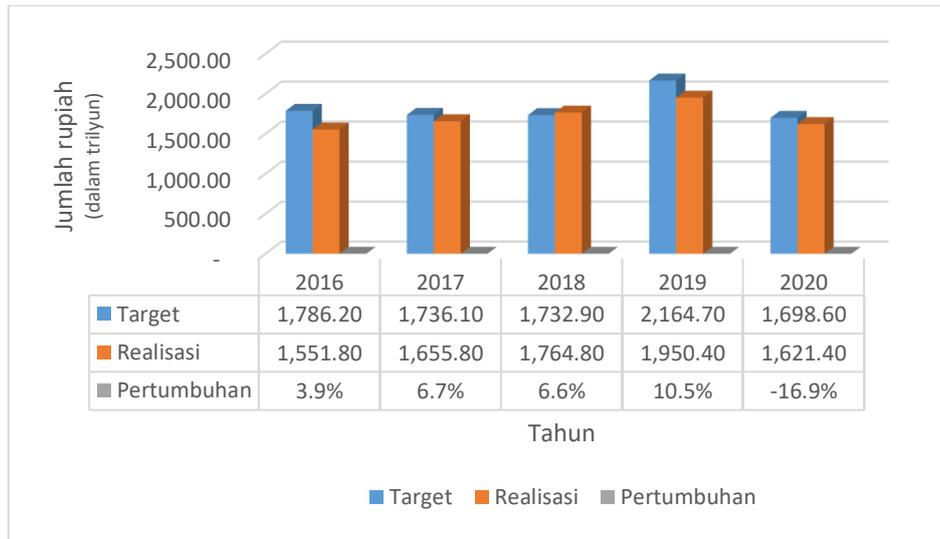


# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Pandemi Covid-19 yang melanda negeri ini dalam dua tahun terakhir telah menimbulkan guncangan ekonomi yang mengarah pada resesi global (BPS, 2020). Diperkirakan pandemi ini akan menimbulkan kerusakan ekonomi dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya (Goodell, 2020). Untuk dapat mengatasi dan memulihkan dampak sosial ekonomi akibat pandemi tersebut, tentu dibutuhkan sumber dana yang tidak sedikit. Selain itu, kebijakan pembangunan di berbagai bidang yang masif dilakukan pemerintah saat ini, seperti pembangunan infrastruktur dan pemindahan ibukota negara, semakin menambah beban pengeluaran negara. Oleh karena itu, pendapatan negara yang optimal menjadi penting agar dapat mendukung program pemerintah tersebut.

**Gambar 1.1**  
**Realisasi Capaian Penerimaan Negara Tahun 2016 s.d. 2020**

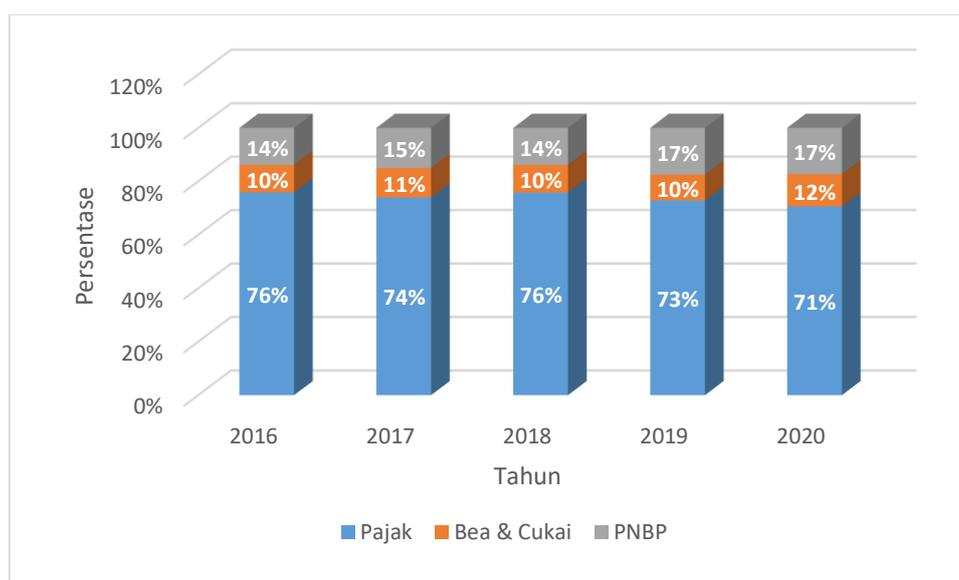


Sumber: diolah dari laporan kinerja Kemenkeu (2021)

Untuk itu, Kementerian Keuangan (Kemenkeu) selaku instansi pemerintah yang bertanggung jawab mengelola penerimaan negara diharapkan dapat bekerja dengan efektif sehingga dapat menghimpun penerimaan negara secara optimal (PP Nomor 57 Tahun 2020).

Sayangnya realisasi penerimaan negara tiap tahunnya berfluktuatif dan jarang dapat mencapai target yang diamanatkan oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Setidaknya berdasarkan data realisasi penerimaan negara sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.1 di atas. Gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir realisasi penerimaan negara hanya dapat mencapai target satu kali yaitu pada tahun 2018. Selebihnya realisasi penerimaan negara selalu di bawah target yang dibebankan APBN.

