu, pada penelitian ini diprediksi karyawan yang merasa memiliki otonomi yang tinggi pada pekerjaannya akan merasa memiliki *psychological well-being* yang positif, yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan *job performance* karyawan (Carillo *et al.*, 2020).

Penelitian ini akan dilakukan pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II. Hal ini dikarenakan pegawai DJP memiliki *job demand* yang tinggi dengan jam kerja yang relatif lebih lama dibandingkan karyawan lain dengan tenggat waktu penyelesaian pekerjaan yang singkat. Selain itu, pegawai DJP juga harus bersedia ditempatkan di unit kerja yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemudian, dari hasil survey pendahuluan melalui diskusi pada saat pelaksanaan monitoring dan evaluasi tim Kanwil DJP Jawa Timur II ke KPP dan hasil wawancara awal kepada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II, pegawai memiliki otonomi yang terbatas dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan, dimana setiap keputusan harus disetujui terlebih dahulu oleh atasan langsung. Sofiul Anam, salah satu Penelaah Keberatan di Kanwil DJP Jatim II menjelaskan bahwa selama ini prosedur penyelesaian berkas membutuhkan proses yang terlalu panjang. Untuk kegiatan seperti pembuatan matriks dan rencana penelitian, seharusnya cukup disederhanakan sampai

persetujuan kepala seksi saja, tidak perlu diajukan sampai ke level kepala Bidang. Karena pada tahapan ini pembahasan sengketa material belum dilakukan pengujian dan pembuktian secara detail. Selain itu, hasil wawancara juga menyatakan bahwa beberapa pegawai, diantaranya seperti yang diungkapkan oleh Djumali, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi di KPP Pratama Gresik, bahwa dirinya menghadapi *work family conflict* dengan adanya jam kerja yang tinggi dan hubungan yang kurang baik dengan keluarga akibat dari penempatan dinas yang jauh dari anggota keluarga. Hal senada juga disampaikan oleh Dedy Kusuma Negara, seorang Account Representative di KPP Pratama Bojonegoro. Pada kondisi pandemi Covid-19, manajemen di level pimpinan DJP memberlakukan kebijakan *work from home* pada pegawai sejak awal pandemi 2020 mengacu pada peraturan pemerintah terkait *physical distancing* untuk mencegah penularan virus tersebut. Penerapan *work from home* hingga tahun 2021 masih tetap diberlakukan dan cenderung menjadi “*new normal*” yang menyebabkan *new context* pada karakteristik kerja di unit kerja DJP. Kondisi *new normal* tersebut dapat berpotensi memicu peningkatan *work family conflict* dimana terjadi benturan domain pekerjaan dan keluarga dalam satu lingkungan dan berpotensi mengurangi *psychological well-being* dan produktivitas karyawan (Carillo *et al.*, 2020). Di sisi lain, adanya *work from home* berpotensi meningkatkan *job autonomy* yang berpotensi meningkatkan *psychological well-being* pegawai DJP. Dengan adanya permasalahan WFC dan *job autonomy* yang terbatas pada karyawan DJP dengan ditambah penerapan *work from home* saat pandemi Covid-19 serta penurunan performa pegawai DJP, maka peneliti

menggunakan pegawai DJP, khususnya pegawai pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II, sebagai objek penelitian pada penelitian ini. Dengan demikian, berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi *psychological well-being* pada hubungan *work family conflict* dan *job autonomy* terhadap *job performance* pada pegawai unit kerja di lingkungan kantor wilayah direktorat jenderal pajak jawa timur II saat penerapan *work from home*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, dirumuskan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *work family conflict* berpengaruh terhadap *job performance* pegawai pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*?
2. Apakah *psychological well-being* memediasi hubungan antara *work family conflict* dan *job performance* pada pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*?
3. Apakah *job autonomy* berpengaruh terhadap *job performance* pegawai pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*?
4. Apakah *psychological well-being* memediasi hubungan antara *job autonomy* dan *job performance* pada pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work family conflict* terhadap *job performance* pegawai pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*.
2. Untuk mengetahui peran mediasi *psychological well-being* pada hubungan antara *work family conflict* dan *job performance* pada pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*
3. Untuk mengetahui pengaruh *job autonomy* terhadap *job performance* pegawai pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*.
4. Untuk mengetahui peran mediasi *psychological well-being* pada hubungan antara *job autonomy* dan *job performance* pada pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur II saat penerapan *work from home*

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan praktisi. Berikut penjelasannya:

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori tentang penerapan *work from home* pada saat pandemi Covid-19. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji konsep *conservation of resources* (COR) yang

dipertimbangkan karyawan untuk melakukan suatu tindakan saat memiliki sumber daya yang terbatas. Penelitian ini juga mengkaji lebih mendalam pengaruh *work family conflict* dan *job autonomy* terhadap *psychological well-being* dan *job performance*.

2. Bagi praktisi, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan manajemen institusi pemerintahan untuk memperhatikan *work family conflict* saat menerapkan keharusan *work from home* dimana konflik tersebut mempengaruhi *psychological well-being* dan produktivitas karyawan. Peningkatan *psychological well-being* dapat dilakukan dengan merumuskan kebijakan yang dapat mengurangi *work family conflict* dan meningkatkan *job autonomy* pada karyawan untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaan sehingga tingkat stress dapat dikurangi dan meningkatkan *well-being* karyawan.

1.5. Sistematika Tesis

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa subbab, antara lain: latar belakang masalah tentang pertumbuhan ekonomi di Indonesia dengan kontribusi DJP, *new context* saat pandemi Covid-19 dengan *remote work/work from home*. Keterkaitan hubungan *work family conflict* dan *job autonomy* dalam meningkatkan *psychological well-being* dan *job performance*. perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari beberapa subbab, antara lain: landasan teori, model analisis, hipotesis. Teori yang dijadikan pedoman adalah teori *work family conflict*, *job autonomy*, *psychological well-being*, dan *job performance* karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan pendekatan penelitian yang digunakan, identifikasi variable, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur penelitian sample dengan menggunakan sensus sampling pegawai tetap pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II, prosedur pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, serta teknik analisis dengan menggunakan SEM PLS 3.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari beberapa subbab yang menjelaskan struktur organisasi DJP di Indonesia, deskripsi hasil, deskripsi responden, validitas dan reliabilitas data, deskripsi persepsi responden, analisis hasil dan pembahasan hipotesis.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian dan saran-saran yang dapat dipergunakan oleh manajemen di level pimpinan DJP, dan institusi pemerintahan yang lain.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Job Performance*

Job performance didefinisikan sebagai tindakan karyawan yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi (Campbell et al, 1990). Dalam beberapa literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja dapat diartikan *performance standart*, yaitu daerah atau wilayah kerja jabatan atau unit perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya pencapaian visi dan misinya. Disisi lain, kinerja juga dianggap sebagai wujud nyata atas tanggung jawab dari tugas yang diemban oleh seseorang atas amanah lembaga melalui perwujudan cita-cita dan misinya (Besic dan Djordjevic, 2007). Viswesvaran dan Ones (2000) menjelaskan *job performance* mengacu pada bagaimana karyawan melakukan tindakan dan berkontribusi dengan perilakunya yang selaras dengan tujuan organisasi. *Job performance* ini dianggap dapat memberikan kontribusi positif dari karyawan pada kinerja organisasi (Mensah, 2014).

Dalam penelitian ini, performa karyawan yang diukur saat melakukan *work from home* berfokus pada *job performance*. Wang et al. (2021) menjelaskan bahwa dampak pandemi Covid-19 dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan inti mereka dikarenakan adanya perubahan konteks pekerjaan yang berpindah dari tempat kerja ke dalam rumah. Fokus penelitian hanya berfokus pada *job performance* dikarenakan performa kontekstual (*extra*

role) secara langsung berkurang dikarenakan adanya peraturan pembatasan kontak fisik secara langsung dan aktivitas sosial yang berkelompok dari pemerintah. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya berfokus pada *job performance* untuk mengukur *job outcome* yang dihasilkan karyawan.

2.1.1.1.Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Performance*

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi dari lingkup pimpinan hingga karyawan kinerjanya akan selalu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu (1) Faktor individual, (2) Faktor psikologis, dan (3) Faktor organisasi.

2.1.1.2.Evaluasi *Employee Performance*

Sejak tahun 1957, metode evaluasi kinerja karyawan diungkapkan oleh Douglas Mc Gregor yang mengubah evaluasi tradisional menjadi evaluasi secara objektif atau yang disebut *Management by Objectives* atau yang disingkat MBO (Evita, *et al.* 2017). MBO merupakan konsep dua arah antara diskusi maupun komunikasi manajer dan karyawan dalam menentukan target-target yang harus dicapai dalam jangka waktu pendek, menengah dan panjang guna kemajuan perusahaan. MBO memiliki keuntungan bagi perusahaan dan karyawan menurut Tosi dan Carroll (2003) yang berupa karyawan memiliki rasa keterlibatan dalam pengembangan dan kemajuan perusahaan dan tidak terjadi persepsi atau prasangka dikarenakan hubungan pribadi namun berdasarkan sejauh mana mereka mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan kajian literatur, Uppal (2020) mengidentifikasi dan mengukur berdasarkan kesempatan jenjang karir, pelatihan, penilaian kerja, keamanan karyawan, partisipasi, deskripsi pekerjaan

dan pembagian keuntungan termasuk insentif dan kompensasi (Delery dan Doty, 1996). Menurut penjelasan profesional dan akademisi, kinerja dan hasil tergantung atas cara / metode yang diadopsi organisasi untuk mengelola karyawan mereka (Delaney, 1996). Hasil bisnis dapat ditingkatkan dengan mengadopsi langkah-langkah khusus yang mencakup pekerjaan karyawan, keterlibatan, pemberdayaan, desain ulang pekerjaan, pelatihan berbasis keterampilan dan program pengembangan, sistem penilaian dan penghargaan (Pfeffer dan Cohen, 1984). Gull dkk. (2012) menyarankan bahwa organisasi harus mengatur program pengembangan kapasitas bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan bisnis yang baru dan lebih baik dan untuk peningkatan pertumbuhan organisasi. Program pengembangan kapasitas lingkungan bisnis memainkan peran penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam bukunya Mello (2019) dikatakan bahwa evaluasi kinerja karyawan dapat didasarkan pada 3 hal yaitu :

1. Sifat. Pengukuran berbasis sifat berfokus pada kemampuan umum dan karakteristik karyawan. Dimensinya adalah: loyalitas pada organisasi, ketekunan dan keserakahan.
2. Perilaku pengukuran berbasis perilaku berfokus pada apa yang dilakukan karyawan dengan memeriksa perilaku spesifik dari karyawan. Faktor yang dimungkinkan disini adalah kemampuan bergaul, potensi, kemauan mengambil inisiatif, kemampuan memenuhi deadline/tenggat waktu.

Outcomes yang dihasilkan. Pengukuran berbasis outcomes adalah untuk menilai hasil yang secara spesifik mengukur pencapaian tertentu atau hasil

langsung dari karyawan, dimensinya adalah: hasil penjualan,*profitability*, pengurangan biaya, efisiensi atau kualitas.

2.1.2. *Job Autonomy*

Dalam penerapan *remote work*, *job autonomy* meningkat bersamaan dengan fleksibilitas karyawan untuk mengelola pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Allen *et al.*, 2015). *Job autonomy* merupakan salah satu sumber daya yang sangat berarti dalam pekerjaan (*job resources*) disamping *social support* yang diberikan rekan kerja dan atasan untuk menyelesaikan pekerjaan (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job autonomy* dapat menjadi sumber daya yang memotivasi karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan secara positif karena terpenuhinya kebutuhan dasar psikologis akan otonomi dalam melakukan aktivitas (Ryan dan Deci, 2000). Oleh sebab itu penelitian ini mengkaji peran *job autonomy* saat karyawan melakukan *remote working* dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada mulanya, konsep *Job autonomy* dikemukakan oleh Karasek (1979) sebagai *job control* dalam teori *job demand-control model* sebagai kemampuan karyawan untuk menentukan cara melakukan aktivitas kerja dan menyelesaikan pekerjaan. Dalam model *job demand-control*, otonomi yang dimiliki karyawan dapat membantu karyawan menyesuaikan kondisi stres saat dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan cara terbaik dan paling sesuai bagi karyawan tersebut (Karasek, 1979). Model *job demand-control* menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tuntutan pekerjaan tinggi dengan otonomi rendah untuk mengatur pekerjaan mereka akan merasa tingkat stress yang tinggi dan

kondisi fisik yang lelah, kemudian jika karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan tinggi dengan dengan otonomi tinggi maka tingkat stress karyawan tersebut dapat berkurang karena karyawan tersebut dapat menyesuaikan pekerjaan dengan otonomi yang dimiliki (Karasek, 1979). Begitu juga sebaliknya, jika karyawan dihadapkan pada kondisi tuntutan pekerjaan rendah dan otonomi tinggi maka karyawan tersebut merasakan *psychological well being* yang tinggi.

Dalam perkembangan konsep *job autonomy*, Bakker dan Demerouti (2007) mengembangkan model teori *Job demand resourcess (job D-R model)* yang menjelaskan *job autonomy* sebagai sumber daya yang berguna bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Konsep tersebut menambahkan faktor lain sebagai *resources* yang dapat mengurangi dampak negatif *job demand* pada *psychological well being*. Dalam konsep J D-R model, Bakker dan Demerouti (2007) menambahkan peran *social support* dari rekan kerja dan atasan untuk menyelesaikan pekerjaan, *feed back* yang membangun dari lingkungan sekitar mereka, gaji dan peluang/keamanan jenjang karir mereka sebagai *resources* yang diperoleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di samping *job autonomy*. Dalam konsep tersebut *job autonomy* juga menjadi faktor penting dalam mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan pada tingkat stress pada pekerjaan dan meningkatkan *psychological well-being* karyawan (Bakker dan Demerouti, 2007). Dalam konsep J D-R model, *Job autonomy* didefinisikan sebagai kebebasan karyawan untuk menentukan cara untuk menyelesaikan pekerjaan dan melakukan aktivitas terkait dengan pekerjaan mereka (Bakker dan Demerouti, 2007).

Job autonomy juga dijelaskan dalam konsep motivasi *self determination theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Ryan dan Deci (2000). Dalam konsep SDT, karyawan dengan pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis akan *autonomy* (dapat mengambil keputusan terkait pekerjaan), *relatedness* (dapat terhubung dengan orang lain) dan *competence* (dapat meningkatkan kemampuan) akan merasa senang dengan pekerjaan tersebut dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat (Deci dan Ryan, 2007). Dalam konsep SDT, *job autonomy* juga didefinisikan sebagai kebebasan karyawan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan mengambil keputusan terkait dengan pekerjaan mereka (Deci dan Ryan, 2007).

Konsep *job autonomy* telah dikemukakan dalam beberapa teori manajemen sumber daya manusia dan psikologi yang sangat penting dalam memotivasi karyawan secara intrinsik untuk melakukan sesuatu aktivitas pekerjaan (SDT) dan mengurangi dampak negatif dari *job demand* terhadap *psychological well being* (*Job demand-control* dan *J D-R model*). Dalam penelitian ini *job autonomy* didefinisikan sebagai kebebasan dan kemampuan karyawan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan mengambil keputusan terkait pekerjaan.

