



Pengaruh beban kerja, *work life balance*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja *account representative* dengan dukungan sosial sebagai variabel *moderating*

Annisa Tri Hidhayati¹, Atma Hayat², Rahma Yuliani³

^{1,2,3}Universitas Lambung Mangkurat

¹annisatri05@gmail.com, ²ahavat@ulm.ac.id, ³rahma.yuliani@ulm.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 10 Mei 2023

Disetujui 18 Juni 2023

Diterbitkan 25 Juli 2023

Kata kunci:

Kinerja *account representative*; Beban kerja; *Work-life balance*; Kompetensi; Kepuasan kerja; Dukungan sosial

Keywords:

Account representative performance; *Workload*; *Work-life balance*; *Competence*; *Job satisfaction*; *Social support*

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada tujuan untuk menganalisis apakah beban kerja, *work-life balance*, kompetensi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja *Account Representative* dengan dimoderasi oleh dukungan sosial. Penelitian kuantitatif digunakan sebagai pendekatan dalam penelitian ini. Populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh AR yang bekerja di KPP Pratama Banjarmasin, KPP Pratama Tanjung dan KPP Madya Banjarmasin. Sampel dipilih menggunakan metode *purposive sampling* dan diperoleh 67 sampel dan data observasi berdasarkan kriteria tertentu. Alat analisis yang digunakan adalah PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*) dengan metode *Two-Stage Approach*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja, *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*. Sedangkan kompetensi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*. Dukungan sosial tidak dapat memoderasi pengaruh antara beban kerja, *work-life balance*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja *Account Representative*.

ABSTRACT

This study focuses on the objective to analyze whether workload, work-life balance, competence and job satisfaction can affect the performance of Account Representatives moderated by social support. Quantitative research is used as an approach in this study. The population used as the object of research is all ARs who work at KPP Pratama Banjarmasin, KPP Pratama Tanjung and KPP Madya Banjarmasin. The sample was selected using purposive sampling method and obtained 67 samples and observation data based on certain criteria. The analytical tool used is PLS-SEM (Partial Least Square Structural Equation Modeling) with the Two-Stage Approach method. The results of this study indicate that workload, work-life balance affect the performance of Account Representatives. While competence and job satisfaction have no effect on Account Representative performance. Social support cannot moderate the influence between workload, work-life balance, competence and job satisfaction on Account Representative performance.



©2023 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan *output* pekerjaan yang dapat terukur melalui kualitas dan kuantitas atas pencapaian dari pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diemban (Yunita et al., 2016). *Account Representative* merupakan garda terdepan dalam dunia perpajakan yang memiliki kewajiban intensifikasi perpajakan dengan tugas untuk memberikan konsultasi, bimbingan, analisa dan mengawasi wajib pajak. Melalui kinerja AR yang maksimal, sudah tentu akan berpengaruh terhadap ketercapaian target penerimaan pajak yang merupakan tujuan dari Direktorat Jenderal Pajak (Lumbantobing, 2020).

Kanwil DJP Kalimantan Selatan dan Tengah membukukan target dan realisasi penerimaan pajak di Wilayah Kalimantan Selatan selama 3 tahun terakhir. Realisasi penerimaan pajak di Wilayah Kalimantan Selatan yang mengalami fluktuasi pada tiga tahun terakhir. Pada tahun 2020 terjadi penurunan target dan realisasi penerimaan pajak karena terjadinya keadaan darurat yaitu pandemi covid-19. Hal ini mengakibatkan turunnya persentase penerimaan pajak di Wilayah Kalimantan Selatan. Pada tahun 2021, target penerimaan pajak tercapai dan dapat dibukukan kenaikan persentase penerimaan pajak naik sebanyak 14% dari tahun 2020. Namun hal ini dapat terjadi dikarenakan target yang direncanakan DJP Wilayah Kalimantan Selatan juga turun dari tahun 2020. Penurunan target penerimaan pajak oleh Kanwil DJP Kalimantan Selatan pada tahun 2020 dan 2021 merupakan dampak

dari turunnya target penerimaan pajak oleh Kementerian Keuangan RI. Turunnya target penerimaan dikarenakan keadaan ekonomi makro di Indonesia kurang baik akibat dampak pandemi covid-19 (Kanwil DJP Kalimantan Selatan, 2022). Kebijakan penurunan target penerimaan pajak oleh Kanwil DJP Kalimantan Selatan tentu mempengaruhi kebijakan Kantor Pelayanan Pajak pada tahun 2020.

Salah satu kota yang berada pada lingkup Kanwil DJP Kalimantan Selatan adalah Kota Banjarmasin yang memiliki dua Kantor Pelayanan Pajak. Pertama yaitu KPP Madya Banjarmasin yang baru berdiri pada 24 Mei 2021. Kedua yaitu KPP Pratama Banjarmasin yang merupakan gabungan dari KPP Pratama Banjarmasin Utara dan KPP Pratama Banjarmasin Selatan. Terjadi peningkatan persentase realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Banjarmasin. Pada tahun 2019 hingga tahun 2020 terjadi peningkatan penerimaan pajak sekitar 11%. Namun pada tahun 2020 target penerimaan pajak diturunkan dari tahun sebelumnya dikarenakan terjadinya pandemi covid-19. Sehingga KPP Pratama Banjarmasin terkesan mampu melampaui target penerimaan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kalimantan Selatan lainnya adalah KPP Pratama Tanjung. Realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Tanjung meningkat dari tahun 2018 ke tahun 2019 dan turun kembali pada tahun 2020. Pada tahun 2020 target penerimaan pajak diturunkan dibanding tahun sebelumnya dikarenakan terjadinya pandemi covid-19, namun target penerimaan pajak tersebut juga belum mampu direalisasikan 100%. Dari tiga tahun pengamatan, KPP Pratama Tanjung belum mampu melampaui target penerimaan pajak.