**Gambar 1.2**  
**Komposisi Penerimaan Negara Tahun 2016 s.d. 2020**



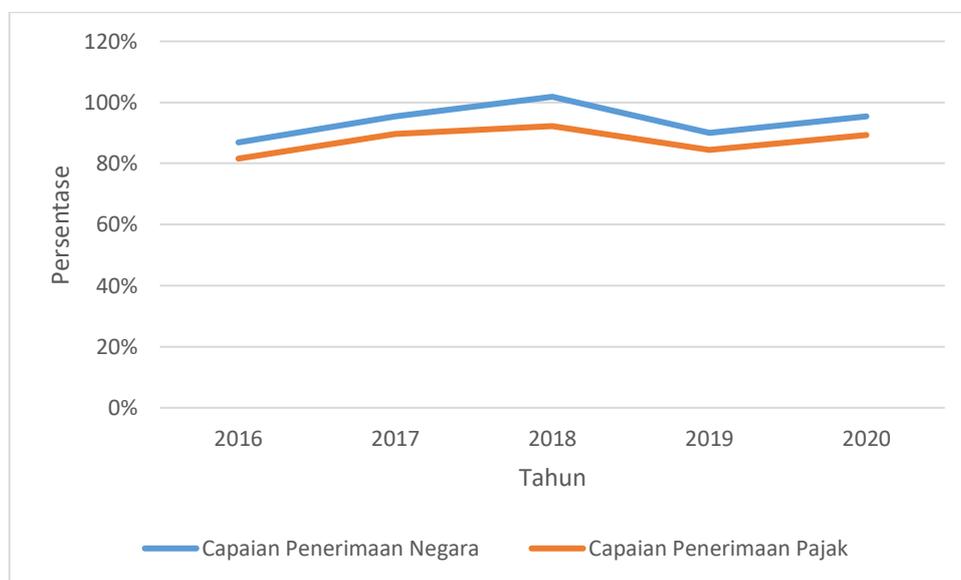
Sumber: diolah dari laporan kinerja Kemenkeu (2021)

Berdasarkan data APBN, komposisi penerimaan negara saat ini didominasi oleh sektor perpajakan. Sektor penerimaan negara yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) ini memainkan peran penting sebagai tulang punggung bagi penerimaan negara. Setiap tahunnya, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.2, penerimaan perpajakan menyumbang lebih dari 70% dari total penerimaan negara. Kondisi ini selaras dengan tren negara di seluruh dunia yang menjadikan sektor pajak sebagai penyumbang terbesar bagi penerimaan negara (Ortiz-Ospina & Roser, 2018 dan Prichard et al., 2014). Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja pemerintah dalam menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pemerintah dalam menghimpun

penerimaan negara secara keseluruhan. Korelasi ini dapat kita lihat pada gambar 1.3 di bawah. Gambar tersebut menunjukkan bahwa tren realisasi penerimaan negara berbanding lurus dengan realisasi capaian penerimaan pajak.

**Gambar 1.3**

**Tren Perbandingan Realisasi Penerimaan Negara Dengan Penerimaan Pajak**

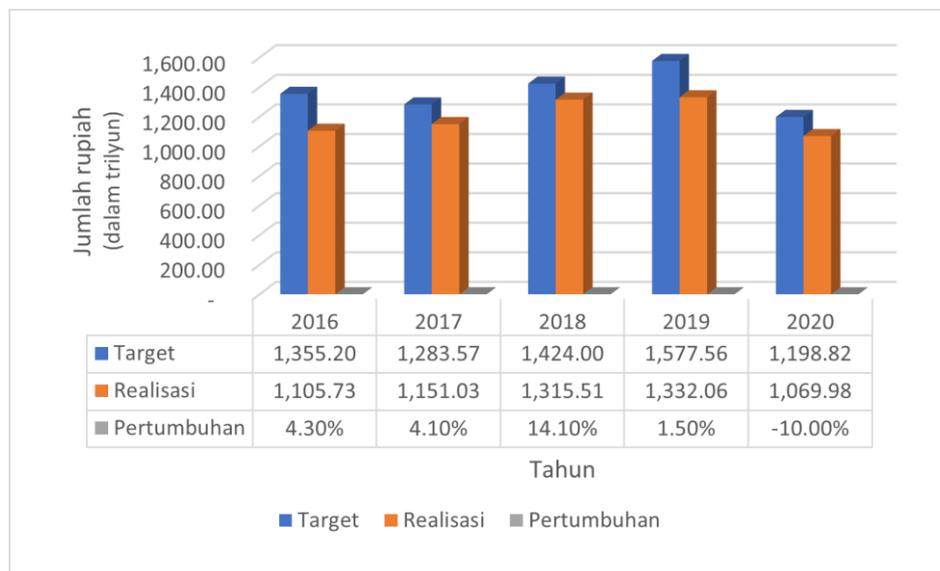


Sumber: diolah dari laporan kinerja Kemenkeu (2021)

Untuk itu, DJP selaku unit eselon I di lingkungan Kemenkeu yang mempunyai tugas pokok dan fungsi menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan diharapkan dapat menunjukkan kinerja efektif sehingga penerimaan negara dapat tercapai optimal dan pembangunan dapat berjalan dengan lancar. Berbagai cara telah ditempuh DJP agar dapat menghimpun pajak secara optimal. Dimulai dengan reformasi undang-undang perpajakan pada tahun 1983 yang menandai perubahan sistem perpajakan Indonesia dari *official assessment* menjadi *self assessment*. Dilanjutkan dengan reformasi perpajakan yang dimulai sejak awal 2000an dan terus berlanjut hingga saat ini (pajak.go.id, 2019). Selain itu, berbagai kebijakan juga telah diluncurkan untuk dapat menghimpun pajak secara optimal dan memperluas basis pajak seperti penerbitan NPWP secara jabatan (2005), *sunset policy* (2008) dan *tax amnesty* (2016) adalah diantaranya. Sayangnya berbagai usaha tersebut belum membuahkan hasil yang menggembirakan. Penerimaan pajak dalam 12 (dua belas) tahun terakhir mengalami *shortfall*

atau tidak dapat mencapai target yang dibebankan oleh APBN. Bahkan penerimaan pajak di tahun 2020 tumbuh -10% (minus sepuluh persen). Data pada gambar 1.4 di bawah menunjukkan capaian penerimaan pajak dalam lima tahun terakhir.