2.1.2.1.Ciri-ciri Job Autonomy

Banyak peran kepemimpinan memberikan otonomi pekerjaan, biasanya berarti kebebasan untuk memperluas pada tugas pekerjaan dan tanggung jawab seorang karyawan. Otonomi juga mengacu pada bagaimana dan kapan seorang karyawan melaksanakan tugas, serta tingkat penilaian independen dan

kebijaksanaan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Otonomi kerja dilaksanakan dengan sejumlah cara, tetapi umumnya seorang karyawan dapat melaksanakan kehendak bebas dan pengendalian diri pada pekerjaan.

Ada beberapa tahap-tahap dari *job autonomy*, yaitu :

1. *Job Description*

Job Description biasanya hanya berisi fungsi-fungsi penting dari posisi atau jabatan. Apabila ruang lingkup yang di miliki karyawan luas berarti mereka senantiasa akan menggunakan kebijaksanaan dalam cara menyelesaikan tugas-tugas mereka sampai selesai. Semakin sedikit rincian deskripsi pekerjaan anda, kemungkinan anda lebih besar memiliki otonomi atau kontrol dari tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

2. *Discretion*

Penilaian yang baik dan kebijaksanaan merupakan karakteristik penting untuk karyawan dalam kaitannya dengan *job autonomy*. Pengambilan keputusan didasarkan pada kemampuan menggunakan penilaian independen untuk menentukan bagaimana seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan dan bagaimana karyawan memprioritaskan pekerjaan mereka. Keterampilan manajemen organisasi dan waktu dalam penetapan tujuan serta tenggat waktu didasarkan pada *job autonomy*. *Job autonomy* memberikan seorang karyawan kebebasan untuk menetapkan batasan waktu sendiri atau setidaknya mengindikasikan kemampuan untuk bersaing atau berkompetisi dengan pesaing.

3. *Expanded Duties*

Bertindak luar peran pekerjaan merupakan contoh *job autonomy*. Dengan rincian pekerjaan, seorang karyawan memiliki keleluasaan sedikit untuk melakukan tugas yang berada di luar deskripsi pekerjaan seorang karyawan, kecuali seorang atasan memberikan pekerjaan tambahan. Namun, otonomi adalah kemampuan untuk mengevaluasi apakah tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada seorang karyawan bisa mendapatkan keuntungan dari melakukan tugas tersebut, atau tanpa perlu untuk mendapatkan persetujuan atau kesepakatan dari seorang manajer atau rekan yang lebih berpengalaman.

4. *Authority*

Otoritas adalah hal yang sangat berbeda dengan otonomi. Otoritas umumnya mengacu pada status atau posisi dalam organisasi relatif terhadap peran rekan kerja, supervisor dan manajer. Seseorang mungkin memiliki kewenangan untuk mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja lainnya berdasarkan, keahlian atau posisi. Supervisor dan manajer departemen memiliki kewenangan dan begitu juga beberapa karyawan yang dianggap ahli di bidangnya. Di sisi lain, otonomi memiliki fokus yang lebih besar pada setiap individu ini sebenarnya merupakan kontrol diri, karena kemampuan seseorang untuk memilih dan bagaimana melakukan tugas-tugas pekerjaan biasanya tidak mempengaruhi rekan kerja.

2.1.3. *Work Family Conflict*

Work family conflict pertama kali di definisikan oleh Greenhaus dan Beutell (1985), dimana *work family conflict* diartikan sebagai kondisi yang tidak seimbang antara hubungan pekerjaan dan keluarga dimana karyawan tidak dapat menjalankan salah satu peran dengan baik. Konflik yang terjadi disini bersumber antara domain pekerjaan dan domain keluarga tidak dapat saling mendukung dan saling bertentangan dalam beberapa hal, yang dapat ditimbulkan dari adanya ketidaksesuaian tuntutan peran antara pekerjaan dengan keluarga dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Greenhaus dan Beutell, 1985). Dalam perkembangannya, Netemeyer *et al.*, (1996) menjelaskan *work family conflict* dapat berupa interfensi peran individu sebagai karyawan terhadap peran kerja individu dalam rumah tangga (*work interference family*) dan interfensi peran kerja individu dalam rumah tangga terhadap peran individu sebagai karyawan (*family interference work*).

Dalam penelitian ini, WFC difokuskan pada peran individu sebagai pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan sebagai anggota keluarga. Lu *et al.* (2006) mengidentifikasi bahwa dua jenis WFC tersebut baik *work interference family* maupun *family interference work*, sama-sama mempengaruhi *psychological well-being* karyawan dan nantinya rendahnya *psychological well-being* dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian ini juga menggunakan kedua kategori WFC tersebut yakni *work interference family* dan *family interference work* dimana karyawan menghadapi konflik tuntutan permintaan dari domain keluarga yang mempengaruhi pemenuhan tuntutan

domain pekerjaan dan tuntutan domain pekerjaan yang mempengaruhi pemenuhan kebutuhan domain keluarga.

Dalam konteks *work from home*, kedua domain yakni keluarga dan pekerjaan berada pada satu lingkup yang tidak terpisahkan yakni di rumah karyawan. Hal tersebut menyebabkan konflik pemenuhan kebutuhan kedua domain berbenturan dan tidak terelakkan (Wang *et al.*, 2020). Oleh sebab itu, penelitian ini mengangkat permasalahan *work family conflict* yang dihadapi karyawan saat melakukan *work from home* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Menurut Breyer dan Bluemke (2016) karyawan berpotensi akan mengalami WFC apabila mereka bekerja terlalu lelah sehingga sulit untuk memenuhi tuntutan keluarga, dan juga terkadang karyawan merasa sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga karena banyak waktu yang telah mereka habiskan untuk pekerjaannya. Selain itu, Breyer dan Bluemke (2016) melanjutkan bahwa di satu sisi karyawan juga tidak dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal dan merasa sulit untuk berkonsentrasi kerja karena mendapatkan gangguan tanggung jawab dari domain keluarga.

2.1.3.1. Aspek-aspek Work-Family Conflict

Berdasarkan definisi dari Greenhaus dan Beutell terdapat 3 aspek dasar dari *work-family conflict* (Amaliya dkk, 2015), yaitu :

a. Konflik karena waktu (*Time Based Conflict*)

Aktivitas pada kedua peran tidak bisa di atur dengan baik, sehingga waktu yang di habiskan untuk satu peran lebih dominan dari peran lainnya. Terdapat dua bentuk konflik karena waktu, yaitu; (1) adanya tuntutan dalam sebuah peran yang menyebabkan tekanan waktu pada individu sehingga mustahil untuk memenuhi peran yang lain, (2) kenyamanan dalam menjalankan satu peran juga dapat menyebabkan tekanan waktu, walaupun secara fisik individu sedang memenuhi tuntutan pada peran yang lain.

1. Pekerjaan sebagai sumber dari konflik (*Work related sources of conflict*)

adanya penggunaan waktu yang berlebihan untuk peran individu dalam pekerjaan seperti waktu lembur yang tinggi dan *shift* yang tidak teratur.

2. Keluarga sebagai sumber konflik (*Family-related sources of conflict*)

adanya tuntutan peran individu dalam keluarga sehingga waktu yang di habiskan lebih banyak untuk aktivitas di dalam keluarga.

b. Konflik karena ketegangan (*Strain-Based Conflict*)

Ketika wanita yang memiliki peran ganda mengalami *work-family conflict* maka hal itu akan menyebabkan ketegangan. Adanya bukti nyata, dari pekerjaan yang menyebabkan stres dapat menimbulkan gejala-gejala ketegangan seperti kecemasan, kelelahan, depresi, kelesuan, dan kecenderungan untuk cepat marah. Munculnya ketegangan ini menyebabkan individu merasa kesulitan untuk menjalankan tuntutan pada peran lain.

1. Pekerjaan sebagai sumber dari konflik (*Work related sources of conflict*)

ketidak tepatan dan konflik yang didapatkan dalam pekerjaan dapat

menyebabkan *work-family conflict*. Hal ini dapat memicu stres dalam pekerjaan misalnya tidak ada kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang dijalani, adanya perasaan kecewa ketika harapan yang diinginkan tidak terpenuhi. Pada intinya pemicu *work-family conflict* dapat terjadi akibat stres yang muncul dari pekerjaan dan keikutsertaan yang tinggi pada salah satu peran dapat menimbulkan gejala ketegangan.

2. Keluarga sebagai sumber konflik (*Family related sources of conflict*)
konflik yang terjadi dalam keluarga peran ganda berhubungan dengan terjadinya *work-family conflict*. Sehingga, dukungan dari pasangan menikah mampu menjaga keluarga dari kemungkinan terjadinya ketegangan dan *work-family conflict*.

c. Konflik karena perilaku (*Behavior-Based Conflict*)

Pertentangan pada individu dapat terjadi karena adanya perbedaan tingkah laku yang diberikan pada peran tertentu. Ketika di rumah individu berperan menjadi anggota keluarga sebagai ayah atau ibu, memiliki perasaan yang hangat dan emosional, juga menjaga dan merawat anak dengan baik. Sedangkan, di dunia kerja individu dituntut untuk berperan menjadi seorang yang mampu berfikir logis, memiliki agresivitas, dan jiwa berkuasa.

2.1.4. *Psychological Well-being*

Pada mulanya konsep *psychological well-being* diperkenalkan oleh Ryff (1989) untuk menjelaskan konsep kondisi kesejahteraan psikologis seseorang dalam konteks psikologis medis. Ryff (1989) mengkombinasikan konsep

kesejahteraan psikologis yang dirasakan seseorang berdasarkan beberapa fungsi teori psikologis. Ryff (1989) menjelaskan seorang individu merasakan kesejahteraan psikologis diindikasikan dengan pengembangan psikologis dirinya dari waktu ke waktu, perasaan bahagia karena terpenuhi kebutuhan dasar mereka seperti aktualisasi diri, *safety* dan fisik, kondisi kesehatan mental. Konsep tersebut secara eksplisit menjelaskan seseorang dinyatakan merasa sejahtera secara psikologis karena bahagia dengan kondisi hidup mereka akibat terpenuhinya kebutuhan dasar, merasa ada perkembangan dalam hidup mereka serta kondisi mental yang terbebas dari penyakit mental seperti depresi dan tertekan.

Dalam perkembangannya, *Psychological well-being* didefinisikan sebagai fungsi psikologis individu yang menunjukkan kesehatan mental, kebahagiaan dan pengembangan hidup mereka (Ryff, 1996). *Psychological well-being* yang baik menunjukkan kondisi karyawan tidak mengalami penyakit mental, depresi dan konflik personal dalam hidup dimana kondisi psikologis tersebut dapat menjadi motivasi intrinsik karyawan untuk cenderung *engaged* dengan pekerjaan dan organisasi. Cartwright dan Pappas (2008) menjelaskan *psychological well-being* sebagai efektifitas fungsi psikologis seseorang yang digunakan untuk mengukur tingkat kebahagiaan dan kepuasan individu tersebut. Obrenovic *et al.* (2020) menjelaskan *psycholgical well-being* sebagai konsep luas yang mencakup kondisi emosional dan mental individu, tingkat kepuasan pada pekerjaan dan kepuasan pada kehidupan mereka secara keseluruhan. Wang *et al.* (2021) juga menjelaskan bahwa *psycholgical well-being* sebagai kondisi emosi individu yang mencerminkan apakah individu tersebut mengalami depresi atau bahagia dan

tingkat kepuasan individu tersebut pada kehidupan mereka secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, *psychological well-being* didefinisikan sebagai fungsi psikologis karyawan yang mencakup kondisi emosional, tingkat kepuasan pada pekerjaan dan kepuasan pada kehidupan mereka secara menyeluruh.

Konsep *psychological well-being* hampir menyerupai konsep *job satisfaction* pada beberapa literatur manajemen sumber daya manusia. Perbedaan antara *psychological well-being* dengan *job satisfaction* terletak pada konteks penilaian. *psychological well-being* mengarah pada konteks kehidupan individu secara keseluruhan baik pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sedangkan *job satisfaction* hanya tertuju pada lingkup pekerjaan yang dimiliki oleh individu tersebut, kemudian *job satisfaction* lebih mengarah pada tepenuhinya ekspektasi mereka dengan kondisi aktual pekerjaan sedangkan *psychological well-being* mengarah pada kebahagiaan yang dirasakan secara keseluruhan (Wright dan Cropanzano, 2000). Hasil penelitian Wright dan Cropanzano (2000) juga membuktikan bahwa *job satisfaction* dan *psychological well-being* berbeda secara statistik dan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap *job performance*.

Psychological well-being dapat berpengaruh langsung terhadap *job performance*. Wright dan Cropanzano (2000) berpendapat bahwa karyawan yang bahagia atau “happy” secara psikologis dengan kondisi kesehatan mental yang baik menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa bahagia dan mengalami kondisi stress. Di lain sisi, karyawan yang mengalami *dysfunctional psychological well-being* menunjukkan emosi negatif yang tinggi seperti depresi, tekanan darah tinggi, pesimis, *low self esteem* dimana

emosi tersebut dapat menghambat pencapaian target kerja dan produktivitas karyawan (Wright dan Corpazano, 2000). Pada penelitian terkini, Salgado *et al.* (2019) menemukan bahwa *psychological well-being* baik dari segi emosi yang positif maupun pemikiran positif dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kundi *et al.* (2020) juga menemukan bahwa *psychological well-being* dapat berpengaruh langsung terhadap *job performance* dimana karyawan yang merasa senang dengan kondisi mental yang sehat pada kehidupan dan pekerjaannya saat ini memiliki kepercayaan diri dan semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh sebab itu, pada penelitian ini diprediksi *psychological well-being* dapat berpengaruh terhadap *job performance*.

2.1.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Psychological Well-Being*

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological well-being* pada individu antara lain:

1. Faktor-faktor demografis

Faktor demografis meliputi usia, jenis kelamin, tingkat sosial ekonomi, dan budaya. Melalui berbagai penelitian, Ryff (1989) menemukan beberapa faktor-faktor demografis yang mempengaruhi perkembangan *psychological well-being* seseorang.

a. Usia

Dalam penelitian ditemukan bahwa perbedaan usia ternyata memiliki pengaruh terhadap perbedaan dimensi-dimensi *psychological well-being* (Lakoy, 2009). Selanjutnya Lakoy (2009) menemukan bahwa beberapa

dimensi *psychological well-being*, seperti penguasaan lingkungan dan otonomi cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya usia, dari dewasa muda hingga dewasa akhir. Sebaliknya pada dimensi pertumbuhan pribadi dan dimensi tujuan hidup cenderung menurun dari usia dewasa muda hingga dewasa akhir.

b. Jenis kelamin.