Pemerintah berupaya untuk menaikkan penerimaan negara dari sektor perpajakan melalui Undang-undang No.7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan. Tujuan dari adanya UU ini ialah untuk menaikkan perekonomian, percepatan pemulihan ekonomi, dan peningkatan rasio pajak. Dalam rangka pencapaian tujuan inilah pemerintah membuat kebijakan peningkatan kinerja penerimaan pajak dengan meningkatkan fungsi pelayanan melalui peningkatan kinerja *Account Representative*. Penelitian ini berfokus pada tujuan untuk menganalisis apakah beban kerja, *work-life balance*, kompetensi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja *Account Representative* dengan dimoderasi oleh dukungan sosial.

Penelitian yang dilaksanakan Nasution et al., (2018) beban kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya penelitian oleh Tjibrata et al., (2017) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Namun Johari et al., (2016) beban kerja justru tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan menemukan bahwa *Work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Soomro et al. (2018) yang menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja AR. Namun menurut Ardiansyah & Surjanti (2020) dan Saifullah (2020) *Work-life balance* tidak berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja AR. Penelitian yang dilaksanakan Afrina et al. (2021) dan Ainanur & Tirtayasa (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja AR, namun Febriana & Hasmawaty (2021) menyatakan sebaliknya. Juniantara & Riana (2015) dan Susilowati (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun penelitian Pratama et al. (2020) menyatakan sebaliknya. Menurut penelitian Lambert et al. (2016) dukungan sosial mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Menurut Moeller & Chung-Yan (2013) dukungan sosial dari rekan sejawat merupakan hal sangat penting yang dapat berperan untuk mengurangi dampak dari kelebihan beban kerja pegawai. Penelitian Imroatin & Ranu (2014) menyatakan bahwa dukungan sosial dapat memoderasi efek dari stress yang disebabkan oleh beban kerja terhadap motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Melalui permasalahan dan perbedaan dari beberapa hasil penelitian di atas memantik keinginan peneliti untuk melaksanakan penelitian ini lebih lanjut. Penelitian ini mengembangkan penelitian milik Sriyono (2018) dengan persamaan pada variabel dependen kinerja pegawai dan dukungan sosial sebagai variabel moderating. Perbedaan terletak pada variabel independen yaitu, variabel beban kerja milik Sugiharjo & Aldata (2018) variabel kepuasan kerja dan *work-life balance* yang disadur dari penelitian milik Putri et al., (2021), selanjutnya variabel kompetensi dari penelitian (Afrina et al., 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif digunakan sebagai pendekatan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan metode yang dipakai untuk meneliti suatu populasi dan sampel yang datanya dikumpulkan melalui instrumen penelitian berupa kuesioner sehingga data dianalisis menggunakan alat statistik yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lainnya. (Ghozali, 2016, p. 9). Peneliti melakukan studi kausal agar mampu mengetahui pengaruh beban kerja, *work-life balance*, dan kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang dilakukan AR melalui dukungan sosial sebagai

variabel moderating pada KPP Pratama Banjarmasin, KPP Pratama Tanjung dan KPP Madya Banjarmasin.

Populasi sasaran yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh AR yang bekerja di KPP Pratama Banjarmasin, KPP Pratama Tanjung dan KPP Madya Banjarmasin. Jumlah AR yang bekerja pada wilayah KPP Pratama Banjarmasin berjumlah 31 orang. Jumlah AR yang bekerja di KPP Pratama Tanjung berjumlah 19 orang. Sedangkan jumlah AR yang bekerja pada wilayah KPP Madya Banjarmasin berjumlah 34 orang. Sehingga total populasi sasaran yang ada dalam penelitian ini berjumlah 84 orang AR.

Teknik *non-probability sampling* digunakan sebagai teknik pengambilan sampel oleh peneliti. Sampel yang diambil dilaksanakan berdasarkan metode *purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel yang merujuk kepada sejumlah kriteria tertentu. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini, yaitu *Account Representative* yang menduduki masa kerja di atas 2 (dua) tahun sebagai AR. Seorang AR dengan masa kerja yang lebih lama dianggap mempunyai keterampilan dan pengalaman yang lebih baik daripada AR yang baru bergabung (Yunita et al., 2016). Sampel penelitian ini terbagi ke dalam 3 (tiga) wilayah kerja dengan masa kerja di atas 2 (dua) tahun sejumlah 23 orang AR di KPP Pratama Banjarmasin, 34 orang AR di KPP Madya Banjarmasin dan 10 orang AR di KPP Pratama Tanjung. Sesuai kriteria sampel yang ditetapkan maka diperoleh jumlah sampel untuk setiap wilayah, total sampel adalah sebanyak 67 orang *Account Representative*.