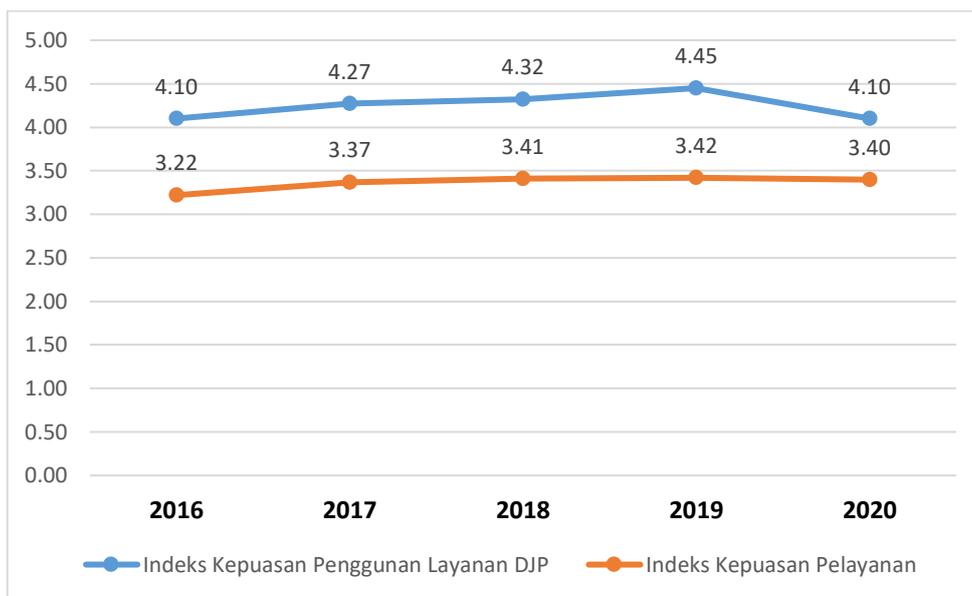
**Gambar 1.4**  
**Realisasi Capaian Penerimaan Pajak Tahun 2016 s.d. 2020**



Sumber: Diolah dari laporan keuangan DJP (2021)

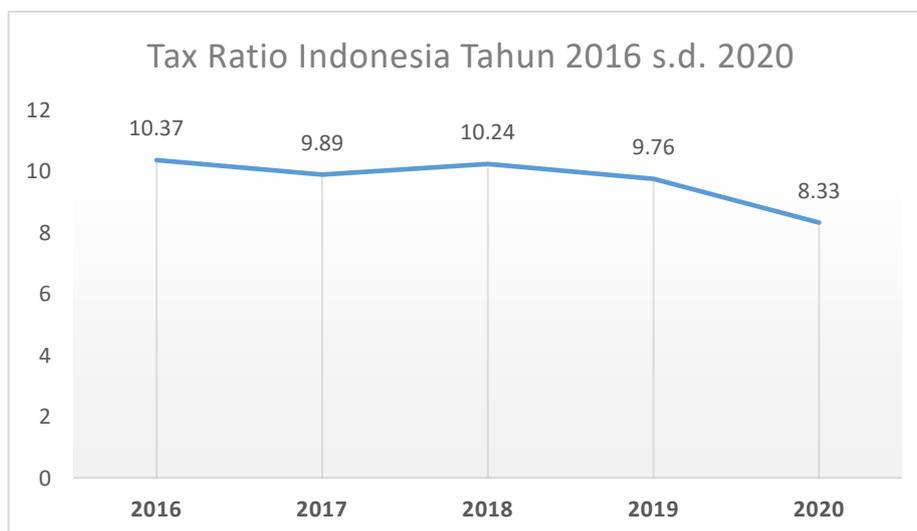
Indikator kinerja lain, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.5, juga menunjukkan indikasi serupa. DJP mendapatkan nilai paling rendah di antara unit eselon I di lingkungan Kemenkeu untuk indeks persepsi integritas. Indeks ini merupakan hasil survei Inspektorat Jenderal Kemenkeu dengan supervisi Komisi Pemberantasan Korupsi. Selain itu, berdasarkan survei yang dilakukan Kemenkeu bekerja sama dengan Universitas Padjajaran, menunjukkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan DJP juga fluktuatif dengan tren penurunan di tahun terakhir. Sejalan dengan temuan di atas, hasil survei independen terkait kepuasan pelayanan DJP oleh PT Sigma Research Indonesia menyebutkan hal serupa (Lakin DJP, 2021). DJP mengalami penurunan nilai di tahun terakhir. Selain itu berdasarkan data statistik dari OECD sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.6, *tax ratio* Indonesia mengalami penurunan dari tahun ke tahun. *Tax ratio* Indonesia juga dinobatkan sebagai yang terendah di kawasan Asia Tenggara atau bahkan di Asia Pasifik (Olivia, 2019 dan OECD, 2019)

**Gambar 1.5**  
**Indeks Kinerja DJP**



Sumber: diolah dari laporan kinerja DJP (2021)