Menurut Ryff dalam penelitiannya menemukan bahwa perbedaan jenis kelamin mempengaruhi dimensi *psychological well-being*. Ditemukan perempuan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam membina hubungan yang positif dengan orang lain serta memiliki pertumbuhan pribadi yang lebih baik daripada pria. Tenggara, Zamralita & Suyasa (2008) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa jenis kelamin berpengaruh terhadap adanya perbedaan yang signifikan pada dimensi hubungan positif dengan orang lain dan dimensi pertumbuhan pribadi. Dari keseluruhan perbandingan usia (usia 25-39; usia 40-59; usia 60-74), wanita menunjukkan angka *psychological well being* yang lebih tinggi daripada pria. Sementara keempat aspek *psychological well-being* lainnya tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan (Tenggara, Zamralita & Suyasa, 2008).

c. Status Sosial Ekonomi

Ryff dan Singer (dalam Lakoy, 2009) mengemukakan bahwa perbedaan kelas sosial ekonomi memiliki hubungan dengan profil *psychological well-being* individu. Dari penelitian diketahui bahwa profil

psychological well-being yang tinggi khususnya pada dimensi tujuan hidup dan pengembangan pribadi, dijumpai pada individu yang memiliki tingkat pendidikan tinggi baik pada wanita maupun pria. Selanjutnya *psychological well-being* yang tinggi juga ditemui pada individu yang mempunyai status pekerjaan yang tinggi.

d. Budaya

Lakoy (2009) menemukan bahwa adanya perbedaan *psychological well-being* antara masyarakat yang memiliki budaya yang berorientasi pada individualisme dan kemandirian seperti dalam dimensi penerimaan diri atau otonomi lebih menonjol dalam konteks budaya barat. Sementara itu masyarakat yang memiliki budaya yang berorientasi kolektifitas dan saling ketergantungan dalam konteks budaya timur seperti yang termasuk dalam dimensi hubungan positif dengan orang yang bersifat kekeluargaan.

2. Dukungan Sosial

Dukungan sosial berkaitan dengan rasa nyaman, perhatian, penghargaan atau pertolongan yang dipersepsikan, diterima individu dan berasal dari banyak sumber, seperti dari pasangan hidup, teman, rekan kerja, dokter atau organisasi masyarakat (Lakoy, 2009). Tujuannya adalah memberi dukungan dalam mencapai tujuan dan kesejahteraan hidup, dapat membantu perkembangan pribadi yang lebih positif memberikan support pada individu dalam menghadapi masalah hidup sehari-hari. Menurut Davis individu yang mendapatkan dukungan sosial memiliki tingkat *psychological well-being* yang tinggi (Kartikasari, 2013).

3. Daur hidup keluarga

Sejumlah peneliti telah melakukan studi dengan menggunakan indikator psychological well-being seperti konsep diri, kesehatan mental, ketegangan peran dan kepuasan hidup, untuk mempelajari hubungan antara daur hidup keluarga dengan *psychological well-being* dari anggota keluarga (Lakoy, 2009). Selanjutnya masa perahlian dari satu periode ke periode berikutnya, dianggap sebagai saat yang penuh dengan stres karena masing-masing anggota keluarga saling menyesuaikan kembali hubungan, peran dan pengharapan.

2.2. Hubungan antar Variabel dan Pembentukan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Work Family Conflict* terhadap *Job Performance*

WFC dapat mengurangi *job performance*. Mengacu pada teori motivasi *conservation of resources*, seseorang termotivasi melakukan sesuatu karena ingin melindungi sumber daya yang dimiliki saat ini atau mendapatkan sumber daya baru yang lain (Halbesleben *et al.*, 2014). Karyawan yang mengalami WFC dihadapkan pada kondisi yang menguras sumber daya akibat pemikiran yang berkelanjutan, akan berusaha menghindari domain yang menuntut sumber daya mereka termasuk tuntutan pekerjaan sehingga performa karyawan tersebut tidak maksimal karena tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik (Obrenovic *et al.*, 2020). Karyawan yang mengalami WFC dan terus menerus memikirkan konflik juga memiliki tingkat energi fisik, mental dan pikiran yang rendah sehingga tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dengan baik (Davis *et*

al., 2016). Goldfarb dan Ben-Zur (2017) menemukan bahwa WFC dapat berpengaruh negatif terhadap *job performance*. Obrenovic *et al.* (2020) juga menemukan WFC dapat berpengaruh negatif terhadap *job performance*. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Work family conflict* berpengaruh negatif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*

2.2.2. Peran Mediasi *Psychological Well-being* pada Hubungan *Work Family Conflict* dan *Job Performance*

Mengacu pada teori motivasi *Conservation of Resources* (Halbesleben *et al.*, 2014), pekerjaan dan keluarga adalah dua domain yang dapat menghasilkan dan menghabiskan *resources* bagi individu baik *resources* psikologis, energi fisik, waktu dan pikiran. Saat menjalankan peran ganda antara karyawan dan anggota keluarga, individu dihadapkan pada tuntutan pemenuhan tanggung jawab pada kedua peran tersebut dengan sumber daya yang terbatas. Apabila individu tersebut menghadapi *work family conflict* dimana pemenuhan *demand* salah satu *domain* menyebabkan individu tersebut tidak dapat memenuhi *demand* pada domain yang lain karena keterbatasan *resources*, maka individu tersebut merasa resah dan berpikir terus-menerus pada hal tersebut yang menyebabkan energi fisik, mental dan pikiran mereka terkuras sehingga individu tersebut merasa tidak senang, stress dan depresi (Berkman *et al.*, 2015; Obrenovic *et al.*, 2020). Dalam konteks keluarga, Loftus dan Droser (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasa konflik antara keluarga dan pekerjaan akibat merasa tidak memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan pada salah satu domain menyebabkan karyawan

tersebut merasa tidak senang dan puas pada pekerjaannya saat itu. Dalam konteks *work from home*, Bakker *et al.* (2007) berpendapat bahwa karyawan atau pekerja yang sering mendapat gangguan dari keluarga saat bekerja menunjukkan ketidakpuasan yang tinggi pada pekerjaan mereka dengan tingkat stress dan depresi yang tinggi. Carillo *et al.* (2020) juga berpendapat bahwa bahwa karyawan yang merasa lingkungan kerjanya memiliki banyak gangguan dari keluarga saat *work from home* cenderung merasa tidak senang dengan pola kerja *virtual work from home*, dan pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap menurunnya tingkat *job performance* karyawan tersebut (Obrenovic *et al.*, 2020). Menurut Obrenovic *et al.* (2020) mengungkapkan ada dampak negatif dari WFC pada *psychological well-being*, ketika kesejahteraan psikologis karyawan tidak memuaskan, maka pada akhirnya dapat mengganggu dan menurunkan *job performance* karyawan tersebut. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : *Psychological well-being* memediasi pada hubungan *work family conflict* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*

2.2.3. Pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Job Performance*

Job autonomy didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang signifikan kepada karyawan untuk merencanakan pekerjaan mereka dan menentukan prosedur mereka dalam pekerjaan (Hackman dan Oldham, 1975). Dampak *job autonomy* terhadap *job performance* karyawan telah diteliti dan didokumentasikan dengan baik dalam sebuah literatur manajemen seperti hasil penelitian (Palma *et al.*, 2017;

Priyadarshi dan Premchandran, 2018; dan Siengthai dan Pila-Ngarm, 2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan (misalnya memiliki otonomi di tempat kerja), di samping karakteristik individu karyawan, berkontribusi pada kinerja karyawan di tempat kerja (Ahmetoglu et al., 2019). Karyawan dengan tingkat kebebasan dalam menentukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, memiliki kesempatan dalam menggunakan inisiatif pribadi, serta memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam keterkaitannya untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini diyakini dapat menjadi pendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi pekerjaan karyawan (Ahmetoglu et al., 2019). Dengan demikian, hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : *Job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*

2.2.4. Peran Mediasi *Psychological Well-being* pada Hubungan *Job Autonomy* dan *Job Performance*

Dalam beberapa literatur manajemen sumber daya manusia, *job autonomy* yang menjadi *job resources* bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat memotivasi karyawan secara intrinsik dengan terpenuhinya kebutuhan dasar psikologis. *Job autonomy* juga dapat mempengaruhi *psychological well-being* yang dihasilkan dalam pekerjaan. Allen et al. (2015) berpendapat bahwa karyawan teleworker yang merasa memiliki *job autonomy* tinggi cenderung tidak merasa stress dan depresi dengan pekerjaannya karena dapat mengatur jadwal

bekerja dan cara bekerja sesuai dengan keinginannya. Hal tersebut didasari pada konsep *self-determination theory* (Ryan dan Deci, 2000) dimana karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi dan relasi merasa lebih bahagia dengan tingkat *psychological well-being* yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak memiliki otonomi pada pekerjaannya (Meyer dan Gagne, 2008). Hal tersebut juga didukung dengan konsep Job Demand – Resource model yang dikembangkan Bakker dan Demerouti (2017) dimana karyawan yang mendapatkan resources dari pekerjaannya (otonomi atau dapat berpartisipasi dalam menentukan target, tugas dan shift) merasa memiliki *well-being* yang positif dengan merasa berenergi dan senang dengan pekerjaannya serta merasa tidak stress saat beban kerja meningkat. Pada gilirannya tingkat *psychological well-being* yang tinggi dapat berpengaruh pada peningkatan *job performance* karyawan (Gyu Park *et al.*, 2017). Sejalan dengan itu, Andrews *et al.* (2014) juga mengungkapkan bahwa ketika karyawan diberikan otonomi untuk mengambil keputusan dan mengaktualisasikan dirinya pada pekerjaan, hal itu memberikan implikasi positif pada kesehatan mental karyawan dan dapat mengurangi depresi, sehingga pada akhirnya juga dapat mempromosikan *job performance* karyawan yang lebih baik (Kundi *et al.*, 2020 dan Gyu Park *et al.*, 2017). Dengan demikian,

H4 : *Psychological Well-being* memediasi pada hubungan *job autonomy* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*

2.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan untuk memperkuat argumen serta tahapan penelitian. Berikut dijabarkan rangkuman penelitian sebelumnya.

1. Şahin. S., Adegbite. M. W., dan Şenc, H. T. (2021)

Pada penelitian ini Şahin et al., (2021) mengambil judul *How do family supportive supervisors affect nurses' thriving: A research before and during COVID-19 pandemic*. Tujuan utama dari artikel mereka adalah untuk menguji dampak pandemi Covid-19 terhadap persepsi perawat tentang perilaku supervisor suportif keluarga, WFC, *psychological well-being*, dan perkembangan karyawan. Pada penelitian ini dilakukan pada perawat sebanyak 511 perawat dari Nigeria dan Turki yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Temuan penelitian mereka mengungkapkan bahwa Selama pandemi Covid-19, WFC mengalami peningkatan secara signifikan sehingga berimplikasi negatif pada *psychological well-being* perawat. Dalam hasil studi mereka juga diungkapkan bahwa perawat membutuhkan supervisor yang suportif pada keluarga agar lebih berkembang dalam bekerja, dan dapat meningkatkan *psychological well-being* perawat. Persamaan dan perbedaan penelitian Şahin et al., (2021) dan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel WFC, dan *psychological well-being*, dan penelitian dilakukan di masa pandemi. Perbedaannya adalah pada studi ini tidak menggunakan variabel *thriving*, dan *family supportive supervisors*.

2. Hu, Shi (2020)

Pada penelitian ini mengambil judul *do front-line employees in the Chinese commercial banks have the rights to experience psychological well-being?*. Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk memahami hubungan antara *job autonomy*, *transformational leadership* dan *psychological well-being* yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Studi ini dilakukan pada karyawan garis depan di lima bank komersial Cina dengan jumlah responden sebanyak 96 responden. Pada penelitiannya Hu (2020) menemukan bahwa *job autonomy*, *transformational leadership* secara signifikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan berhubungan langsung dengan *psychological well-being* karyawan garis depan di bank komersial Cina. Temuan menarik lainnya adalah bahwa ada perbedaan rata-rata antara karyawan garis depan pria dan wanita di bank komersial Cina pada preferensi *job autonomy* dan *transformational leadership*.

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Hu (2020) yaitu pada penelitian ini sama-sama menguji pengaruh secara langsung *job autonomy* pada *psychological well-being*. Sedangkan, perbedaannya adalah kami mempertimbangkan antisiden yang lain selain *job autonomy* seperti *work-family conflict*, sedangkan pada penelitian Hu (2020) tidak mempertimbangkan itu. Selain itu, pada penelitian ini kami tidak menggunakan konstruk *transformational leadership* dan kepuasan kerja dalam menyusun rancangan model penelitian.

3. Radita, F. R., Amri, W. A. A., Supiana, N., Sasono, I (2021)

Pada penelitian ini mengambil judul *work-family conflict among employees: what is the role of religiosity on job satisfaction and performance* dan bertujuan untuk menguji dampak dari religiusitas dan *work-family conflict* terhadap *job performance* karyawan melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Objek penelitian mereka dilakukan pada pekerja industri manufaktur dengan mengambil sampel sebanyak 120 pekerja. Hasil penelitian ini menemukan bahwa religiusitas berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, WFC berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, religiusitas berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance*, WFC berpengaruh tidak signifikan terhadap *job performance* karyawan. Persamaan studi ini dengan studi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah penggunaan konstruk *work family conflict* dan *job performance*, serta metode analisis yang digunakan yaitu menggunakan partial least square. Perbedaannya adalah pada penelitian ini menggunakan religiusitas dan *job satisfaction*, sedangkan pada penelitian kami tidak menggunakan konstruk tersebut untuk memprediksi *job performance*, namun kami menggunakan konstruk yang berbeda yaitu *job autonomy* dan *psychological well being*.

4. Wang, Y Liu, J Qian, SK Parker (2021)

Penelitian tersebut mengambil judul *achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective* dan bertujuan untuk menguji pengaruh remote working terhadap *job performance* dan *psychological well being* dengan mempertimbangkan *work context* baru yang menjadi tantangan saat pandemi Covid 19. Menurut Wang et al. (2017), remote working

saat pandemi menciptakan konteks pekerjaan baru bagi karyawan perusahaan di China. Penelitian tersebut dilakukan dengan dua metode yakni kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian kualitatif menunjukkan bahwa remote working saat pandemi (*work from home*) dapat meningkatkan *job autonomy*, *work load* mengurangi *social support* dan *monitoring* dari atasan langsung. Kondisi tersebut menciptakan tantangan baru dalam dunia kerja yang dihadapi oleh karyawan yang terdiri dari *work family conflict*, *procastination* atau penundaan penyelesaian pekerjaan dan *loneliness*. Tantangan yang dihadapi karyawan saat melakukan remote working dapat mempengaruhi *job outcome* yang dihasilkan yakni *job performance* dan *psychological well-being* karyawan. Wang et al. (2021) melanjutkan hasil penelitian tersebut dengan penelitian kuantitatif untuk menguji pengaruh variabel yang berkaitan secara empiris. Hasil penelitian kuantitatif menemukan bahwa karyawan yang melakukan remote working merasakan *job autonomy* yang relatif tinggi dan *work family conflict* yang tinggi. *Job autonomy* dapat berpengaruh langsung terhadap *psychological well-being* dan *job performance*. Kemudian, WFC juga dapat berpengaruh langsung terhadap *psychological well being* dan *job performance*.

Persamaan penelitian Wang et al. (2021) dengan penelitian ini adalah kesamaan dalam meneliti pengaruh *remote working* saat pandemi (*work from home*) terhadap *Job performance* dan *psychological well-being*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Wang et al. (2021) adalah penelitian ini tidak menggunakan variabel *loneliness*, *social support* dan *procastination*. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh lebih lanjut *psychological well-being* terhadap

job performance sedangkan penelitian Wang et al. (2021) tidak melakukan hal tersebut.