Metode analisis data yang dalam penelitian ini adalah menggunakan metode PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*). Dengan menggunakan metode ini bertujuan untuk memperkirakan model untuk mengembangkan sebuah teori (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Hal ini dikarenakan PLS-SEM tidak mensyaratkan data terdistribusi normal karena jumlah sampel yang tidak terlalu besar serta model memiliki kompleksitas besar karena memiliki banyak konstruk dan memiliki banyak indikator (Ghozali, 2015, p. 21). Data diolah menggunakan software Smart PLS 3.2.9.

Definisi Operasional Variabel

Beban Kerja (X_1)

Koesomowidjojo (2017, p. 42) menyatakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang muncul ketika seorang pegawai menjalankan aktivitas baik psikis maupun mental di tempat kerjanya.

Work-life balance (X_2)

Work-life balance adalah bentuk seimbangannya waktu yang diberikan seorang individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadinya yang dapat berjalan beriringan (Putri et al., 2021).

Kompetensi (X_3)

Kompetensi *Account Representative* adalah kemampuan dalam menjalankan fungsi konsultasi dan pelayanan serta penggalan potensi dan pengawasan terhadap WP *Account Representative* seharusnya didukung dengan kemampuan memahami peraturan perpajakan, laporan keuangan serta seni komunikasi yang baik agar dapat melayani dan memberikan konsultasi kepada WP dengan optimal (Ramadhana & Sriwijaya, 2016).

Kepuasan Kerja (X_4)

Kepuasan kerja merupakan sebuah *feedback* positif terkait pekerjaan yang ditugaskan yang ditentukan melalui peninjauan dari karakteristik suatu pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2015, p. 43).

Dukungan sosial (Z)

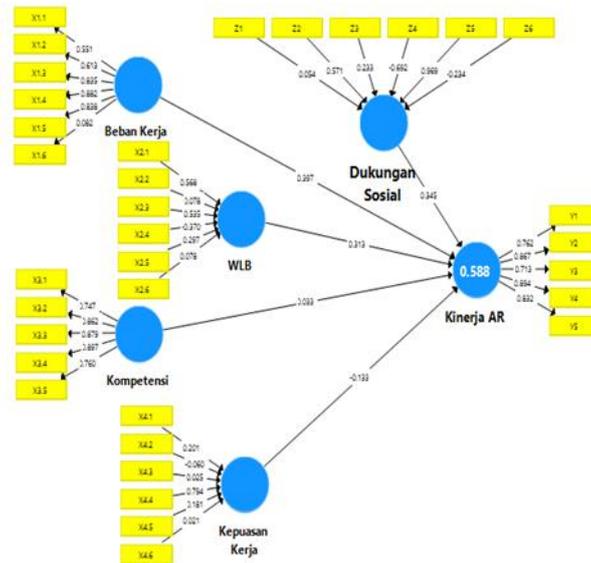
Sarafino (2006) dalam Sriyono (2018) menyatakan bahwa dukungan sosial merupakan suatu perasaan penerimaan dari orang lain, kenyamanan, mendapatkan perhatian dan penghargaan dari orang lain.

Kinerja Account Representative (Z)

Kinerja pegawai merupakan *output* pekerjaan yang dapat terukur melalui kuantitas maupun kualitas atas pencapaian suatu pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Yunita et al., 2016).

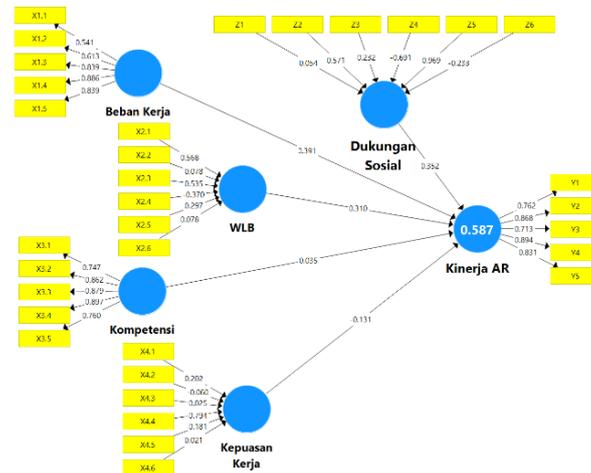
HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen



Sumber: Data primer diolah (2023)
Gambar 1 Nilai Loading Factor Seluruh Indikator Reflektif

Melalui gambar 1 terlihat bahwa ada beberapa indikator yang nilai *loading* faktornya tidak mencapai 0.5 sehingga hal ini menunjukkan bahwa tidak terpenuhinya nilai *convergent validity* yang mengharuskan indikator tersebut harus dihapus atau dieliminasi.



Sumber: Data primer diolah (2023)
Gambar 2 Nilai Loading Factor Seluruh Indikator Reflektif Setelah Modifikasi

Hasil *loading* faktor setelah modifikasi terlihat bahwa semuanya indikator memiliki nilai diatas 0.6 sehingga dapat dikatakan semua indikator reflektif sudah lolos nilai *convergent validity*nya dan memiliki nilai validitas yang tinggi.