**Gambar 1.6**  
**Tax Ratio Indonesia 2016 s.d. 2020**

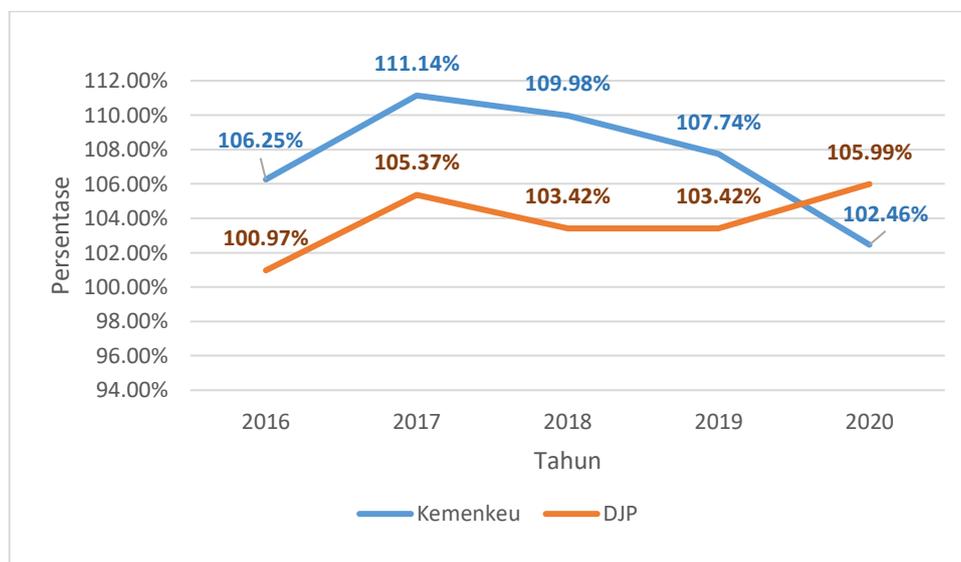


Sumber: diolah dari laporan kinerja DJP (2021)

Uniknya, meskipun capaian penerimaan pajak tidak tercapai dan indikator kinerja lainnya mengalami penurunan. Namun berdasarkan laporan kerjanya, disebutkan bahwa nilai kinerja baik Kemenkeu maupun DJP sejak tahun 2016 selalu di atas 100, meskipun dengan tren fluktuatif. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum masalah utama yang dihadapi DJP bukan terkait dengan kinerja. Mengingat dari 4 perspektif indikator kinerja, baik Kemenkeu maupun

DJP hanya tidak mencapai nilai maksimal di satu perspektif kinerja yaitu perspektif *stakeholder* yang berisi capaian penerimaan. McShane & Glinow (2017) menyatakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi kebutuhan *stakeholder* kunci mereka.

**Gambar 1.7**  
**Nilai Kinerja DJP Tahun 2016 s.d. 2020**



Sumber: diolah dari laporan kinerja Kemenkeu & DJP (2021)

Selain itu, dalam literatur ilmu manajemen disebutkan bahwa kinerja atau produktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh efektivitas dan efisiensi organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017 dan Tewal et al., 2017). DJP tidak mempunyai masalah dari segi efisiensi, khususnya terkait anggaran, bahkan di tahun 2020 DJP mampu menghemat anggaran lebih dari 1 triliun rupiah (Wildan, 2021). Dengan demikian berfluktuatifnya capaian penerimaan pajak dan menurunnya indikator kinerja organisasi patut diduga karena rendahnya efektivitas kerja DJP dalam mencapai tujuan utamanya yaitu menghimpun penerimaan pajak optimal. Hal ini didukung dengan survei pra riset yang penulis lakukan terhadap 26 pegawai. Hasilnya menyebutkan bahwa rata-rata efektivitas kerja di lingkungan DJP adalah 3.04 dalam skala 1 s.d. 5 sebuah tingkat yang tidak begitu menggembirakan. Bahkan 12 responden diantaranya dengan tegas menyatakan proses bisnis DJP belum efektif.

Efektivitas kerja didefinisikan sebagai melaksanakan aktivitas kerja yang mendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2017). Efektivitas kerja berkaitan dengan *outcome* dan/atau *output*, fokusnya adalah melakukan hal yang benar “*doing the right things*” (Mullins, 2005 dan McShane & Glinow, 2017). Berdasarkan beberapa hasil penelitian, disebutkan bahwa keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya (Garcia-Sanchez et al., 2013; Masra et al., 2020; Rahmawati et al., 2021; Rizanuddin, 2020; Samosir et al., 2021 dan Tanesab & Park, 2020). Dalam lingkup organisasi sektor publik, efektivitas biasanya terkait dengan penyusunan dan implementasi kebijakan yang berkualitas dan melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ada (Duho et al., 2020). Terdapat bukti empiris yang menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas pemerintah akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, peningkatan pendapatan negara dan investasi asing, infrastruktur sosial, investasi publik, sistem pengadaan yang berkualitas, serta pengurangan korupsi (Garcia-Sanchez et al., 2013).

Berdasarkan hasil studi literatur yang penulis lakukan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *work effectiveness* diantaranya *performance appraisal* (Ragmac, 2019; P. Rani, 2019), *training and development* (Burhan Ismael et al., 2021; Ugoani, 2018), *motivation* (Yusriadi, 2021), *work life balance, engagement, work satisfaction* (P Ricardianto et al., 2020), *career development* (Kareem, 2019), *discipline, commitment* (Meianto et al., 2022) serta *leadership style* baik *transformational leadership, transactional leadership, servant leadership, authentic leadership, shared leadership* maupun *laissez faire leadership* (S. Choi, 2018; Lee & Park, 2020; Nazarian et al., 2021; Tang, 2019; You, 2021).

Namun dengan mempertimbangkan klusterisasi hasil survei internal sebagaimana tercantum dalam tabel 1.1 maka penelitian ini akan mengkonfirmasi pengaruh variabel *talent management* dan *transformational leadership* terhadap *work effectiveness* dengan mediasi

*employee engagement*. Adapun pemilihan gaya kepemimpinan *transformational leadership* didasarkan pada hasil survei internal, wawancara dan observasi awal yang menyebutkan bahwa keluhan pegawai terkait atasan adalah pimpinan tidak mendukung karir pegawai, tidak memberikan teladan yang baik, tidak memudahkan urusan pegawai dan lainnya yang mengarah pada karakteristik yang dimiliki oleh gaya kepemimpinan *transformational leadership*. Selain itu berdasarkan penelitian Dwiedienawati et al. (2020) disebutkan bahwa ketika menghadapi masa krisis dengan ketidakpastian yang tinggi, jenis kepemimpinan transformasional terbukti efektif. Selain itu, pada sektor pemerintahan, *transformational leadership* menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi tata kelola yang baik (Dema et al., 2021).