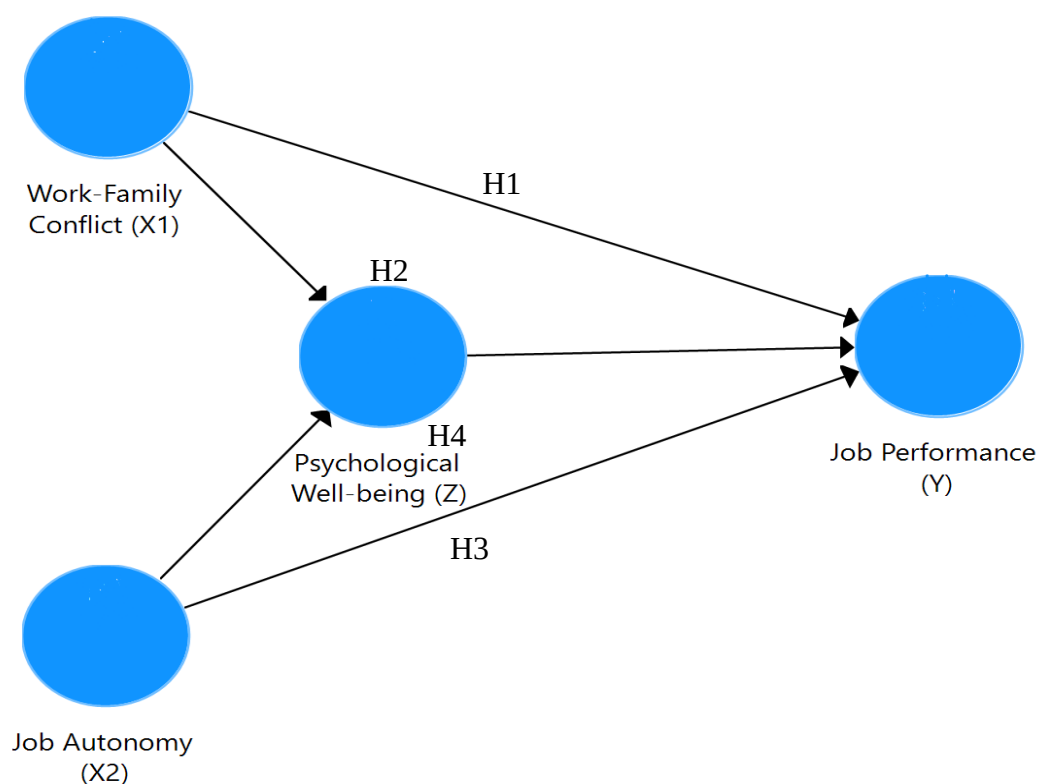
5. Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan (2020)

Penelitian ini mengambil judul *work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: a job performance model* dan bertujuan untuk menguji hubungan antara *work family conflict* terhadap *job performance* dengan mempertimbangkan *psychological well-being* dan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Menurut Obrenovic et al. (2020) *work family conflict* dapat berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan peran kerja dan dapat dimediasi dengan *psychological well-being* karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada 277 karyawan di Bahrain, Hasil penelitian Obrenovic et al. (2020) menunjukkan bahwa *work family conflict* dapat berpengaruh signifikan negatif terhadap *job performance* dengan *psychological well-being* sebagai mediasi parsial. *Psychological well being* sebagai variabel mediasi didasari oleh konsep *conservation of resourcess theory* dimana karyawan melakukan suatu tindakan dimotivasi dengan keinginan untuk menjaga sumber daya yang dimiliki atau untuk mendapatkan sumberdaya tertentu. Dalam keterkaitan WFC, *psychological well-being* dan *job performance*, sumber daya karyawan yang mengalami WFC berada pada tingkat yang relatif rendah dimana sumber daya pada tingkat rendah tersebut ditunjukkan dengan tingkat *psychological well-being* yang kurang baik. Untuk menjaga sumber daya yang tersisa, karyawan tersebut berusaha mengurangi aktivitas yang menghabiskan sumber daya tersebut, termasuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan

mencapai target kinerja. Oleh sebab itu tingkat *job performance* karyawan tersebut relatif rendah.

Persamaan penelitian Obrenovic *et al.* (2020) dengan penelitian ini adalah kesamaan dalam meneliti pengaruh *WFC* terhadap *job performance*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Obrenovic *et al.* (2020) adalah penelitian ini tidak menggunakan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Selain itu penelitian ini juga menambahkan variabel *remote working* dan *job autonomy* pada karyawan yang melakukan *work from home* saat pandemi.

2.4. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

- H1. *Work family conflict* berpengaruh negatif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.
- H2. *Psychological well-being* memediasi pada hubungan *work family conflict* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.
- H3. *Job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.
- H4. *Psychological well-being* memediasi pada hubungan *job autonomy* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas. Penelitian ini meneliti hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih, sehingga dapat menjelaskan dampak perubahan variasi nilai dalam suatu variabel terhadap perubahan variasi nilai dalam satu atau lebih variabel lain (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, variabel yang diamati adalah *job autonomy*, *work family conflict*, *psychological well-being*, dan *job performance*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menyajikan tahap lebih lanjut dari observasi. Setelah memiliki seperangkat skema klasifikasi, peneliti kemudian mengukur besar atau distribusi sifat-sifat tersebut di antara anggota-anggota kelompok tertentu. Dalam hal ini dibutuhkan teknik statistik seperti distribusi frekuensi, tendensi sentral, regresi, korelasi dan reliabilitas (Silalahi, 2012:27-28). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang digunakan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan teknik statistik.

3.2. Identifikasi Variabel

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), variabel penelitian adalah sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam

penelitian ini, variabel-variabel yang akan dianalisis dan diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Variabel eksogen, merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel lain (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini yang termasuk variabel eksogen adalah *job autonomy, work family conflict*.
2. Variabel mediasi (Z) adalah variabel yang memediasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel mediasinya adalah *psychological well-being*.
3. Variabel endogen, merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen (Sugiyono, 2014:61). Dalam penelitian ini yang termasuk variabel endogen adalah *job performance*.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu pengertian secara operasional tentang variabel-variabel yang digunakan dalam model. Hal ini bertujuan untuk membatasi dan memudahkan pemahaman serta menghindari kerancuan terhadap pemahaman variabel. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Work Family Conflict*

Dalam penelitian ini, *work family conflict* adalah benturan antara pemenuhan tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga yang dialami oleh

karyawan. Dalam penelitian ini, *work family conflict* diadopsi dari indikator *work family conflict* yang dikembangkan oleh (Breyer dan Bluemke, 2016).

- a. Karyawan kerja terlalu lelah sehingga sulit untuk melakukan pekerjaan rumah.
- b. Karyawan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga karena banyak waktu mereka habiskan untuk pekerjaan.
- c. Karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal karena harus melakukan pekerjaan rumah.
- d. Karyawan merasa sulit untuk berkonsentrasi kerja karena tanggung jawab keluarga.

2. *Job Autonomy*

Dalam penelitian ini, *Job Autonomy* didefinisikan kebebasan yang dimiliki karyawan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *Job Autonomy* diadaptasi dari penelitian Shuck *et al.* (2016). Sebagai berikut:

- a. Kebebasan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan
- b. Kesempatan menggunakan inisiatif pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan
- c. Kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam penyelesaian pekerjaan.

3. *Psychological Well-being*

Dalam penelitian ini, *psychological well-being* adalah status fungsi psikologis individu yang mencakup kebahagiaan dalam hidup, pertumbuhan dari waktu ke waktu dan kondisi kesehatan mental. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *psychological well-being* diadaptasi dari penelitian Ryff *et al.* (1996) yaitu sebagai berikut:

- a) Merasa mengalami perkembangan dalam hidup yang berkelanjutan dari segi pengalaman, pengetahuan dan perilaku.
- b) Memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan
- c) Mudah memberi dan bersedia untuk berbagi waktu dengan karyawan
- d) Memiliki tujuan hidup yang jelas
- e) Memiliki persepsi dan sikap yang positif terhadap diri sendiri

4. *Job Performance*

Dalam penelitian ini, *job performance* didefinisikan sebagai kemampuan pegawai DJP untuk menyelesaikan pekerjaan inti yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun item yang digunakan untuk mengukur *job performance* diadaptasi dari hasil penelitian De Clercq *et al.* (2018) yaitu sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan
- b. Karyawan dapat memenuhi persyaratan kinerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka.
- c. Karyawan dapat melakukan tugas seperti yang diharapkan

- d. Karyawan dapat memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaannya.
- e. Karyawan tidak mengabaikan aspek pekerjaan yang harus mereka kerjakan.

3.4. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari pihak pertama. Data primer dalam penelitian ini bersumber dari hasil survey responden.
- b. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari data pada Kepegawaian Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan RI.

3.5. Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan semua objek atau fenomena yang akan diteliti yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sekaran dan Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jabatan *Account Representative* pada unit kerja di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II sebanyak 525 orang.

3.5.2. Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian tertentu yang dipilih dari populasi atau tiap bagian dari populasi, yang dipilih berdasarkan apakah itu representatif atau tidak (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu desain terbatas untuk orang-orang spesifik yang dapat memberikan informasi yang diperlukan karena hanya mereka yang memiliki informasi atau memenuhi kriteria yang ditetapkan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Pegawai yang akan menjadi sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan beberapa kriteria sampel penelitian ini yaitu sebagai berikut; 1) pegawai pada jabatan *Account Representative*, karena jabatan ini memiliki kontribusi dominan terhadap pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) DJP. Di lingkungan Kanwil DJP Jatim II terdapat 525 AR yang tersebar di seluruh KPP. 2) pernah menjabat selama 2,5 tahun atau lebih, karena pernah bekerja pada pengaturan kerja sebelum pandemik. Terdapat 439 AR yang memenuhi kriteria kedua ini.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui survei pada responden dengan memberikan wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan satu set tulisan tentang pertanyaan yang diformulasi agar responden dapat mencatat jawabannya, biasanya secara terbuka dan alternatif jawaban ditentukan (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam kuesioner tersebut berisikan

pernyataan-pernyataan yang harus dijawab oleh responden dengan pilihan jawaban yang sudah ditentukan sebelumnya. Data yang dianalisis merupakan data yang dikumpulkan melalui survei kuisisioner (data primer), dengan jenis data adalah data interval.

Pilihan jawaban yang disediakan dalam kuesioner yang akan dibagikan kepada para responden adalah dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, yakni skala likert. Dalam penelitian ini digunakan skala likert rentang lima dimana item respons disusun dalam lima alternatif yang mengekspresikan seperti halnya sangat setuju, setuju, cukup, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, sedangkan untuk skala liker untuk mengukur *job performance* mengganti kata setuju dengan baik. Tiap respon dihubungkan dengan nilai skor atau nilai skala untuk masing-masing pernyataan.

Sangat setuju (baik) diberikan	skor 5,
Setuju (baik) diberikan	skor 4,
Cukup diberikan	skor 3,
Tidak setuju (baik) diberikan	skor 2,
Sangat tidak setuju (baik) diberikan	skor 1.

3.7. Teknik Analisis Data

Partial least square merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori

juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008:18).

Terdapat dua macam indikator dalam pendekatan PLS, yaitu *reflective indicator* dan *formative indicator*. *Reflective indicator* adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan / mempresentasikan konstruk laten. *Reflective indicator* mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Sedangkan, *Formative indicator* mengamati faktor penyebab variabel laten.

Pendapat Barclay, Higgins, & Thompson (1995) dalam buku yang ditulis J. Hair et al. (2014) yang berjudul “*A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*” yang dikenal dengan istilah *10 Times Rule*, saat ini banyak dirujuk sebagai pedoman dalam penentuan besaran sampel penelitian dengan menggunakan PLS-SEM sebagai alat statistiknya. *10 Times Rule* dalam penentuan jumlah sampel PLS-SEM bermakna bahwa besaran sampel penelitian dapat didasarkan atas: (1) 10 kali jumlah indikator formatif terbesar yang digunakan untuk mengukur satu konstruk atau (2) 10 kali jumlah terbesar dari jalur struktural yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural (Hair, & Sarstedt, 2012; Hair et al., 2012). Dengan kata lain aturan ini mengatakan bahwa minimum ukuran sampel sebesar 10 kali jumlah panah maksimum yang menunjuk pada variabel laten di mana saja dalam model jalur PLS. Penjelasan lainnya dalam buku “*A Primer on partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*”, Hair et al., (2014) menyatakan bahwa besar sampel minimum menggunakan PLS-SEM adalah sebesar 10 kali

jumlah variabel independen dari ordinary least square (OLS) paling kompleks dalam model pengukuran struktural atau formatif.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut yang dikaitkan dengan jalur struktural pada model penelitian, maka didapatkan bahwa sampel minimum pada penelitian ini adalah sebesar 10 kali jumlah panah maksimum yang menunjuk pada variabel laten *job performance* dalam model penelitian ini ($=10 \times 5$), sehingga dapat ditentukan bahwa jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 sampel. Selanjutnya dengan mempertimbangkan pendapat lain dari Hair et al., (2014) yang menyatakan bahwa pada umumnya pengolahan data menggunakan PLS-SEM akan tetap mencapai tingkat kekuatan statistik yang tinggi walaupun dengan ukuran sampel yang kecil, dan apabila ukuran sampel jauh lebih besar maka akan lebih meningkatkan presisi (yaitu konsistensi) estimasi PLS-SEM (Hair et al., 2014), maka dengan ini pada penelitian ini menetapkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini diperbesar minimal 50 sampel untuk mendapatkan data yang lebih presisi.

Langkah-langkah PLS sebagai berikut:

1. Merancang model structural atau *inner model*. *Inner model* adalah model yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten atau bias juga dikaitkan *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan substantive theory (Ghazali, 2008:22).
2. Merancang model pengukuran atau outer model. *Outer model* adalah model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan

bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghazali, 2008:22).

3. Mengkontruksi diagram jalur.
4. Melakukan estimasi atau pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menghitung data variabel laten.
5. *Goodness of Fit*. Dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu *outer model* dan *inner model*.
 - a. *Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. Dalam penelitian ini indikator menggunakan indikator reflektif.