Uji Average Variance Extracted

Tabel 1 Nilai Average Variance Extracted (AVE) Konstruk dengan Indikator Reflektif

| Variabel | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------|----------------------------------|
| BEBAN KERJA | 0.477 |
| KOMPETENSI | 0.691 |
| KINERJA_AR | 0.666 |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Nilai AVE konstruk beban kerja memiliki nilai kurang dari 0.5 sehingga permasalahan *convergent validity* masih terdeteksi. Perlu dilakukannya modifikasi model agar seluruh konstruk memiliki nilai AVE diatas 0.5.

Tabel 2 Nilai Average Variance Extracted (AVE) Konstruk dengan Indikator Reflektif Setelah Modifikasi

| Variabel | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------|----------------------------------|
| BEBAN KERJA | 0.572 |
| KOMPETENSI | 0.691 |
| KINERJA_AR | 0.666 |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Setelah dilakukan modifikasi pada model maka hasil pengujian menunjukkan hal sesuai tabel di atas. Seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih dari 0.5 sehingga dapat dikatakan sudah tidak ada lagi terdeteksi masalah *convergent validity* dan mengisyaratkan bahwa seluruh konstruk validitas diskriminannya baik.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3 Nilai Cross loading Konstruk Seluruh Indikator Reflektif Setelah Modifikasi

| | Beban Kerja | Kompetensi | Kinerja AR |
|------|-------------|------------|------------|
| X1.1 | 0.541 | | |
| X1.2 | 0.613 | | |
| X1.3 | 0.839 | | |
| X1.4 | 0.886 | | |
| X1.5 | 0.839 | | |
| X3.1 | | 0.747 | |
| X3.2 | | 0.862 | |
| X3.3 | | 0.879 | |
| X3.4 | | 0.897 | |
| X3.5 | | 0.760 | |
| Y1 | | | 0.762 |
| Y2 | | | 0.868 |
| Y3 | | | 0.713 |
| Y4 | | | 0.894 |
| Y5 | | | 0.831 |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Menurut tabel 3, hasil estimasi *cross loading* dinyatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik karena nilai pada tiap blok indikator lebih tinggi dari pada blok indikator lainnya dan tidak ditemukan masalah pada *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas

Tabel 4 Nilai Cronbach's alpha dan Composite reliability Variabel Indikator Reflektif Setelah Modifikasi

| | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|------------------|-------------------------|------------------------------|
| BEBAN KERJA (X1) | 0.804 | 0.866 |
| KOMPETENSI (X3) | 0.888 | 0.918 |
| KINERJA_AR (Y) | 0.873 | 0.908 |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Tabel 4 menyatakan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* setiap konstruk yang berindikator reflektif seluruhnya memiliki nilai melebihi 0.6 yang mengisyaratkan bahwa seluruh indikator adalah reliabel.

Outer Model Indikator Formatif

Variabel yang memiliki indikator formatif analisis validitas dan reabilitasnya tidak menggunakan *convergent validity* dan *composite reliability*. Melainkan menggunakan analisis regresi antara hubungan indikator kepada konstraknya dengan memperhatikan nilai signifikansi dan nilai koefisien regresinya.

Tabel 5 Nilai Outer Weight Variabel dengan Indikator Formatif Setelah Modifikasi 2

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| X2.1 -> WLB | 0.563 | 0.552 | 0.170 | 3.306 | 0.001 |
| X2.3 -> WLB | 0.718 | 0.704 | 0.157 | 4.561 | 0.000 |
| X4.4 -> Kepuasan Kerja | 1.000 | 1.000 | 0.000 | | |
| Z5 -> Dukungan Sosial | 1.000 | 1.000 | 0.000 | | |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Atas dasar tabel 5 di atas, disimpulkan bahwa tidak ada indikator yang tidak valid karena semua indikator memiliki nilai *T statistic* > 1.96.

Inner Model

Tabel 6 Nilai R² dan R² Adjusted

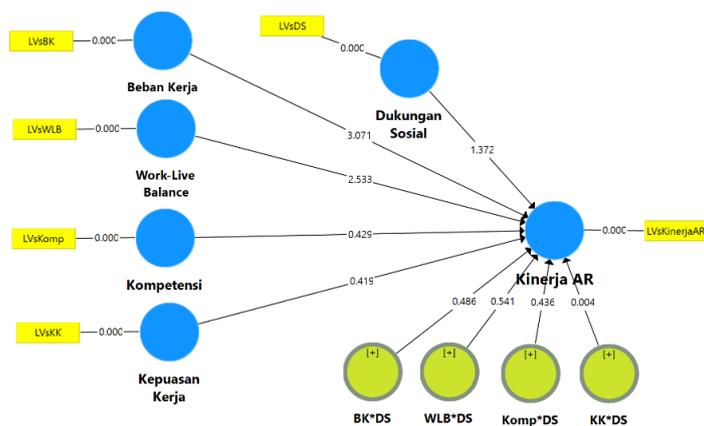
| | R Square | R Square Adjusted |
|------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja AR | 0.510 | 0.433 |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Menurut hasil perhitungan R² untuk seluruh variabel menunjukkan hasil yaitu 0.510. Artinya nilai seluruh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 51%, dan sisa 49% lainnya mampu dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Nilai path koefisien dan *p-values* dalam total *effects* hasil dari pengolahan data variabel digunakan untuk melihat hasil uji hipotesis secara simultan (Uji Statistik Parsial/Uji t). Analisisnya menggunakan teknik *Boostrapping* melalui aplikasi PLS. berikut adalah hasil *bootstrapping* yang mencerminkan hasil pengujian hipotesis:



Gambar 3 Hasil Output Bootstrapping Two-Stage Approach

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan uji t sesuai perhitungan menggunakan PLS-SEM maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dan penjelasannya sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Statistik Parsial/Uji t

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values | Kesimpulan |
|---------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|-------------|
| Beban Kerja -> Kinerja AR | 0.460 | 0.458 | 0.150 | 3.071 | 0.002 | H1 diterima |
| Work-Live Balance -> Kinerja AR | 0.255 | 0.245 | 0.101 | 2.533 | 0.012 | H2 diterima |
| Kompetensi -> Kinerja AR | -0.066 | -0.075 | 0.155 | 0.429 | 0.668 | H3 ditolak |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja AR | -0.064 | -0.047 | 0.153 | 0.419 | 0.675 | H4 ditolak |
| BK*DS -> Kinerja AR | -0.077 | -0.071 | 0.159 | 0.486 | 0.627 | H5 ditolak |
| WLB*DS -> Kinerja AR | -0.056 | -0.043 | 0.103 | 0.541 | 0.589 | H6 ditolak |
| Komp*DS -> Kinerja AR | 0.058 | 0.054 | 0.133 | 0.436 | 0.663 | H7 ditolak |
| KK*DS -> Kinerja AR | -0.001 | -0.014 | 0.200 | 0.004 | 0.997 | H8 ditolak |

Sumber: Data primer diolah (2023)

Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Account Representative

Beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.002, nilai t 3.071 dan koefisien 0.460. Berdasarkan data yang didapat melalui kuesioner, mayoritas responden merasa bahwa instansi dan pimpinan telah mendiskusikan target yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan kemampuan AR. Responden juga menyatakan bahwa mereka dapat mencapai target pekerjaan sesuai tenggat waktu yang dibebankan. Sehingga dapat dimengerti bahwa responden mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan AR dan mampu mencapai target pekerjaan tepat waktu. Hal ini sudah sesuai dengan pendapat dari Koesomowidjojo (2017, p. 36) bahwa beban kerja harus sesuai dengan kondisi setiap pegawai, pegawai juga harus memahami dengan baik target yang ditetapkan oleh instansi.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang menurut Ajzen dalam TPB-nya yaitu faktor *perceived behavioral control*. *Perceived behavioral control* salah satunya dipengaruhi oleh kebijakan sebuah institusi yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam hal ini adalah *Account Representative*. Kebijakan tersebut berkaitan dengan wewenang, otorisasi, kebijakan dan suatu prosedur dalam menetapkan beban kerja. Kebijakan Kantor Pelayanan Pajak penetapan target pekerjaan yang mendorong AR untuk bekerja dan berusaha untuk mencapai target tersebut sekalipun sebagian AR merasa bahwa beban kerja yang diemban terlalu tinggi. Karena faktor kebijakan organisasi inilah beban kerja yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak mendorong AR untuk meningkatkan kinerjanya.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menyatakan manusia memiliki kebutuhan fisiologis, salah satu diantaranya adalah kebutuhan fisik. Kebutuhan fisik salah satunya adalah istirahat yang cukup. Melalui pemberian beban kerja tidak memberatkan dan sejalan dengan kemampuan AR, maka akan berdampak pada berkurangnya kemungkinan *overwhelm* yang muncul akibat dari beban kerja yang terlalu banyak sehingga Indikator Kinerja Utama selaku instrument penilaian kinerja AR dapat tercapai. Sehingga penelitian ini mendukung Teori Hierarki Kebutuhan Maslow bahwa manusia memiliki

kebutuhan fisiologis dan akan terus berupaya memenuhi kebutuhan tersebut karena kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja AR apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi.

Penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilaksanakan Nasution et al., (2018) dan Tjibrata et al., (2017) yang menyatakan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Johari et al., (2016) yang menyatakan hal sebaliknya.

Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja *Account Representative*

Work-life balance berpengaruh terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.012, nilai t 2.533 dan koefisien 0.225. Berdasarkan data, mayoritas AR meluangkan waktu untuk berolahraga setiap minggu, meluangkan waktu akhir pekan bersama dengan keluarga. Rata-rata AR menganggap bahwa mereka memiliki mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan walaupun kadang untuk sebagian pegawai merasa terganggu akan pekerjaan yang tidak selesai dan harus bekerja *overtime* untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut serta tidur kurang dari 7 jam sehari.

Saat individu memandang positif atas suatu hal maka mereka cenderung akan melakukan kegiatan tersebut. Hal ini berkesesuaian dengan TPB milik Ajzen yang menyatakan terdapat salah satu faktor yang mampu mempengaruhi seorang individu dalam berperilaku yaitu *Attitude toward behavior* yang merupakan tendensi seorang individu untuk memberi tanggapan atas hal yang dirasa positif maupun negatif terhadap individu lainnya, objek, peristiwa yang terjadi dan juga organisasi (Ajzen, 1991). Dalam penelitian ini berarti AR merasa memiliki kewajiban untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya untuk memenuhi pencapaian kinerjanya merupakan faktor *Attitude toward behavior*. Karena walaupun terkadang harus bekerja *overtime*, kinerja AR tetap dalam keadaan baik karena mereka memandang positif kesempatan mereka untuk dapat menghabiskan waktu bersama keluarga di hujung minggu dan berolahraga setiap minggunya yang mendorong AR untuk dapat mencapai IKU yang ditetapkan.