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Hasil Survei Internal Tahun 2021**

No	Faktor	Persentase
1	Kepemimpinan	42%
2	Pengembangan karir (manajemen talenta)	25%
3	Disiplin pegawai	17%
4	Penilaian kinerja	8%
5	Pelatihan dan pengembangan	8%

Sumber: diolah dari hasil survei internal DJP (2021)

Pemilihan variabel penelitian di atas didukung dengan hasil studi literatur yang penulis lakukan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor dalam organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian telah dilakukan dengan obyek yang beragam baik dari sektor publik maupun sektor privat, baik dalam bidang jasa maupun manufaktur. Faktor-faktor dalam organisasi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja diantaranya: *talent management* ( D. Obeidat et al., 2018; Raheem & Khan, 2019; Rani & Kumar, 2018; Rout & Satpathy, 2020; Tamunomiebi & Worgu, 2020 dan Yassin & Jaradat, 2020); *transformational leadership* (Abuzaid et al., 2019; Dwiedienawati et al., 2020; Kasritong & Luengalongkot, 2020; Mukhtar et al., 2020; P Ricardianto et al., 2020 dan Prasadja

Ricardianto et al., 2020) dan *employee engagement* (Compen et al., 2021; Jha et al., 2019; Mallika & Polumuri Lova Kumar, 2020; Singh & Singh, 2021 dan Sopiah et al., 2020).

Berdasarkan hasil survei, wawancara dan observasi awal yang penulis lakukan, *talent management* merupakan kebijakan yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai DJP. Sebagai satu-satunya pintu formal pengembangan karir pegawai, kebijakan *talent management* yang dirasakan masih terdapat unsur kedekatan dan pengaruh dari pihak lain. Hal ini menyebabkan kekecewaan pegawai sehingga tidak berusaha secara optimal dalam pekerjaannya. Selain itu sebagai sebuah kebijakan baru, *talent management* dinilai tidak konsisten. Ketentuan, syarat dan tahapan pelaksanaan *talent management* seringkali berubah dari tahun ke tahun. Terlebih kebijakan *talent management* DJP merupakan jenis *exclusive talent management* yang hanya berfokus pada sebagian kecil pegawai yang berkinerja luar biasa dengan jumlah jabatan target yang terbatas (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). Hal-hal inilah menyebabkan pegawai tidak dapat mempersiapkan dirinya dengan baik dan tidak dihargai secara obyektif sehingga seringkali merasa percuma bekerja optimal. Pada akhirnya hal ini berdampak pada penurunan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan terkait praktek *talent management* pada dasarnya telah menjadi masalah universal di seluruh dunia. Terlebih di negara berkembang yang biasanya diwarnai dengan kompensasi *talent* yang tidak sebanding, permasalahan terkait efektivitas pelatihan dan pengembangan hingga tidak seimbang antara jumlah *talent* tersedia dengan yang dibutuhkan organisasi (Glaister et al., 2018). *Talent management* adalah proses terintegrasi untuk memastikan bahwa organisasi dapat merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai berbakat yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses *talent management* mencakup proses perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, terwujudnya pengembangan dan pemanfaatan *talent* secara optimal (Rampersad, 2006 dan Armstrong, 2016). Rani & Kumar (2018) dalam penelitiannya terhadap 600 (enam ratus)

pegawai teknologi informasi di India yang merupakan sektor usaha dengan persaingan yang sangat kompetitif menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *talent management* dengan *work effectiveness*. *Talent management* merupakan elemen penting dalam organisasi karena akan mengarah pada efektivitas kerja. Selain itu praktek *talent management* menyumbang persentase terbesar terhadap *work effectiveness*.

Berdasarkan hasil survei, wawancara dan observasi awal, *transformational leadership* yang mempunyai unsur “*charismatic leadership (idealized influence), inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*” (Bass, 1999 dan Bass & Riggio, 2006) menjadi tipe kepemimpinan yang didambakan pegawai sehingga berpengaruh pada efektivitas kerja mereka. Hal ini ditunjukkan dengan berbagai keluhan pegawai terkait atasan yang semuanya mengarah pada karakteristik kepemimpinan ini. Atasan tidak mendukung karir pegawai, tidak memberikan teladan yang baik, tidak memudahkan urusan pegawai, tidak adil, obyektif dan transparan adalah diantaranya. Sifat dan gaya pemimpin inilah yang menjadikan pegawai tidak bersemangat dan pada akhirnya berimbas pada penurunan efektivitas kerja. Terlebih saat ini DJP sedang gencar-gencarnya mencanangkan reformasi perpajakan jilid III, sehingga membutuhkan sosok pimpinan yang mau dan mampu serta mendukung adanya perubahan. Sehingga pemimpin dengan gaya *transformational leadership* dengan 4 karakteristiknya dinilai dapat berpengaruh terhadap efektivitas pegawai.

*Transformational leadership* digambarkan sebagai sebagai kepemimpinan yang karismatik, menciptakan perubahan, mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, serta terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1990 dan Mahmood et al., 2019). Kasritong & Luengalongkot (2020) dalam penelitiannya terhadap 320 (tiga ratus dua puluh) responden pengelola dana pemberdayaan perempuan di Provinsi Petchabun Thailand, menyimpulkan

hasil bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas kerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui mediasi manajemen.