Outer model reflektif dievaluasi dengan beberapa faktor yaitu:

i. *Composite reliability*

Composite reliability merupakan estimasi terkait sejauh mana suatu item pengukuran dapat dipercaya yang didasarkan pada hubungan korelasi dari variabel yang akan di observasi (Hair *et al.*, 2014). Nilai dari *composite reliability* bervariasi antara 0 sampai 1, dengan keterangan bahwa semakin tinggi nilai maka semakin tinggi pula reliabilitasnya (Hair *et al.*, 2014). Hair *et al.*, (2014) juga menambahkan bahwa dalam *exploratory research* nilai 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima. Sedangkan nilai dibawah 0,60 mengindikasikan lemahnya konsistensi reliabilitas internal.

ii. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan estimasi dari sejauh mana item pengukuran memiliki korelasi dengan sebuah konstruk (Hair *et al.*, 2014). *Convergent validity* dilihat melalui nilai *outer loadings*. Semakin tinggi

nilai *outer loadings* mendikasikan bahwa indikator yang digunakan memiliki kesamaan dan saling berhubungan. Hair *et al.*, (2014) menjelaskan bahwa indikator yang diterima merupakan indikator dengan nilai 0.70 atau lebih. Indikator dengan nilai 0.70 atau lebih. Indikator dengan nilai dibawah 0.40 harus dihapus dan tidak digunakan, sedangkan indikator dengan nilai diantara 0.40 dan 0.70 harus dilakukan analisis terkait dampaknya *composite reliability* dan AVE. Apabila dihapusnya indikator tersebut mampu meningkatkan nilai *composite reliability* dan AVE maka indikator tersebut sebaiknya di hapus. Namun jika penghapusan indikator tidak memberikan dampak terhadap *composite reliability* dan AVE maka indik terhadap *composite reliability* dan AVE maka indikator boleh dipertahankan.

iii. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan estimasi terkait sejauh mana sebuah konstruk dinyatakan benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2014). Terdapat dua cara untuk mengukur nilai *discriminant validity*. Pertama dengan melihat nilai *cross loading* dari masing-masing indikator. *Discriminant validity* terpenuhi apabila nilai cross loading yang berhubungan dengan sebuah konstruk lainnya. Kedua dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE. Nilai akar kuadrat AVE yang dihubungkan pada sebuah konstruk harus lebih tinggi dibandingkan niali kuadrat AVE pada konstruk lainnya.

- b. *Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu:
- i. R^2 untuk variabel laten endogen. Hasil R^2 sebesar 0.67 , 0.33 , dan 0.19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”.
 - ii. Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural yang diperoleh dengan prosedur bootstapping dengan nilai yang harus signifikan.
 - iii. *Predictive relevance* (Q^2). Apabila Digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan parameternya, diperoleh nilai Q^2 lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Kanwil DJP Jatim II

Terlahir pada tanggal 2 Desember 2003 dengan nama Kanwil Jawa Bagian Timur II, yang merupakan pecahan dari Kantor Wilayah XI Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Timur I, dan Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Pajak Jawa Bagian Timur II, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 519/KMK.01/2003 tentang Perubahan Lampiran I, II, III, IV, dan V Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan Pengamatan Potensi Perpajakan.

Tahun 2007, berubah nama menjadi Kanwil DJP Jawa Timur II berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak dan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-1/PJ/2007 tentang Petunjuk Pelaksanaan dalam Rangka Reorganisasi Kantor Pusat dan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2006 dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006., dengan wilayah kerja Provinsi Jawa Timur bagian utara selain kota Surabaya, dan bertempat kedudukan di Jl. Raya Juanda No. 37, Semabung, Gedangan, Sidoarjo.

Saat ini. Unit kerja dibawah Kanwil DJP Jatim II terdiri dari 2 (dua) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya, 14 (empat belas) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama dan 6 (enam) Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP) dengan wilayah kerja meliputi 16 Kabupaten dan 2 (dua) Kota.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

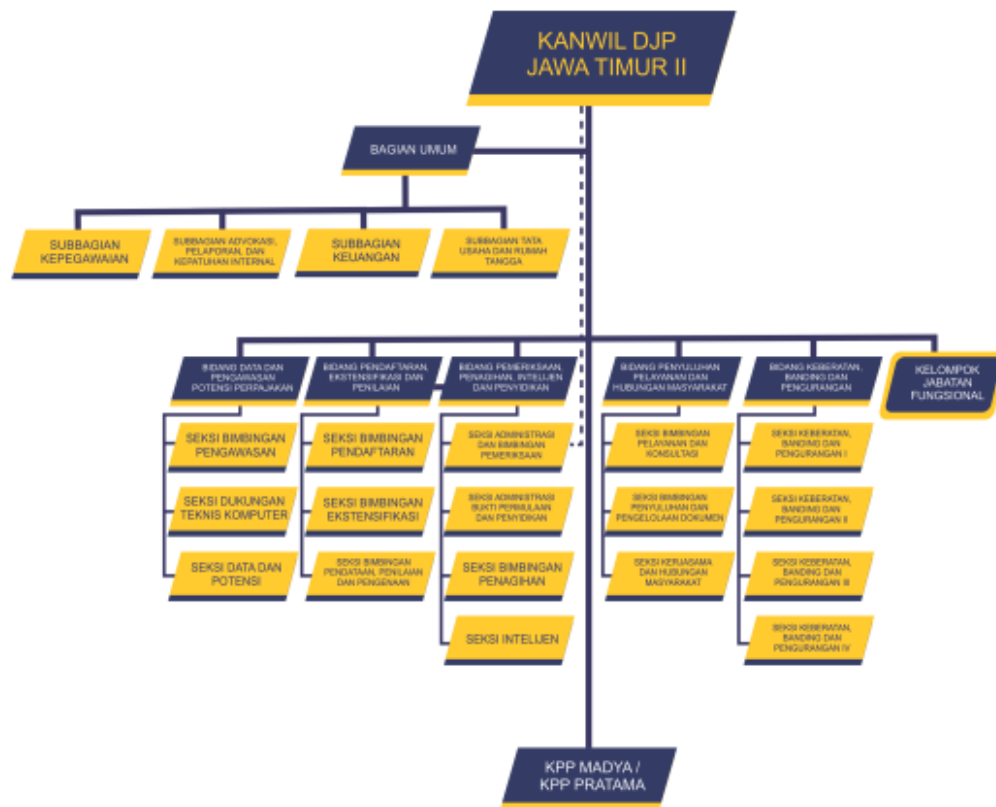
Visi :

Menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa untuk menghimpun penerimaan negara melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif, berintegritas, dan berkeadilan dalam rangka mendukung visi Kementerian Keuangan: “Menjadi pengelola keuangan negara untuk mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif dan berkeadilan”

Misi :

1. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil.
3. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

4.1.3 Struktur Organisasi





Gambar 4.1. Struktur Organisasi dan Bagan Unit Organisasi

4.2 Analisis Deskriptif

Bagian ini menjelaskan terkait dengan deskripsi karakteristik dari responden dan deskripsi jawaban responden dalam penelitian ini. Terdapat beberapa jenis deskripsi karakteristik responden yaitu deskripsi karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Begitu juga dengan deskripsi jawaban responden dalam hal ini meliputi dari deskripsi jawaban responden untuk variabel *work-family conflict*, *job autonomy*, *psychological well-being*, dan *job performance*.

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden yang ikut berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 213 karyawan. Di bawah ini akan disajikan deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan frekuensi penghargaan yang diterima.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut adalah karakteristik responden karyawan berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1
Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Prosentase
Laki-Laki	149	70%
Perempuan	64	30%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel di atas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan gender responden yang ada pada penelitian ini, terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 149 responden dengan persentase 70%.

Sedangkan sisanya adalah responden dengan jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 64 responden dengan prosentase sebesar 30%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Setelah pengumpulan data kuisioner, karakteristik responden berdasarkan usia ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)	Prosentase
< 30 tahun	42	20%
Antara 31 – 40 tahun	67	31%
Antara 41 – 50 tahun	84	39%
> 51 tahun	20	9%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan usia responden dapat dilihat bahwa responden yang berusia < 30 tahun yaitu sebanyak 42 orang dengan persentase sebesar 20%. Responden yang berusia 31 - 40 tahun yaitu sebanyak 67 orang atau 31%. Responden yang berusia 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 84 orang atau 39%, sedangkan untuk usia >51 tahun sebanyak 20 atau 9%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Setelah pengumpulan data kuisioner, karakteristik responden berdasarkan status pernikahan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah (Orang)	Prosentase
Menikah	188	88%
Belum Menikah	23	11%
Janda/Duda	2	1%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan status pernikahan responden dapat dilihat bahwa responden yang sudah menikah yaitu sebanyak 188 orang dengan persentase sebesar 88%. Selain itu, responden yang belum menikah yaitu sebanyak 23 orang atau 11%. Responden yang berstatus janda/duda yaitu sebanyak 2 orang atau 1%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut adalah berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat diketahui bahwa 213 orang responden penelitian yang merupakan karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Prosentase
SMA atau yang sederajat	2	1%
Diploma (D1 / D2 / D3)	50	23%
Sarjana (S1)	108	51%
Magister (S2)	52	24%
Doktoral (S3)	1	1%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel di atas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan tingkat pendidikan responden, dapat di lihat bahwa tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 2 orang atau 1%, tingkat pendidikan Diploma yaitu sebesar

50 orang atau 23%. Responden yang berada pada tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 108 atau 51%, sedangkan S2 sebanyak 52 orang atau 24%, dan tingkat pendidikan doktoral (S3) yaitu sebanyak 1 orang atau 1%.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berikut adalah karakteristik berdasarkan lama kerja pada karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Lama Kerja

Lama Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Prosentase
< 1 tahun	0	0%
1 – 5 tahun	23	11%
6 – 10 tahun	29	14%
> 11 tahun	161	76%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel di atas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan lama kerja responden, dapat di lihat bahwa tidak ada responden dengan tingkat masa kerja < 1 tahun. Responden dengan tingkat lama kerja 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau 11%, dan 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 14%. Responden yang berada pada lama kerja > 11 tahun yaitu sebanyak 161 atau 76%.

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Jabatan

Berikut adalah karakteristik berdasarkan lama jabatan pada karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6

Lama Masa Kerja	Lama Jabatan Jumlah (Orang)	Prosentase
< 2,5 tahun	54	25%
2,5 tahun atau lebih	159	75%
Total	213	100%

Sumber: Data diolah (2021)

Dari tabel di atas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi berkaitan dengan lama jabatan responden, dapat dilihat bahwa responden yang berada pada lama jabatan < 2,5 tahun yaitu sebanyak 54 responden atau 25%, dan responden dengan lama jabatan 2,5 tahun atau lebih sebanyak 159 responden atau 75%.

4.3 Analisis Model

Pada penelitian ini, peneliti melakukan uji model dan hipotesis dengan menggunakan teknik PLS. Analisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) terdiri dari dua bagian, yaitu evaluasi outer model dan evaluasi inner model. Berikut akan dijelaskan mengenai evaluasi dari masing-masing model berdasarkan hasil analisis yang dilakukan.

4.3.1 Pengujian Outer Model

Evaluasi outer model bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument pengukuran pada model penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa baik item kuesioner mengukur sifat dan konsep variabel yang diukur dan mengetahui konsistensi item kuesioner dalam mengukur variabel yang sama dalam waktu dan tempat yang berbeda. Analisis outer model

dapat dilihat dari nilai *convergent validity*, *construct validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Adapun outer model ditampilkan sebagai berikut.

4.3.1.1 Convergent Validity

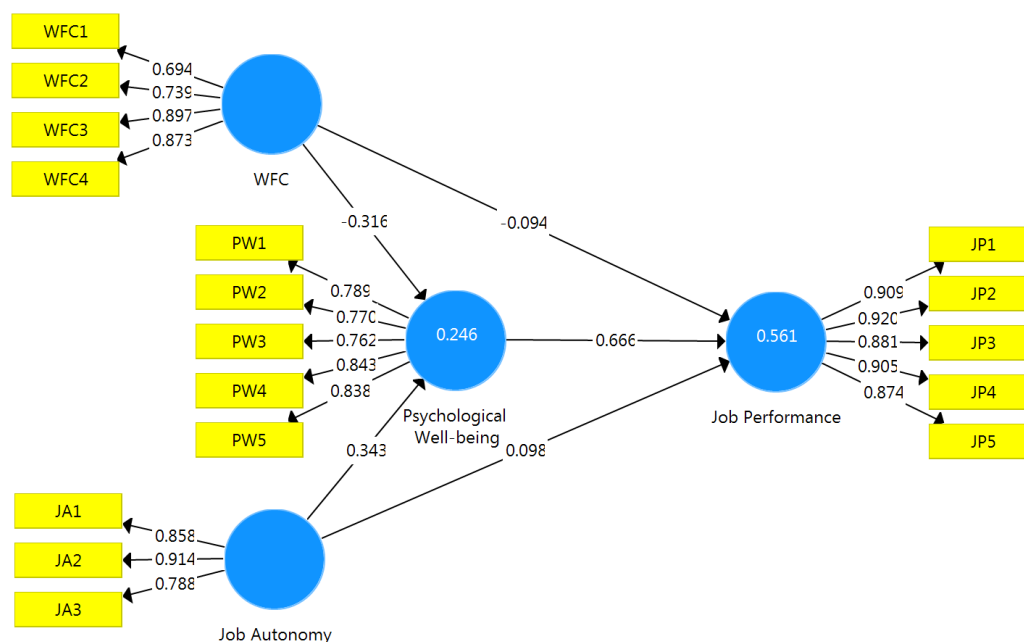
Analisis outer model yang pertama adalah dengan melihat *convergent validity*. Uji *convergent validity* dalam PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai dari masing-masing *loading factor*. Nilai *loading factor* mendeskripsikan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator pada kuesioner) dengan variabel laten (konstruknya). Suatu item indikator dikatakan telah memenuhi *convergent validity* apabila skor loading pada tiap jalur (*path*) antara komponen (variabel laten) dan variabel manifes sebaiknya $> 0,5$ (Ghazali, 2011). Pada Tabel 4.5 berikut ini menunjukkan hasil uji validasi berdasarkan nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator dalam penelitian ini.

Table 4.7
Loading Factor

	<i>Job Autonomy</i>	<i>Job Performance</i>	<i>Psychological Well-being</i>	<i>WFC</i>
JA1	0.858			
JA2	0.914			
JA3	0.788			
JP1		0.909		
JP2		0.920		
JP3		0.881		
JP4		0.905		
JP5		0.874		
PW1			0.789	
PW2			0.770	
PW3			0.762	
PW4			0.843	
PW5			0.838	
WFC1				0.694
WFC2				0.739
WFC3				0.897
WFC4				0.873

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Tabel 4.7 diatas telah menunjukkan bahwa sebagian besar dari nilai *loading factor* pada masing-masing indikator mempunyai nilai $> 0,5$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada penelitian ini telah dinyatakan valid secara statistik serta dapat digunakan dalam konstruk penelitian (Ghazali, 2011). Gambar 4.2 adalah gambar yang menunjukkan model penelitian hasil olah dengan SmartPLS3, sebagai berikut.