Manusia membutuhkan rasa aman, yaitu berupa rasa aman dari seluruh bahaya emosional maupun bahaya fisik (Robbins & Judge, 2015, p. 128). Rasa aman bukan hanya berasal dari bahaya fisik, namun juga bahaya emosional. Sehingga AR yang mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya maka akan terhindar dari stress kerja yang merupakan bahaya emosional. *Work-life balance* merupakan salah satu poin penting untuk meningkatkan kinerja AR. Jika seorang individu mempunyai *work-life balance* yang seimbang pada umumnya mereka akan memiliki motivasi kerja yang baik, memiliki stres kerja yang rendah, dan memiliki hubungan baik terhadap kolega maupun atasan. *Deadline* kerja yang mepet akan menimbulkan tekanan pada seseorang sehingga mereka perlu bekerja lembur hal inilah yang menyebabkan karyawan atau pekerja merasa kurang puas atas pekerjaan yang diemban.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilaksanakan Soomro et al. (2018) dan Johari et al., (2016) menyatakan bahwa *Work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja AR. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian dilaksanakan Ardiansyah & Surjanti (2020) dan Saifullah (2020) yang menyatakan *Work-life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja AR.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja *Account Representative*

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.668, nilai t 0.429 dan koefisien -0.066. Hasil pengujian ini menolak hipotesis yang ketiga yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja AR. Berdasarkan data, mayoritas AR memiliki kemampuan berkomunikasi yang mumpuni namun, terdapat juga beberapa AR menyatakan mereka kurang dapat berkomunikasi dengan baik. Terdapat AR yang menyatakan bahwa kurang mampu menganalisis laporan keuangan walaupun mayoritas AR menyatakan mampu menganalisis laporan keuangan. Seluruh AR mampu memberikan analisis risiko profil WP dan memiliki kepercayaan diri yang baik. Namun, beberapa orang AR masih belum mampu berpikir kreatif dalam mencari potensi wajib pajak. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas AR menganggap kompetensi yang mereka miliki sudah dianggap baik, namun masih terdapat AR yang menyatakan kompetensi yang mereka miliki masih memiliki kurang baik.

Sejalan dengan prinsip TPB yang menyatakan bahwa terdapat salah satu faktor yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang yaitu faktor *perceived behavioral control*. Hal ini merupakan

kemungkinan yang ada bagi seorang untuk memungkinkan melaksanakan perilaku tertentu hingga suatu batas tertentu juga. Pencapaian kompetensi AR tergambar melalui kemampuan berkomunikasi, kreativitas, analisis laporan keuangan, dan kepercayaan diri yang merupakan sumber daya atau potensi yang dimiliki AR. Karena menurut *Theory of planned behavior* bahwa perilaku merupakan hasil dari sumber daya yang dimiliki oleh manusia sehingga sumber daya inilah yang menyebabkan AR untuk meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, seorang individu cenderung melakukan pemenuhan kebutuhan dimulai dari kebutuhan primer atau dasar sebelum memenuhi kebutuhan sekundernya atau kebutuhan yang memiliki tingkat lebih tinggi (Robbins & Judge, 2015, p. 128). Kebutuhan yang paling tinggi merupakan kebutuhan yang pemenuhannya berada pada level paling sulit dan berasal melalui internal individu itu sendiri. Salah satu kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri yang merupakan tendensi individu untuk bisa berada pada tingkat kemampuan tertentu yang mereka inginkan. Seseorang yang memiliki tujuan untuk mencapai potensi yang diinginkan tentu harus meningkatkan kompetensinya melalui kemampuan melalui berkomunikasi, kreativitas, analisis laporan keuangan, dan kepercayaan diri.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan teori yaitu kompetensi AR tidak meningkatkan kinerja dikarenakan kelemahan dalam perumusan pernyataan pada kuesioner yang kurang runtut dari pertanyaan yang paling penting hingga kurang penting. Contohnya pada pernyataan pertama pada kuesioner kompetensi AR, beberapa AR yang menyatakan bahwa mereka kurang dapat berkomunikasi dengan baik, namun kemampuan komunikasi bukanlah kompetensi utama yang harus dimiliki seorang AR. Kesalahan penempatan pernyataan inilah yang menyebabkan bias pada pertanyaan selanjutnya yang menyebabkan jawaban yang diberikan AR tidak mampu menjadi alat ukur yang baik dalam mengukur kompetensi AR yang sebenarnya. Pernyataan pada kuesioner juga bersifat kurang objektif karena responden menjawab pernyataan sesuai dengan apa yang mereka rasakan, bukan berdasarkan keadaan sebenarnya yang dapat diverifikasi oleh orang lain. Hal inilah yang menyebabkan tidak berpengaruhnya kompetensi AR terhadap kinerja AR.