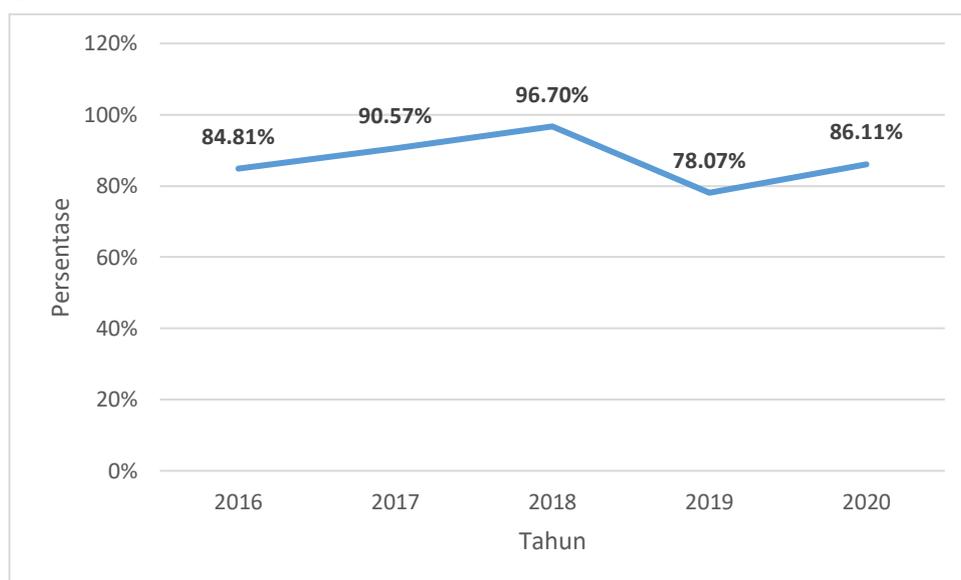
Pada akhirnya permasalahan pada dua variabel sebelumnya yaitu *talent management* dan *transformational leadership* mengarah pada *employee engagement* yang kemudian berpengaruh terhadap *work effectiveness*. Kebijakan *talent management* yang masih terdapat faktor kedekatan dan tidak konsisten akan membuat pegawai kecewa dan merasa kurang terikat dengan organisasi sehingga dapat menurunkan tingkat *engagement* pegawai. Begitu juga ketika mendapatkan atasan yang tidak mendukung pengembangan dan karir pegawai, mempersulit urusan pegawai, tidak memberikan teladan yang baik serta tidak memberikan motivasi akan menjadikan pegawai semakin berjarak terhadap organisasi sehingga tingkat *engagement* akan turun. Hasil observasi dan wawancara mendukung kesimpulan ini, sebagian pegawai merasa tidak terikat dengan organisasi bahkan merasa dianaktirikan. Temuan ini sejalan dengan laporan utama SDM Kemenkeu yang menyebutkan bahwa *employee engagement* pegawai mengalami penurunan selama pandemi (Sari & Finaldo, 2021). Dua permasalahan ini pada akhirnya akan bermuara pada efektivitas kerja (Compen et al., 2021; Jha et al., 2019; Mallika & Polumuri Lova Kumar, 2020; Singh & Singh, 2021 dan Sopiha et al., 2020). Selain itu, Macey & Schneider (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konsep *employee engagement* masih kurang presisi dan menyarankan untuk mengasosiasikan dengan variabel lain agar dapat mengungkap sifat *employee engagement* yang lebih jelas. Untuk itu penelitian ini akan mengajukan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi hubungan antara variabel *talent management* dan *transformational leadership* dengan *work effectiveness*. Penentuan variabel mediasi ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Andry Verozika selaku Pengelola SDM pada Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur DJP yang menyatakan “..bahwa dalam konteks organisasi DJP, *employee engagement* lebih

*sesuai apabila dijadikan sebagai mediasi hubungan antara variabel talent management dan transformational leadership dengan work effectiveness..”*

*Employee engagement* adalah kondisi ketika pegawai berkontribusi secara optimal baik secara fisik, kognitif maupun emosional terhadap pekerjaan dan keberhasilan organisasi (Dessler, 2015; Bakker & Schaufeli, 2008 dan Kahn, 1990). P Ricardianto et al. (2020) dalam penelitiannya terhadap awak kapal di pelabuhan Tanjung Priok Jakarta menyimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Penelitian tersebut juga mengkonfirmasi peran *employee engagement* sebagai mediasi antara *transformational leadership* dengan *work effectiveness*. Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ali et al. (2019) terhadap pegawai tetap perbankan di Pakistan menyimpulkan bahwa *employee engagement* juga berperan sebagai mediasi antara variabel *talent management* dengan *work effectiveness*.

**Gambar 1.8**

**Capaian Penerimaan Kanwil DJP Wajib Pajak Besar Tahun 2016 s.d. 2020**



Sumber: diolah dari data penerimaan DJP (2021)

Kanwil DJP Wajib Pajak Besar adalah satu dari dua kanwil di lingkungan DJP yang menyandang predikat sebagai unit kerja strategis. Kanwil ini tiap tahunnya menyumbang lebih dari 25% dari total penerimaan pajak nasional. Hal ini menjadikan Kanwil ini sebagai

penyumbang terbesar bagi penerimaan pajak di negeri ini diantara Kanwil-Kanwil DJP lainnya. Selain itu, sebagai unit kerja strategis, Kanwil yang sering disebut sebagai Kanwil LTO ini terdiri dari kumpulan pegawai-pegawai terbaik dari seluruh Indonesia. Pegawai-pegawai dari unit kerja ini selalu diprioritaskan dalam setiap kebijakan pengembangan karir pegawai termasuk manajemen talenta. Sayangnya, seperti halnya Kemenkeu dan DJP, efektivitas kerja Kanwil DJP Wajib Pajak Besar tidak menggembirakan. Berdasarkan gambar 1.8 di bawah dapat dilihat bahwa capaian penerimaan pajak Kanwil DJP Wajib Pajak Besar tidak pernah tercapai dalam rentan waktu antara tahun 2016 s.d. 2020.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya maka penulis bermaksud akan meneliti bagaimana pengaruh *talent management* dan *transformational leadership* terhadap *work effectiveness* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dengan mengangkat judul: **“Pengaruh Talent Management dan Transformational Leadership terhadap Work Effectiveness dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Pegawai di Lingkungan Kanwil DJP Wajib Pajak Besar”**. Adapun pertimbangan penulis melakukan penelitian terhadap DJP karena instansi ini merupakan salah satu institusi yang penting bagi Bangsa ini. DJP mengemban lebih dari 70% sumber pendapatan negara (UU APBN, 2020). Efektivitas kerja DJP sangat berarti bukan hanya bagi internal DJP namun juga Bangsa dan Negara ini. Terlebih dalam masa pandemi sekarang ini, penerimaan negara menjadi vital untuk menopang kebijakan pemerintah dalam mengatasi pandemi serta dampaknya. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan masukan dan saran konstruktif untuk meningkatkan efektivitas kerja di lingkungan DJP.