Gambar 4.2
Diagram Jalur Outer Model PLS

4.3.1.2. Construct Validity

Analisis outer model pada tahap kedua adalah dengan melihat *construct validity*. *Construct validity* merupakan validitas yang menunjukkan sejauh mana suatu tes mengukur construct teori yang menjadi dasar penyusunan tes tersebut. Konstruk dikatakan memiliki *construct validity* yang baik jika nilai *average variance extracted* (AVE) harus $> 0,5$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). Nilai AVE $> 0,5$ memiliki arti bahwa probabilitas indikator disuatu konstruk masuk ke variabel lain yang lebih rendah (kurang 0,5) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu di atas 50 persen (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). Hasil pengujian *construct validity* dengan menggunakan SmartPLS diperoleh sebagai berikut:

Variable *Average Variance Extracted (AVE)*

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

4.3.1.3. Discriminant Validity

MUHAMMAD DAWAM

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading

	<i>Job Autonomy</i>	<i>Job Performance</i>	<i>Psychological Well-being</i>	<i>WFC</i>
JA1	0.858	0.332	0.318	-0.091
JA2	0.914	0.345	0.391	-0.153
JA3	0.788	0.253	0.257	-0.079
JP1	0.378	0.909	0.640	-0.300
JP2	0.325	0.920	0.704	-0.304
JP3	0.269	0.881	0.662	-0.319
JP4	0.351	0.905	0.656	-0.349
JP5	0.323	0.874	0.651	-0.289
PW1	0.345	0.608	0.789	-0.279
PW2	0.337	0.594	0.770	-0.264
PW3	0.297	0.520	0.762	-0.287
PW4	0.280	0.630	0.843	-0.324
PW5	0.277	0.596	0.838	-0.291
WFC1	-0.022	-0.175	-0.174	0.694
WFC2	-0.076	-0.190	-0.203	0.739
WFC3	-0.161	-0.347	-0.363	0.897
WFC4	-0.113	-0.340	-0.350	0.873

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai masing-masing indikator di suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain dan mengumpul pada satu konstruk tersebut. Maka dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.3.1.4 Composite Reliability

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Suatu konstruk dapat dikatakan reliable, apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* harus $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Composite reliability* mengukur nilai reliabilitas

sesungguhnya dari suatu variabel sedangkan Cronbach's alpha mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel sehingga nilai *Composite reliability* selalu lebih tinggi dibandingkan nilai *Cronbach's alpha* (Abdillah dan Jogyanto, 2016). Berikut adalah nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* masing-masing variabel pada penelitian ini:

Tabel 4.10
Composite Reliability dan Cronbach's alpha
Variables Cronbach's Alpha Composit Reliability

<i>Job Autonomy</i>	0.816	0.890
<i>Job Performance</i>	0.940	0.954
<i>Psychological Well-being</i>	0.860	0.899
WFC	0.829	0.880

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* $> 0,7$, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct* adalah reliable. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen.

4.4 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden adalah hasil jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban ini akan dijelaskan berdasarkan jumlah jawaban responden mulai dari skor 1 sampai 5 dan hasil perhitungan rerata dari masing-masing variabel, dan kategori nilai rerata yang sudah dikategorikan. Aturan yang digunakan dalam pengkategorian adalah:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Pada pengkategorian di atas dapat dijelaskan bahwa nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, jumlah kelas adalah 5. Dari rumus diatas diperoleh nilai interval kelas sebesar 0,80 yang merupakan jarak interval kelas pada masing-masing kategori. Berdasarkan perhitungan tersebut berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11
Kategori Penilaian

Interval	Kategori	Keterangan
1,00 - 1,80	1	Sangat Rendah
1,81 - 2,60	2	Rendah
2,61 - 3,40	3	Cukup Tinggi
3,41 - 4,20	4	Tinggi
4,21 - 5,00	5	Sangat Tinggi

Di bawah ini adalah deskripsi jawaban pada masing-masing kategori responden yaitu sebagai berikut:

4.4.1 Deskripsi *Work-family conflict* (WFC)

Deskripsi jawaban responden untuk variabel WFC ditampilkan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Jawaban Responden pada Variabel WFC

Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
Saya bekerja terlalu lelah sehingga sulit untuk melakukan pekerjaan rumah	40	76	45	36	16	2.59	Rendah
Saya sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga karena banyak waktu saya habiskan untuk pekerjaan	56	86	36	26	9	2.28	Rendah
Saya tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal karena harus melakukan pekerjaan rumah	83	89	20	18	3	1.92	Rendah
Saya merasa sulit untuk berkonsentrasi kerja karena tanggung jawab keluarga.	83	92	24	10	4	1.87	Rendah
Mean Variabel WFC						2.16	Rendah

Sumber: Data kuesioner 2021

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata total jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel WFC adalah sebesar 2.16. Skor pada variabel WFC tergolong rendah, artinya adalah karyawan selama ini tidak memiliki benturan antara pemenuhan tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga. Nilai mean tertinggi yaitu diperoleh pada pernyataan dengan mean 2.59 yang artinya adalah karyawan bekerja tidak terlalu lelah sehingga dapat melakukan pekerjaan rumah.

4.4.2 Deskripsi *Job Autonomy*

Berikut ini adalah deskripsi jawaban responden pada variabel *job autonomy*:

Tabel 4.13
Jawaban Responden pada Variabel *Job Autonomy*
Frekuensi Jawaban

Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
Saya memiliki kebebasan untuk menentukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan saya	2	11	25	111	64	4.05	Tinggi
Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan inisiatif pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan	0	8	30	118	57	4.05	Tinggi
Saya memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam penyelesaian pekerjaan	4	17	58	98	36	3.68	Tinggi
Mean Variabel <i>Job Autonomy</i>						3.9	Tinggi

Sumber: Data Kuisisioner 2021

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata total jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel *job autonomy* adalah sebesar 3.9. Skor jawaban yang diperoleh pada variabel ini tergolong tinggi. Hal ini memberikan arti bahwa responden/karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada salah satu item pernyataan yang memiliki nilai mean sebesar 4.05, hal ini memberikan arti bahwa karyawan memiliki kebebasan dan kesempatan menggunakan inisiatif pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

4.4.3 Deskripsi *Psychological Well-being*

Deskripsi jawaban responden untuk variabel *psychological well-being* ditampilkan pada Tabel berikut:

Tabel 4.14
Jawaban Responden pada Variabel *Psychological Well-being*
Frekuensi Jawaban

Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban					Mean	Kategori
	1	2	3	4	5		
Saya merasa mengalami perkembangan dalam hidup yang berkelanjutan dari segi pengalaman, pengetahuan dan perilaku.	0	1	15	99	98	4.38	Sangat Tinggi
Saya memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan	0	4	26	132	51	4.08	Tinggi
Saya mudah memberi dan bersedia untuk berbagi waktu dengan karyawan	0	3	21	126	63	4.17	Tinggi
Saya memiliki tujuan hidup yang jelas	0	0	14	83	116	4.48	Sangat Tinggi
Saya memiliki persepsi dan sikap yang positif terhadap diri sendiri	0	1	15	94	103	4.40	Sangat Tinggi
Mean Variabel <i>Psychological Well-being</i>						4.3	Tinggi

Sumber: Data Kuisisioner 2021

Pada tampilan Tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata total jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel *psychological well-being* adalah sebesar 4.3, perolehan skor ini termasuk pada kategori tinggi. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan selama ini merasa mengalami perkembangan dalam hidup yang berkelanjutan dari segi pengalaman, pengetahuan dan perilaku serta memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan. Pada variabel ini skor tertinggi diperoleh pada item dengan nilai mean sebesar 4.48 dan ini

tergolong sangat tinggi. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan selama ini memiliki tujuan hidup yang jelas.

4.4.4 Deskripsi *Job Performance*

Deskripsi jawaban responden untuk variabel *job performance* ditampilkan pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 4.15 Jawaban Responden pada Variabel <i>Job Performance</i> Frekuensi Jawaban							
Item Pertanyaan	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya	0	0	10	94	109	4.46	Sangat Tinggi
Saya dapat memenuhi tanggung jawab tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan saya.	0	0	6	99	108	4.48	Sangat Tinggi
Saya dapat melakukan tugas seperti yang diharapkan	0	0	17	104	92	4.35	Sangat Tinggi
Saya dapat memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaan saya.	0	0	9	100	104	4.45	Sangat Tinggi
Saya tidak mengabaikan aspek pekerjaan yang harus saya kerjakan	0	1	7	103	102	4.44	Sangat Tinggi
Mean Variabel <i>Job Performance</i>						4.4	Sangat Tinggi

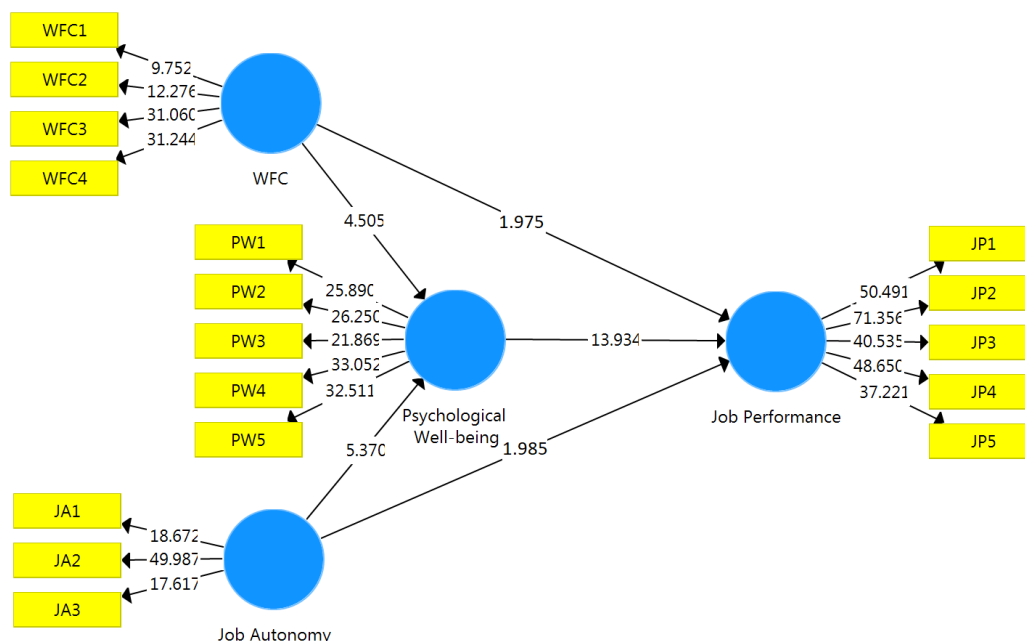
Sumber: Data Kuisisioner 2021

Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata total jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel *job performance* adalah sebesar 4.4. Skor pada variabel *job performance* tergolong sangat tinggi, artinya karyawan selama ini memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan inti yang menjadi tanggung jawab mereka. Jawaban responden tertinggi diperoleh yaitu

pada pernyataan dengan nilai mean sebesar 4.48 dimana hal ini memberikan arti bahwa karyawan dapat memenuhi tanggung jawab tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka.

4.5 Evaluasi *Inner Model*

Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel atau pengujian hipotesis. Pengujian ini dapat dilihat melalui hasil nilai koefisien determinasi, *predictive relevance*, *goodness of fit*, serta koefisien jalur dan koefisien parameter. Saat hubungan yang signifikan antar variabel sudah diketahui maka selanjutnya dapat disimpulkan hipotesis terkait variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu WFC, *job autonomy*, *psychological well-being*, dan *job performance*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *bootstrapping*. Berikut adalah hasil *output bootstrapping* PLS pada model penelitian:



Gambar 4.3
Diagram Jalur Inner Model PLS
 Sumber : Hasil olah data dengan PLS

4.5.1. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Semakin kecil nilai R-square berarti variasi variabel dependen yang sangat terbatas, dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah mampu memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan dan memprediksi variabel dependen.

Koefisien determinasi dapat dilihat dalam tabel R-square dengan cara mengkalikan nilai R-square dengan 100%, jika hasilnya lebih dari 67% maka mengindikasikan koefisien determinasi yang baik, jika hasilnya kurang dari 67%

namun lebih dari 33% mengindikasikan koefisien determinasi yang moderat, dan apabila kurang dari 33% namun lebih dari 19% mengindikasikan koefisien determinasi yang lemah (Ghozali, 2011). Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai koefisien determinasi:

Tabel 4.16
R-Square

Variables	R Square
<i>Job Performance</i>	0.561
<i>Psychological Well-being</i>	0.246

Sumber : Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan nilai R-square yang telah ditampilkan pada tabel di atas dan setelah dikalikan dengan 100% maka didapatkan nilai koefisien determinasi dari masing-masing variabel adalah sebesar 56.1% untuk variabel *job performance*. Hal ini memberikan arti bahwa nilai koefisien determinasi variable *job performance* berpengaruh pada penelitian ini sebesar 56.1%, sedangkan 43.9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Selain itu, untuk variabel *psychological well-being* berpengaruh pada penelitian ini sebesar 24.6%, dan sisanya yaitu sebesar 75,4% di pengaruhi oleh konstruk lain di luar penelitian ini.

4.5.2. Predictive Relevance

Predictive relevance pada model struktural digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2011). Nilai dari *predictive relevance* dapat diketahui melalui perhitungan Q-square sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0.561) \times (1 - 0.246) \\
 &= 1 - (0.439) \times (0.754) \\
 &= 1 - 0.331 \\
 &= 0.668
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q-square di atas maka dapat dinyatakan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance* sebesar 0.668 atau 66,8%, hal ini menunjukkan bahwa model analisis memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.5.3. Goodness of Fit

Goodness of fit merupakan pengujian kecocokan atau kesesuaian antar hasil pengamatan (frekuensi pengamatan) tertentu dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (frekuensi teoritis). Nilai *goodness of fit* dapat diketahui melalui perhitungan berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness of fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 &= \sqrt{0.707 \times 0.404} \\
 &= 0.339
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diketahui nilai *goodness of fit* pada penelitian ini sebesar 0,339. GoF memiliki tiga kriteria, yaitu GoF = 0,10 bernilai kecil, GoF = 0,25 bernilai sedang, GoF = 0,36 bernilai besar. Hasil perhitungan di atas menunjukkan jika performa gabungan antara model pengukuran dan model structural dengan model (tidak ada perbedaan antara model dengan data sehingga

model data dikatakan *fit*) (Ghozali, 2011). memiliki nilai sedang yaitu diatas 0,25.

Hal ini menjelaskan bahwa data empiris cocok atau sesuai

4.6 Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan estimasi koefisien jalur yang dapat dievaluasi berdasarkan nilai T-statistics. Estimasi koefisien jalur menunjukkan nilai estimasi yang menggambarkan hubungan antar variabel laten yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Item pengukuran yang digunakan dikatakan signifikan apabila skor/nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 pada taraf signifikansi 0,05 (5%) . Sedangkan koefisien parameter menunjukkan arah pengaruh dengan melihat positif atau negatifnya *original sample* sekaligus besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Berikut adalah tabel *path coefficient* untuk melihat nilai *T-statistic*.

Tabel 4.17
Path Coefficients

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Ket.
WFC → <i>Job Performance</i>	-0.094	1,975	0.001	Negatif
WFC → <i>Psychological Well-being</i> → <i>Job Performance</i>	-0.211	4.264	0.000	Negatif
<i>Job Autonomy</i> → <i>Job Performance</i>	0.098	1,985	0.045	Positif
<i>Job Autonomy</i> → <i>Psychological Well-being</i> → <i>Job Performance</i>	0.228	4.780	0.000	Positif

Sumber: Hasil olah data dengan PLS

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* pada Tabel diatas maka dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh WFC terhadap *job performance*

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa WFC memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *job performance*, dengan nilai koefisien parameter -0.094. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $1,975 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.001 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa WFC berpengaruh terhadap *job performance* pada sampel penelitian ini, sehingga H1 yang menyatakan bahwa *work family conflict* dapat berpengaruh negatif terhadap *psychological well-being* karyawan saat penerapan *work from home* diterima (didukung).

2. Peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh WFC terhadap *job performance*

Pada Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa *psychological well-being* mampu memediasi pada pengaruh antara WFC dan *job performance*. Hal ini dapat dilihat dari hasil perolehan nilai koefisien parameter yaitu sebesar -0.211. Selain itu, pengaruh signifikan dapat dilihat dari nilai *T-statistic* sebesar 4.264 $> 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *psychological well-being* memediasi pada pengaruh WFC dan *job performance* pada sampel penelitian ini, sehingga H2 yang menyatakan bahwa *psychological Well-being* dapat memediasi pada pengaruh *work family conflict* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home* diterima (didukung).

3. Pengaruh *job autonomy* terhadap *job performance*

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa *job autonomy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, dengan nilai koefisien parameter 0.098. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $1,985 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.045 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *job autonomy* berpengaruh terhadap *job performance* pada sampel penelitian ini, sehingga H3 yang menyatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home* diterima (didukung).

4. Peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh *job autonomy* terhadap *job performance*

Pada Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa *psychological well-being* mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh antara *job autonomy* dan *job performance*. Hal ini dapat dilihat dari hasil perolehan nilai koefisien parameter yaitu sebesar 0.228. Selain itu, pengaruh signifikan dapat dilihat dari nilai *T-statistic* sebesar $4.780 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *psychological well-being* mampu memediasi dan signifikan pada pengaruh *job autonomy* dan *job performance* pada sampel penelitian ini, sehingga H4 yang menyatakan bahwa *psychological well-being* dapat memediasi pada pengaruh *job autonomy* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home* diterima (didukung).

4.7 Pembahasan

4.7.1. Pengaruh WFC terhadap *job performance*

Hasil studi ini diketahui setelah data diolah menggunakan bantuan *software* SmarPLS3 dan temuan ini dapat diungkapkan bahwa WFC terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap *job performance*. Hal ini memberikan arti bahwa benturan antara pemenuhan tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga dapat berpengaruh secara langsung terhadap *job performance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa WFC berpengaruh secara negatif terhadap *job performance* diterima, artinya adalah semakin tinggi tingkat konflik yang muncul akibat pekerjaan maupun keluarga dapat mempengaruhi terhadap menurunnya tingkat *job performance*.

Dari uraian di atas diketahui bahwa karyawan yang bekerja terlalu lelah sehingga sulit untuk melakukan pekerjaan rumah dan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga hal itu berpotensi untuk memunculkan WFC, sehingga akan berdampak negatif terhadap *job performance* karyawan. Begitupun sebaliknya, konflik yang muncul dari keluarga yang dapat mengganggu konsentrasi kerja karyawan dapat berimplikasi pada ketidakmaksimalan mereka dalam melakukan pekerjaan tersebut yang pada akhirnya dapat menurunkan *job performance* mereka. *Job performance* yang buruk dapat berupa ketidakmampuan karyawan dalam melakukan tugas dan cenderung tidak mampu memenuhi tanggung jawab tugas seperti yang mereka harapkan. Secara keseluruhan jawaban responden melaporkan bahwa tingkat WFC rendah walaupun karyawan bekerja dari rumah (WFH), hal ini kemungkinan disebabkan karena tingkat pengalaman

dan lama pegawai menjabat pada posisi AR selama ini, sehingga bekerja dimanapun termasuk WFH bagi mereka tidak begitu mempengaruhi. Namun, mereka sadar bahwa secara umum WFC dapat berdampak pada tingkat kinerja pegawai. Dengan demikian, pada penelitian ini ditemukan WFC berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

Apabila dilihat dari hasil deskripsi karakteristik responden pada penelitian ini didominasi oleh responden yang sudah menikah, menurut Greenhaus and Beutell (1985) pada hasil studinya melaporkan bahwa pegawai yang sudah menikah akan mengalami lebih banyak WFC dibandingkan pegawai yang belum menikah, terutama pada pegawai yang berperan sebagai orang tua. Hal ini lebih memungkinkan untuk memunculkan konflik yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak berperan sebagai orang tua. Dengan demikian pada penelitian ini ditemukan bahwa WFC berpengaruh negatif terhadap *job performance*.

Hasil studi ini relevan dengan beberapa hasil studi sebelumnya seperti; Carillo *et al.*, 2020; Davis *et al.*, 2016; dan Zur (2017) yang melaporkan bahwa tuntutan dua domain yang berbeda dan saling bertabrakan dapat membuat karyawan tidak senang, sehingga tidak dapat memenuhi tuntutan pekerja yang lebih baik. Selain itu, menurut Obrenovic *et al.* (2020) karyawan yang mengalami WFC dihadapkan pada kondisi yang menguras sumber daya akibat pemikiran yang berkelanjutan, sehingga tidak dapat memberikan performa yang baik. Bahkan WFC juga telah diyakini dapat berpengaruh negatif terhadap *job performance* karyawan (Goldfarb dan Ben-Zur, 2017).

4.7.2. Peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh WFC terhadap *job performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *psychological well-being* dapat memediasi hubungan antara WFC dan *job performance*, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *psychological well-being* memediasi hubungan WFC terhadap *job performance* didukung (diterima).

Pada hasil studi ini mengungkapkan bahwa karyawan yang bekerja terlalu lelah dan sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga karena terlalu banyak waktu yang mereka habiskan untuk pekerjaan, serta ketidakmampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan secara maksimal karena tanggung jawab keluarga dapat menurunkan *psychological well-being*, yang ditandai dengan perasaan yang tidak senang, dan merasa tidak memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan. Dengan ini, pada akhirnya akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, pada penelitian ini apabila dilihat dari lama kerja responden rata-rata didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat lama kerja di atas 10 tahun, seharusnya tingkat pengalaman tersebut dapat membantu mereka dalam melakukan pekerjaan. Akan tetapi, ketika mereka dihadapkan pada masa pandemi yang mengharuskan mereka untuk *work from home* membuat mereka merasa tidak senang, terutama mereka merasa lingkungan kerjanya memiliki banyak gangguan dari keluarga, hal ini pada akhirnya dapat mengganggu terhadap tingkat *psychological well being* pegawai (Carillo *et al.*, 2020), sehingga pada akhirnya berpengaruh terhadap *job performance* pegawai.

Hasil studi ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Berkman *et al.*, (2015) dan Obrenovic *et al.*, (2020), mereka mengungkapkan bahwa ketika karyawan menghadapi WFC karena keterbatasan sumber daya yang mereka miliki, hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut merasa resah, berpikir terus-menerus sehingga menyebabkan energi fisik, mental dan pikiran mereka terkuras yang pada akhirnya individu tersebut merasa tidak senang, stress dan depresi. Ketika kesejahteraan psikologis karyawan tidak memuaskan, pada akhirnya dapat mengganggu dan menurunkan *job performance* karyawan tersebut.

4.7.3. Pengaruh *job autonomy* terhadap *job performance*

Hasil temuan studi ini diketahui setelah data diolah menggunakan bantuan *software* SmarPLS3 dan temuan ini dapat diungkapkan bahwa *job autonomy* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*. Hal ini memberikan arti bahwa kebebasan yang dimiliki karyawan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan berpengaruh secara langsung terhadap *job performance*. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh secara positif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home* diterima, artinya adalah semakin tinggi *job autonomy* dapat mempengaruhi tingkat *job performance* karyawan yang lebih baik.

Hasil jawaban responden pada penelitian ini mengungkapkan bahwa selama diterapkannya pemberlakuan pola kerja baru dengan dilaksanakan *work from home*, karyawan menganggap memiliki kebebasan untuk menentukan cara dalam

menyelesaikan pekerjaan mereka. Disatu sisi, juga karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan inisiatif mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, mereka juga memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Beberapa hal tersebut telah diyakini dapat menunjang terhadap terciptanya *job performance* yang lebih baik pada karyawan. Performa yang baik ini telah ditunjukkan melalui kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka, dan juga karyawan merasa mampu untuk memenuhi tanggung jawab tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka. Selain itu, mereka juga memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaan yang selama ini mereka kerjakan. Beberapa hal tersebut merupakan beberapa indikasi bahwa *job autonomy* memiliki peranan penting dalam meningkatkan *job performance* karyawan yang lebih baik.

Hasil studi ini relevan dengan beberapa studi terdahulu seperti; Palma et al. (2017); Priyadarshi dan Premchandran (2018); dan Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) yang melaporkan bahwa karyawan yang memiliki otonomi kerja dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat mereka bekerja. Karyawan dengan tingkat *job autonomy* yang tinggi memiliki kesempatan dalam menggunakan inisiatif pribadi, dan dapat menentukan cara kerja sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian ini dapat berimplikasi terhadap penciptaan kinerja yang lebih baik bagi karyawan (Ahmetoglu et al., 2019 dan Ahmetoglu et al., 2019).

4.7.4. Peran mediasi *psychological well-being* pada pengaruh *job autonomy* terhadap *job performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *psychological well-being* dapat memediasi pada hubungan antara *job autonomy* dan *job performance*, dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *psychological well-being* dapat memediasi secara positif pada hubungan *job autonomy* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home* didukung (diterima). Sifat mediasi dari *psychological well-being* pada hasil temuan ini adalah parsial mediasi, yang artinya tanpa melalui *psychological well-being* atau ada dan tidaknya variabel ini, *job autonomy* tetap berpengaruh secara positif terhadap *job performance*.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *job autonomy* yang tinggi, seperti memiliki kebebasan untuk menentukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki kesempatan untuk menggunakan inisiatif pribadi, dan memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka berpengaruh pada *psychological well-being*. *Psychological well-being* pada penelitian ini ditandai dengan karyawan yang mengalami perkembangan dalam hidup yang berkelanjutan dari segi pengalaman, pengetahuan, dan perilaku, memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan, dan memiliki persepsi dan sikap yang positif terhadap diri mereka sendiri. Semua itu, pada gilirannya dapat berpengaruh pada peningkatan *job performance* karyawan yang

ditandai dengan kemampuan karyawan dalam memenuhi tanggung jawab dan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Hasil studi ini sesuai dengan temuan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *job autonomy* dapat merasa lebih bahagia dengan tingkat *psychological well-being* yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak memiliki otonomi pada pekerjaannya (Ryan dan Deci, 2000 dan Meyer dan Gagne, 2008). Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat *job autonomy* yang lebih tinggi merasa memiliki *well-being* yang positif dengan merasa berenergi dan senang dengan pekerjaannya serta merasa tidak stress saat beban kerja meningkat (Bakker dan Demerouti, 2017). Kemudian, pada gilirannya dapat berimplikasi terhadap *job performance* yang lebih baik (Kundi *et al.*, 2020 dan Gyu Park *et al.*, 2017).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Work Family Conflict* (WFC) berpengaruh secara negatif terhadap *psychological well-being* karyawan saat penerapan *work from home*.
2. *Psychological well-being* mampu memediasi pada hubungan *work family conflict* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.
3. *Job autonomy* mampu memberikan pengaruh positif terhadap *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.
4. *Psychological Well-being* mampu memediasi pada hubungan *job autonomy* dan *job performance* karyawan saat penerapan *work from home*.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II diketahui bahwa WFC merupakan konstruk yang diyakini dapat mengganggu *job performance* karyawan, sehingga pimpinan perlu untuk tetap menjaga semaksimal mungkin agar tidak terjadi benturan antara pemenuhan tuntutan kerja dengan tuntutan pribadi karyawan, dengan demikian karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya secara konsisten.

2. Perhatian pimpinan juga perlu untuk meningkatkan *job autonomy* pegawai terutama dalam memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, karena *job autonomy* juga telah diyakini dapat menjadi konstruk yang dapat mempromosikan *job performance* karyawan.
3. Setelah diketahui bahwa *psychological well-being* mampu memediasi pada pengaruh WFC dan *job autonomy* terhadap *job performance*, maka untuk memaksimalkan *job performance* karyawan pada Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II, pimpinan perlu untuk mempertahankan bahkan meningkatkan *psychological well-being* terutama dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan untuk mengendalikan pekerjaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Terakhir, penelitian ini disadari bahwa masih memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan, seperti hanya dilakukan pada satu jenis organisasi yaitu Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II, sehingga pada penelitian mendatang dapat memperluas objek penelitian dan mungkin dapat mengambil keseluruhan jabatan dalam organisasi yang menjadi objek penelitian. Selain itu, pada penelitian ini hanya menguji beberapa konstruk penting yang dapat mempengaruhi *job performance*, yaitu dua konstruk independen dan satu konstruk mediasi, pada penelitian berikutnya diharapkan dapat menambah konstruk yang mungkin dapat memberikan pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan *job performance* dan membuat model yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S.-C., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 128–143. doi:10.1108/ebhrm-11-2018-0070
- Allen, T. D., Golden, T. D., dan Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Andrews, M.C., Wilmington, N.C., and Kacmar, K.M. (2014). Easing employee strain: The interactive effects of empowerment and justice on the role overload-strain relationship. *Journal of Behavioral dan Applied Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 43-58.
- Bakker, A. B., dan Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Berkman, L. F., Liu, S. Y., Hammer, L., Moen, P., Klein, L. C., Kelly, E., ... dan Buxton, O. M. (2015). Work–family conflict, cardiometabolic risk, and sleep duration in nursing employees. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 420.
- Bhavya, R., dan Sambhav, S. (2020). Role of Mobile Communication with Emerging Technology in COVID-19. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(3).
- Bond, F.W. and Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057-1067, doi: 10.1037/0021-9010.88.6.1057.
- Breyer, B., & Bluemke, M. (2016). Work-family conflict scale (ISSP).
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., dan Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1-20.
- Carvalho, F. G., de Souza, C. M., dan Hidalgo, M. P. L. (2018). Work routines moderate the association between eveningness and poor psychological well-being. *PloS one*, 13(4), e0195078.
- Ellison, N. B. (2004). *Telework and social change: How technology is reshaping the boundaries between home and work*. Greenwood publishing group.

- Gajendran, R. S., dan Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Goldfarb, R., dan Ben-Zur, H. (2017). Resource loss and gain following military reserve duty in Israel: An assessment of conservation of resources (COR) theory. *International journal of stress management*, 24(2), 135.
- Greenhaus, J. H., dan Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. doi:10.1108/lodj-08-2015-0182
- Hackman, J.R. and Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55 No. 3, pp. 259-286, doi: 10.1037/h0031152.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. doi:10.1108/ijoa-05-2020-2204
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. and Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126-150.
- Muttaqin, G. F., Taqi, M., dan Arifin, B. (2020). Job Performance During Covid-19 Pandemic: A Study On Indonesian Startup Companies. *The Journal Of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027-1033.

- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. and McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81 (4), 400-10.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., dan Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.
- Palma, R., Hinna, A. and Mangia, G. (2017). Improvement of individual performance in the public sector: public service motivation and user orientation as levers. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 5 No. 3, pp. 344-360.
- Pertiwi, A. P., Puri, D., Pratama, Y. A., dan Wang, G. (2020). Analysis loyalty in video conference application zoom on covid 19 quarantine in Jakarta. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(3).
- Priyadarshi, P. and Premchandran, R. (2018). Job characteristics, job resources and work-related outcomes: role of person-organisation fit. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 6 No. 2, pp. 118-136.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and psychosomatics*, 65(1), 14-23.
- Schall, M. A. (2019). The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley dan Sons.
- Siengthai, S. and Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 No. 2, pp. 162-180.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., dan Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID- 19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Wright, T. A., dan Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.