Sejalan dengan hasil penelitian milik Dhermawan et al., (2012) dan Fitrahsyah (2013) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja AR. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian dilaksanakan Afrina et al., (2021) dan Ainanur & Tirtayasa (2018) yang menyatakan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja AR.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja *Account Representative*

Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.675, nilai t 0.419 dan koefisien -0.064. Berdasarkan data mayoritas AR memiliki kepuasan kerja yang baik. Hal ini dikarenakan bahwa AR menilai bahwa teman sekerja dapat saling berkontribusi baik dalam penyelesaian pekerjaan, pemberian solusi atas suatu masalah oleh atasan. Selain itu menurut AR, Kantor Pelayanan Pajak telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas AR merasa puas atas evaluasi kerja, pendapatan, lingkungan kerja dan pimpinan serta puas atas kesempatan belajar dan mengembangkan diri. Namun, masih terdapat sebagian AR yang merasa bahwa hasil penilaian kinerja belum sesuai dengan kenyataan yang mereka rasakan dan gaji yang diterima kurang sesuai dengan posisi mereka sebagai AR sehingga menyebabkan AR kurang merasa puas dengan pekerjaannya saat ini.

Saat individu memandang positif atas suatu hal maka mereka cenderung akan melakukan kegiatan tersebut. Penelitian ini mendukung Ajzen dalam TPB-nya yang menyatakan terdapat salah satu faktor yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang yaitu faktor *Attitude toward behavior* yang merupakan suatu tendensi seseorang dalam bertindak atas hal yang dipandang menyenangkan dan tidak menyenangkan pada suatu peristiwa, individu atau objek maupun kebijakan institusi (Ajzen, 1991). Mayoritas AR menilai bahwa teman sekerja yang dimiliki dapat saling berkontribusi dalam penyelesaian pekerjaan, pemberian solusi atas suatu masalah oleh atasan. Selain itu menurut AR, Kantor Pelayanan Pajak telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas AR merasa puas atas evaluasi kerja, lingkungan kerja dan pimpinan serta puas atas kesempatan belajar dan mengembangkan diri.

Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan primer atau dasar sebelum memenuhi kebutuhan sekundernya atau kebutuhan yang memiliki tingkat lebih tinggi. Salah satu kebutuhan yang paling tinggi adalah

kebutuhan akan penghargaan yang merupakan perasaan suka dan puas terhadap gaji, perhatian dari orang lain dan pencapaian yang dimiliki. Kepuasan kerja AR dalam penelitian ini dapat dikatakan berada dalam keadaan baik. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis yang dirumuskan yaitu karena kepuasan kerja tidak meningkatkan kinerja dikarenakan kelemahan dalam perumusan pernyataan pada kuesioner yang kurang runtut dari pertanyaan yang paling penting hingga kurang penting. Contohnya pada pernyataan pertama pada kuesioner kepuasan kerja, terdapat sebagian AR yang merasa bahwa hasil penilaian kinerja belum sesuai dengan kenyataan yang mereka rasakan. Pernyataan pada kuesioner ini bersifat kurang objektif karena responden menjawab pernyataan sesuai dengan apa yang mereka rasakan, bukan berdasarkan keadaan sebenarnya yang dapat diverifikasi oleh orang lain. Kesalahan penempatan pernyataan pada kuesioner juga menyebabkan bias pada pertanyaan selanjutnya yang menyebabkan jawaban yang diberikan AR tidak mampu menjadi alat ukur yang baik dalam mengukur kepuasan kerja yang sebenarnya. Hal inilah yang menyebabkan tidak berpengaruhnya kepuasan kerja terhadap kinerja AR.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Pratama et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak. Namun, bertentangan dengan hasil penelitian Juniantara & Riana (2015) dan Susilowati (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja AR dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating

Dukungan sosial tidak memoderasi pengaruh antara beban kerja terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.627, nilai t 0.486 dan koefisien -0.077. Berdasarkan data, sebagian besar AR menilai bahwa mereka mendapatkan dukungan dan empati dari atasan, rekan kerja dan keluarga., dan menanyakan apabila AR memiliki masalah dan bersedia membantu memberikan nasihat ketika terdapat permasalahan di kantor. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas AR merasa memiliki dukungan sosial yang baik, baik dari segi dukungan emosional, dukungan penghargaan, dukungan instrumental dan dukungan informasional. Namun, masih terdapat beberapa AR yang kurang merasakan dukungan emosional, penghargaan dan dukungan informasional baik dari atasan, rekan kerja dan keluarga sehingga menyebabkan AR merasa kurang mendapatkan dukungan sosial.

Menurut Ajzen dalam TPB terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, faktor pertama adalah *perceived behavioral control* yaitu kebijakan sebuah institusi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam hal ini adalah *Account Representative*. Kinerja AR merupakan kebijakan institusi yang dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) agar dapat dicapai oleh AR. Selain itu AR juga memiliki kewajiban untuk mengetahui tugas yang diberikan, bekerja dengan tepat waktu dan mencapai target yang diberikan oleh instansi. Faktor lainnya adalah *Subjective norm* atau pengaruh sosial. Pengaruh sosial yang penting dari beberapa perilaku orang terdekat seperti dari suami/istri, anak, orang tua, atasan, teman dan rekan kerja akan mendorong tendensi individu untuk melakukan suatu perilaku (Ajzen, 1991). Dalam penelitian ini AR merasakan bahwa mendapat dukungan sosial yang baik dari teman sekerja, keluarga dan atasan sehingga mempengaruhi perilaku AR di tempat kerja.