## **1.2. Pembatasan Masalah**

Pembatasan penelitian ini hanya terkait pada aspek variabel yang diukur yaitu *talent management*, *transformational leadership*, *employee engagement* dan *work effectiveness*. Variabel penelitian yang diukur terdiri dari dua variabel independen yaitu *talent management*

dan *transformational leadership*, satu variabel mediasi atau *intervening (employee engagement)* serta *work effectiveness* sebagai variabel dependen. Data utama dalam penelitian ini didapatkan dengan mengumpulkan data kuesioner yang dilakukan hanya pada satu kali kesempatan (*one-shot*). Penelitian ini mengacu pada keadaan suatu waktu tertentu dan tidak memperhitungkan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Adapun batasan masalah lain penelitian ini antara lain.

- 1) Aspek variabel yang diteliti adalah aspek yang berlaku pada saat penelitian dilaksanakan. Aspek yang digunakan sebagai variabel penelitian adalah *talent management*, *transformational leadership*, *employee engagement* dan *work effectiveness* adalah keadaan yang ada pada saat penelitian dilakukan. Organisasi DJP masih terus melaksanakan proses reformasi perpajakan yang saat ini menginjak jilid III. Reformasi perpajakan ini dalam prosesnya dimungkinkan muncul gejolak yang terjadi di luar kemampuan dan kemauan institusi DJP. Sehingga apabila terjadi perkembangan yang berbeda, maka dapat dijadikan sarana atau obyek penelitian lebih lanjut sesuai dengan perubahan yang ada.
- 2) Penelitian hanya ditujukan kepada pegawai dengan jabatan *Account Representative (AR)*, Penelaan Keberatan (PK) dan Penyuluh. Jabatan yang menandai lahirnya reformasi perpajakan jilid I atau biasa disebut modernisasi administrasi perpajakan ini adalah salah satu jabatan vital dalam organisasi DJP. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.01/2015 tentang *Account Representative* Pada Kantor Pelayanan Pajak s.t.d.t.d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.01/2021 tentang *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak menyebutkan bahwa AR adalah salah satu ujung tombak penerimaan negara di bidang perpajakan yang berwenang dalam melakukan pengawasan, pelayanan dan konsultasi secara langsung terhadap wajib pajak serta penggalian potensi perpajakan. AR menjadi jabatan terakhir yang dibebani dengan target penerimaan sehingga secara langsung berkaitan dengan kinerja pencapaian penerimaan pajak. Selain

itu, PK dan AR adalah jabatan yang menjadi nilai tambah yang cukup dipertimbangkan dalam seleksi *talent* dalam proses manajemen talenta DJP. Berdasarkan Pengumuman Direktur Jenderal Pajak Nomor PENG-595/PJ/PJ.01/2021 tentang *Talent Ready Now* Pengisian Jabatan Pengawas Tahun 2022 di Lingkungan DJP disebutkan bahwa jabatan ini menyumbang lebih dari 56% dari total *talent ready now* dan bahkan lebih dari 90% apabila pegawai yang pernah menjabat sebagai AR dihitung. Sedangkan penyuluh adalah jabatan yang baru lahir pada tahun 2021 yang pada dasarnya merupakan perluasan dari jabatan AR fungsi pelayanan.

- 3) Lingkup penelitian hanya mencakup unit kerja di lingkungan Kanwil DJP Wajib Pajak Besar. Unit kerja ini dipilih karena merupakan satu dari tiga unit kerja strategis di lingkungan DJP yang mengelola penerimaan wajib pajak dengan penghasilan atau kekayaan terbesar di seluruh Indonesia. Di tahun 2021, unit kerja ini menyumbang lebih dari seperempat dari total penerimaan pajak nasional. Selain itu, sebagai unit kerja strategis, Kanwil DJP Wajib Pajak Besar merupakan kumpulan pegawai terbaik di seluruh Indonesia dan diprioritaskan dalam setiap kebijakan SDM termasuk kebijakan manajemen talenta yang tujuan utamanya adalah seleksi dan pengembangan kepemimpinan

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama DJP adalah rendahnya efektivitas kerja. Hal ini ditandai dengan tidak tercapainya target penerimaan pajak selama 12 tahun terakhir dan menurunnya beberapa indikator kinerja meskipun dari sisi nilai kinerja organisasi DJP mendapatkan nilai baik. Berdasarkan hal tersebut maka dipandang perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja di lingkungan DJP. Faktor tersebut dapat berasal baik dari internal maupun eksternal. Reformasi perpajakan jilid III yang berjalan hingga tahun 2024 menempatkan SDM sebagai salah satu pilarnya. Bagi organisasi, SDM mempunyai arti penting karena berperan aktif dan

dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai perencana, pelaksana dan penentu kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2005). Salah satu tujuan reformasi perpajakan yang dicanangkan saat ini adalah meningkatkan integritas dan produktifitas aparat perpajakan (KMK 885, 2016). Untuk dapat mencapai tujuan tersebut diperlukan penyelarasan dan pembenahan beberapa unsur organisasi yang mendapatkan persepsi negatif dari pegawai. Unsur-unsur tersebut adalah *talent management*, *transformational leadership* dan *employee engagement*.

Penelitian ini akan menjawab permasalahan di atas dengan rumusan masalah apakah variabel *talent management* dan *transformational leadership* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work effectiveness* di lingkungan DJP. Adapun rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *Talent management* memiliki pengaruh terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 2) Apakah *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 3) Apakah *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 4) Apakah *Talent management* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di lingkungan DJP?
- 5) Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* di lingkungan DJP?
- 6) Apakah *Talent management* berpengaruh signifikan terhadap *Work Effectiveness* melalui *Employee Engagement* di lingkungan DJP?