KUESIONER PENELITIAN



Responden yang terhormat,

Perkenalkan, saya Muhammad Dawam, Mahasiswa Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.

Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, saat ini saya sedang melakukan penelitian terkait tesis saya mengenai “Peran mediasi *Psychological Well-being* pada Pengaruh *Work Family Conflict* dan *Job Autonomy* terhadap *Job Performance* pada Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II saat Penerapan *Work From Home*”, maka dengan segala kerendahan hati saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab pertanyaan yang akan disajikan dalam kuesioner ini, dan sifatnya sukarela.

Terdapat beberapa hal yang perlu saya sampaikan terkait kuesioner ini, diantaranya:

- a. Tidak terdapat jawaban BENAR atau SALAH. Oleh karenanya, diharapkan agar para responden mengisi kuesioner ini sesuai kondisi yang Bapak/Ibu/Saudara/i rasakan saat ini;
- b. Setiap jawaban sangat berarti bagi saya. Oleh karena itu dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk tidak mengosongkan setiap item pertanyaan. Kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i dengan memberi informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini;
- c. Pengumpulan data ini semata-mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan tesis dan akan dijamin kerahasiaannya sesuai standar etika penelitian.

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Apabila terdapat pertanyaan terkait dengan survei atau penelitian ini, Anda dapat menghubungi peneliti melalui email: muhammad.dawam-2018@feb.unair.ac.id

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Muhammad Dawam

=====

Informasi Responden

Pertanyaan berikut ditujukan untuk menentukan karakteristik responden yang relevan dengan tujuan penelitian

1. Nama : _____.(optional)
2. Saya merupakan ASN yang bekerja pada unit kerja di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur II
 - a. Ya
 - b. Tidak
3. Unit kerja saat ini :
4. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
5. Usia :
 - a. < 30 tahun
 - b. Antara 31 – 40 tahun
 - c. Antara 41 – 50 tahun
 - d. > 51 tahun

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

6. Status pernikahan

- a. Menikah b. Belum Menikah c. Janda/Duda

7. Pendidikan :

- a. SMA atau yang sederajat
b. Diploma (D1 / D2 / D3)
c. Sarjana (S1)
d. Magister (S2)
e. Doktoral (S3)

7. Lama bekerja di DJP :

- a. < 1 tahun b. 1 – 5 tahun
c. 6 – 10 tahun d. > 11 tahun

8. Jabatan saat ini?

- a. Pelaksana b. Account Representative
c. Penelaah Keberatan d. Penelaah Keberatan
e. Fungsional Pemeriksa/Penilai/Penyuluh
f. Eselon IV
g. Eselon II / III

9. Sudah berapa lama dalam jabatan saat ini?

- a. < 2,5 tahun
b. 2,5 tahun atau lebih

Petunjuk:

Pada bagian ini, merupakan pernyataan karyawan tentang benturan antara pemenuhan tuntutan pekerjaan dengan tuntutan keluarga yang dialami oleh karyawan saat melakukan work from home (WFH).

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu dari ke-lima skor yang tersedia sesuai kondisi Anda saat ini. Berikut keterangan dari lima skor yang tersedia:

- a. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- b. 2 = Tidak Setuju (TS)
- c. 3 = Cukup Setuju (CS)
- d. 4 = Setuju (S)
- e. 5 = Sangat Setuju (SS)

Work Family Conflict (Breyer dan Bluemke, 2016)						
No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya bekerja terlalu lelah sehingga sulit untuk melakukan pekerjaan rumah					
2	Saya sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga karena banyak waktu saya habiskan untuk pekerjaan					
3	Saya tidak dapat melakukan pekerjaan secara maksimal karena harus melakukan pekerjaan rumah					
4	Saya merasa sulit untuk berkonsentrasi kerja karena tanggung jawab keluarga.					

Pada bagian ini, peneliti bermaksud mengukur kebebasan yang dimiliki karyawan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan dan pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka saat melakukan work from home (WFH).

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu dari ke-lima skor yang tersedia sesuai kondisi Anda saat ini. Berikut keterangan dari lima skor yang tersedia:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Job Autonomy (Shuck <i>et al.</i> , 2016)						
No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya memiliki kebebasan untuk menentukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
2	Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan inisiatif pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri dalam penyelesaian pekerjaan					

Pada bagian ini, peneliti ingin mengetahui status psikologis individu yang mencakup kebahagiaan dalam hidup, pertumbuhan dari waktu ke waktu dan kondisi kesehatan mental karyawan.

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu dari ke-lima skor yang tersedia sesuai kondisi Anda saat ini. Berikut keterangan dari lima skor yang tersedia:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Psychological Well-being (Ryff <i>et al.</i> , 1996)						
No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa mengalami perkembangan dalam hidup yang berkelanjutan dari segi pengalaman, pengetahuan dan perilaku.					
2	Saya memiliki kemampuan dan keahlian untuk mengendalikan pekerjaan					
3	Saya mudah memberi dan bersedia untuk berbagi waktu dengan karyawan					
4	Saya memiliki tujuan hidup yang jelas					
5	Saya memiliki persepsi dan sikap yang positif terhadap diri sendiri					

Pada bagian ini, peneliti bermaksud mengukur persepsi tentang kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan inti yang menjadi tanggung jawab mereka

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanggapan dengan memilih salah satu dari ke-lima skor yang tersedia sesuai kondisi Anda saat ini. Berikut keterangan dari lima skor yang tersedia:

1 = Sangat Tidak Baik (STS)

2 = Tidak Baik (TS)

3 = Cukup Baik (CS)

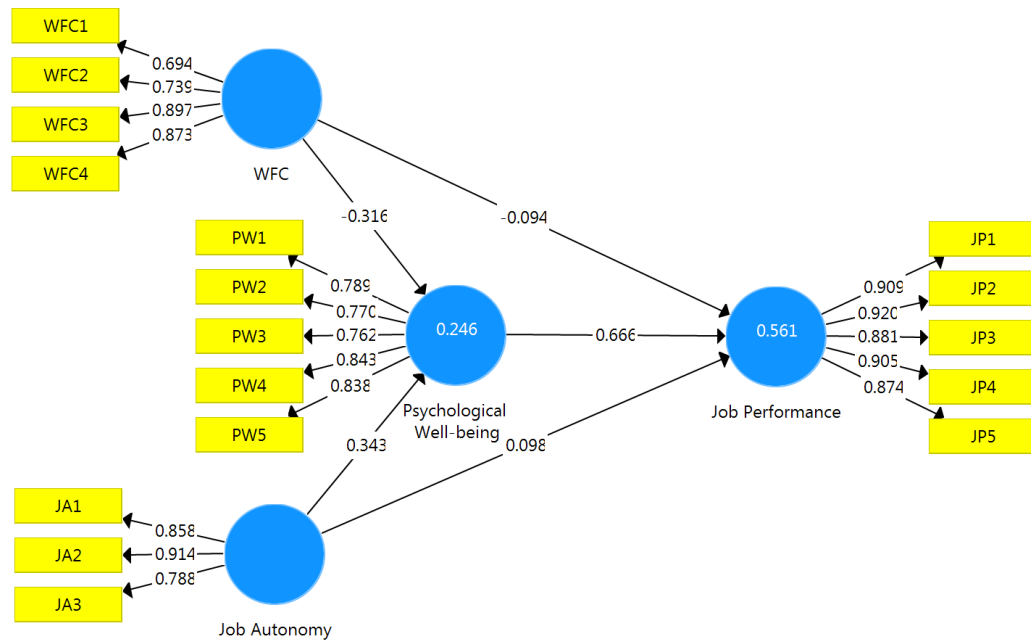
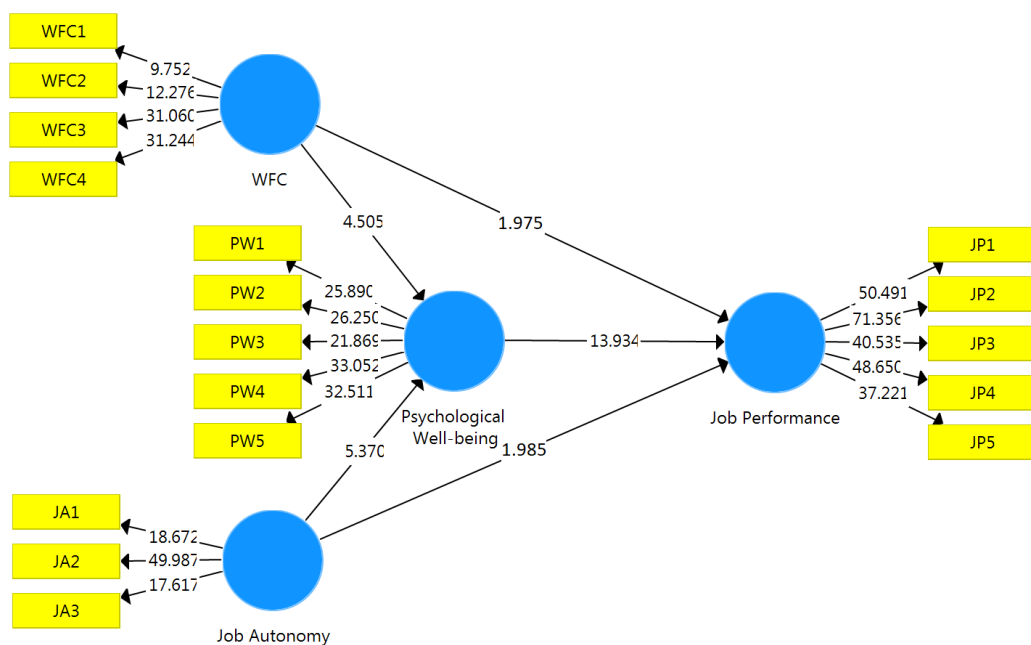
4 = Baik (S)

5 = Sangat Baik (SS)

<i>Job Performance</i> (De Clercq <i>et al.</i>, 2018)						
No	Pernyataan	STB	TB	KB	B	SB
1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya					
2	Saya dapat memenuhi tanggung jawab tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan saya.					
3	Saya dapat melakukan tugas seperti yang diharapkan					
4	Saya dapat memenuhi persyaratan kinerja formal dari pekerjaan saya.					
5	Saya tidak mengabaikan aspek pekerjaan yang harus saya kerjakan					

Terima Kasih atas bantuan dan partisipasi Anda....

Semoga senantiasa diberikan keberkahan, kesuksesan dan kesehatan...Aamiin

LAMPIRAN**Hasil Olah Data PLS****Output PLS****Diagram jalur outer model PLS****Diagram jalur Inner model PLS**

Outer Loading

	Job Autonomy	Job Performance	Psychological Well-being	WFC
JA1	0.858			
JA2	0.914			
JA3	0.788			
JP1		0.909		
JP2		0.920		
JP3		0.881		
JP4		0.905		
JP5		0.874		
PW1			0.789	
PW2			0.770	
PW3			0.762	
PW4			0.843	
PW5			0.838	
WFC1				0.694
WFC2				0.739
WFC3				0.897
WFC4				0.873

Cross Loading

	Job Autonomy	Job Performance	Psychological Well-being	WFC
JA1	0.858	0.332	0.318	-0.091
JA2	0.914	0.345	0.391	-0.153
JA3	0.788	0.253	0.257	-0.079
JP1	0.378	0.909	0.640	-0.300
JP2	0.325	0.920	0.704	-0.304
JP3	0.269	0.881	0.662	-0.319
JP4	0.351	0.905	0.656	-0.349
JP5	0.323	0.874	0.651	-0.289
PW1	0.345	0.608	0.789	-0.279
PW2	0.337	0.594	0.770	-0.264
PW3	0.297	0.520	0.762	-0.287
PW4	0.280	0.630	0.843	-0.324
PW5	0.277	0.596	0.838	-0.291
WFC1	-0.022	-0.175	-0.174	0.694
WFC2	-0.076	-0.190	-0.203	0.739
WFC3	-0.161	-0.347	-0.363	0.897
WFC4	-0.113	-0.340	-0.350	0.873

Construct Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Job Autonomy	0.816	0.845	0.890	0.731
Job Performance	0.940	0.941	0.954	0.807
Psychological Well-being	0.860	0.862	0.899	0.642
WFC	0.829	0.894	0.880	0.649

Part Coeficients

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
WFC -> Job Performance	-0.094	-0.097	0.057	1,645	0.101
WFC -> Psychological Well-being -> Job Performance	-0.211	-0.214	0.049	4.264	0.000
Job Autonomy -> Job Performance	0.098	0.101	0.051	1,925	0.055
Job Autonomy -> Psychological Well-being -> Job Performance	0.228	0.230	0.048	4.780	0.000

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Job Performance	0.561	0.554
Psychological Well-being	0.246	0.238

IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Kampus B Jl. Airlangga 4 Surabaya 60286 Telp. (031) 5033642, 5036584 Faks. (031)5026288
Laman : <http://feb.unair.ac.id> e-mail : info@feb.unair.ac.id, humas@feb.unair.ac.id

SURAT KETERANGAN TES KESAMAAN (*SIMILARITY*)

Kami melakukan tes kesamaan (*similarity*) terhadap ~~Skripsi/Tesis/Disertasi/Artikel/Buku~~ atas nama pengarang dibawah ini:

MUHAMMAD DAWAM
NIM: 041824353012

dengan ini menerangkan bahwa judul ~~Skripsi/Tesis/Disertasi/Artikel/Buku~~ :

Peran mediasi Psychological Well-being pada Pengaruh Work Family Conflict dan Job Autonomy terhadap Job Performance pada Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II saat Penerapan Work From Home

Paper ID : 1738023248
Class ID : 32913769
Date : 06-Jan-2022
Hasil menunjukkan SIMILARITY INDEX 23%

Surat keterangan ini kami lampirkan hasil tes sebagai bukti telah dilakukan tes kesamaan (*similarity*) menggunakan Program Turnitin.

Demikian surat pernyataan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 06 Januari 2022 2021

Katun Ruang Baca,

ABDUL MUNIR
NIP 196701261990041001



IR – PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Feedback Studio - Profile 1 - Microsoft Edge

https://ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?lang=en_us&s=1&o=1738023248&u=1016444932

feedback studio Muhammad Dawam Peran mediasi Psychological W... /0 1 of 1

Peran mediasi Psychological Well-being pada Pengaruh Work-Family Conflict dan Job Autonomy terhadap Job Performance pada Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II saat Penerapan Work From Home

TESIS

Diajukan untuk disetujui oleh Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen



Oleh:
MUHAMMAD DAWAM
NIM: 041824353012

MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2021

Match Overview

23%

Rank	Source	Percentage
1	Submitted to iGroup Student Paper	4%
2	repository.unair.ac.id Internet Source	4%
3	dspace.uli.ac.id Internet Source	1%
4	123dok.com Internet Source	1%
5	Robby Tansy Hamdani, ... Publication	1%
6	zombiedoc.com Internet Source	1%
7	Submitted to Universita... Student Paper	<1%
8	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1%
9	core.ac.uk Internet Source	<1%
10	etheses.uin-malang.ac.... Internet Source	<1%
11	Dspace.Uli.Ac.Id Internet Source	<1%

Page: 1 of 81 Word Count: 13742 Text-Only Report High Resolution On