- 7) Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Work Effectiveness* melalui *Employee Engagement* di lingkungan DJP?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Talent management* terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 2) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 3) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap *Work Effectiveness* di lingkungan DJP?
- 4) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Talent management* terhadap *Employee Engagement* di lingkungan DJP?
- 5) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* di lingkungan DJP?
- 6) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Talent management* terhadap *Work Effectiveness* melalui *Employee Engagement* di lingkungan DJP?
- 7) Membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Work Effectiveness* melalui *Employee Engagement* di lingkungan DJP?

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

##### **1.5.1. Manfaat Akademis**

Penelitian ini dapat meningkatkan dan memperkaya referensi dan/atau literatur terkait pengetahuan dan wawasan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendorong penelitian lebih

lanjut mengenai tema dan topik yang sama dengan memasukan variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini untuk mempertajam pengaruh dari variabel yang sudah ada.

### 1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi instansi DJP sehingga dapat melakukan langkah-langkah yang diperlukan guna meningkatkan efektivitas kerja DJP sebagai salah satu tujuan reformasi birokrasi untuk mencapai target penerimaan pajak yang optimal.

### 1.6. Kebaruan Penelitian

**Tabel 1.2**  
**Perbedaan Penelitian Sebelumnya dengan Penelitian ini**

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini
Penelitian mengenai: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Talent management</i> dengan <i>work effectiveness</i> (D. Obeidat et al., 2018; Ogbu &amp; Dialoke, 2017; Raheem &amp; Khan, 2019; Rani &amp; Kumar, 2018; Rout &amp; Satpathy, 2020; Tamunomiebi &amp; Worgu, 2020; dan Yassin &amp; Jaradat, 2020)</li> <li>2) <i>Talent management</i> dengan <i>employee engagement</i> (Badshah Hussain et al., 2021; Goestjahjanti et al., 2020; Ramli et al., 2018; Setia, 2021; Yuniati et al., 2021 dan Sugiono, 2021)</li> <li>3) <i>Transformasional leadership</i> dengan <i>work effectiveness</i> (Kasritong &amp; Luengalongkot, 2020; Mukhtar et al., 2020; P Ricardianto et al., 2020; Prasadja Ricardianto et al., 2020; Safrul &amp; Abdullah, 2018; dan Wiyono, 2018)</li> <li>4) <i>Transformational leadership</i> dengan <i>employee engagement</i> (Amor et al., 2020; Arokiasamy &amp; Tat, 2020; Islam et al., 2020; Lacap, 2020; Lai et al., 2020; Martinez et al., 2020; Muhammad et al., 2020; Nguyen, 2020; dan Ree &amp; Wiig, 2020)</li> <li>5) <i>Employee engagement</i> dengan <i>work effectiveness</i> (Compen et al., 2021; Jha et al., 2019; Mallika &amp; Polumuri Lova Kumar, 2020; Singh, 2021; dan Sopiah et al., 2020)</li> </ol>	Penelitian ini: <p>Penelitian ini akan mengembangkan konsep dan model penelitian yang terintegrasi secara komprehensif dari variabel <i>talent management</i>, <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work effectiveness</i> dengan <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya secara terpisah</p>

Penelitian sebelumnya	Penelitian ini
<p>6) <i>Talent management</i> dan <i>work effectiveness</i> dengan mediasi <i>employee engagement</i> (Ali et al., 2019; dan Sopiiah et al., 2020)</p> <p>7) <i>Transformational leadership</i> dan <i>work effectiveness</i> dengan mediasi <i>employee engagement</i> (Buil et al., 2019; P Ricardianto et al., 2020; dan Prasadja Ricardianto et al., 2020)</p>	
<p>Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara:</p> <p>1) <i>Talent management</i> dengan <i>work effectiveness</i> (Widodo &amp; Mawarto, 2020)</p> <p>2) <i>Transformasional leadership</i> dengan <i>work effectiveness</i> (Eliyana &amp; Ma'arif, 2019; Shiva &amp; Suar, 2012)</p> <p>3) <i>Employee engagement</i> dengan <i>work effectiveness</i> (Tridasawarsa &amp; Abdullah, 2019)</p>	<p>Penelitian ini akan mengkonfirmasi signifikansi hubungan antara variabel <i>talent management</i>, <i>transformational leadership</i> dan <i>employee engagement</i> dengan <i>work effectiveness</i>. Dimana pada penelitian sebelumnya terdapat hasil yang berbeda.</p>

Selain itu, *talent management* yang merupakan salah satu variabel dalam penelitian ini adalah kebijakan baru dalam organisasi sektor pemerintahan. Terlebih, sebagaimana dilansir dalam Kompas, Presiden Joko Widodo menyebutkan bahwa *talent management* menjadi salah satu sasaran pemerintah lima tahun ke depan untuk mengembangkan SDM (Ramadhan & Farisa, 2021). Berdasarkan studi literatur yang penulis lakukan, belum atau jarang ditemukan penelitian kuantitatif pada organisasi sektor publik pada umumnya dan DJP pada khususnya yang menjadikan *talent management* sebagai salah satu variabelnya. Penelitian terkait *talent management* di sektor publik kebanyakan bersifat kualitatif untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi *talent management* seperti yang dilakukan oleh Kuncoro (2018) dengan obyek penelitian Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan, mempelajari konsep kebijakan *talent management* seperti yang dilakukan oleh Suryokusumo (2019) dengan obyek Kementerian Keuangan dan Provinsi Jawa Tengah atau evaluasi terkait pelatihan pengembangan talenta seperti yang dilakukan oleh Widiatmanti (2021) dengan obyek penelitian DJP. Penelitian ini akan menguji hubungan antara *talent management* terhadap *work effectiveness* baik langsung maupun tidak langsung.