Beban kerja AR adalah kewajiban yang harus diemban oleh seorang AR yang keluarga pun tidak dapat menguranginya, begitu pula dengan beban kerja individu AR yang merupakan tanggungjawab pribadi AR yang bukan tanggung jawab atasan maupun rekan kerja. Walaupun terdapat faktor *subjective norm* yang dapat mempengaruhi AR dalam berperilaku, tetapi faktor *perceived behavioral control* dari suatu instansi yang akan mempengaruhi perilaku AR. Karena pencapaian kinerja dan pemahaman dan pencapaian target tepat waktu dalam suatu pekerjaan merupakan hal yang wajib dilaksanakan dalam rangka pencapaian IKU seorang AR. Sehingga AR yang merasa memiliki beban kerja di atas kemampuan, walaupun mendapat dukungan sosial yang baik mereka akan tetap berusaha meningkatkan kinerjanya, bukan karena dukungan sosial, melainkan karena faktor *institutional organization* dari suatu instansi.

Adanya pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan AR, maka akan berdampak pada berkurangnya kemungkinan *overwhelm* yang muncul akibat dari beban kerja yang terlalu banyak. Sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang menyatakan manusia memiliki kebutuhan fisiologis, salah satu diantaranya adalah kebutuhan fisik yang merupakan salah satu kebutuhan tingkat tinggi (Robbins & Judge, 2015, p. 128). Kebutuhan fisik salah satunya adalah istirahat yang cukup. Hal inilah yang menyebabkan pentingnya pegawai dan instansi mengetahui sejauh mana beban kerja yang

diberikan agar beban kerja yang diberikan mampu dilaksanakan oleh AR dengan tepat waktu. Kebutuhan tinggi lainnya adalah kebutuhan sosial yaitu kebutuhan manusia yang terkait dengan rasa persahabatan, penerimaan, rasa memiliki dan kasih sayang. Dengan adanya dukungan sosial dari berbagai pihak maka kebutuhan kasih sayang, penerimaan dan persahabatan akan terpenuhi.

Dukungan sosial merupakan kebutuhan tingkat tinggi berupa kebutuhan akan penghargaan dan sosial maka AR masih perlu melakukan pemenuhan kebutuhan yang lainnya yang dirasa lebih mendasar seperti kebutuhan fisiologis dalam rangka memenuhi target atas beban kerja yang diimbangi dengan tepat waktu agar dapat mendapatkan rasa aman dari pikiran yang mengganggu akibat beban kerja tidak tercapai. Pencapaian dari target yang diberikan instansi merupakan hal yang harus dipenuhi AR untuk mencapai kinerja yang baik. Ketika kinerja AR tercapai maka instansi akan memberikan pemenuhan kebutuhan fisiologis bagi AR dan keluarga melalui gaji dan tunjangan yang merupakan kebutuhan yang mendasar yang harus dipenuhi AR terlebih dahulu (Robbins & Judge, 2015). Hal inilah yang menyebabkan dukungan sosial masih tidak mendorong pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Sriyono (2018) yang menyatakan bahwa dukungan sosial tidak mampu memoderasi pengaruh antara beban kerja dan kinerja karyawan. Namun bertentangan dengan hasil penelitian Moeller & Chung-Yan (2013) yang penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa dukungan sosial rekan berperan memberikan bantuan yang signifikan dari efek negatif dari kelebihan beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kinerja AR dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating

Dukungan sosial tidak memoderasi pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.589, nilai t 0.541 dan koefisien -0.056. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang menurut TPB, faktor pertama adalah *perceived behavioral control* yaitu kebijakan sebuah institusi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam hal ini adalah *Account Representative*. Kinerja AR merupakan kebijakan institusi yang dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) agar dapat dicapai oleh AR. Faktor kedua adalah *Attitude toward behavior* yang merupakan tendensi seorang individu untuk memberi tanggapan atas hal yang dirasa positif maupun negatif terhadap individu lainnya, objek, peristiwa yang terjadi dan juga organisasi (Ajzen, 1991). Faktor lainnya adalah *Subjective norm* atau pengaruh sosial. Pengaruh sosial yang penting dari beberapa perilaku orang terdekat seperti dari suami/istri, anak, orang tua, atasan, teman dan rekan kerja akan mendorong tendensi individu untuk melakukan suatu perilaku (Ajzen, 1991). Dalam penelitian ini AR merasakan bahwa mendapat dukungan sosial yang baik dari teman sekerja, keluarga dan atasan sehingga mempengaruhi perilaku AR di tempat kerja.

Berdasarkan data, kinerja AR berada dalam keadaan yang baik begitupun dengan dukungan sosial yang diperoleh AR melalui teman, atasan dan keluarga, dan mayoritas AR memiliki kepuasan kerja yang baik. Namun, dukungan sosial tidak mampu memoderasi pengaruh antara *work-life balance* dengan kinerja AR. Hal ini dikarenakan bahwa faktor *perceived behavioral control* merupakan faktor utama yang mendasari perilaku AR. Peran dari *institutional organization* termasuk faktor *perceived behavioral control*. *Institutional organization* di dalamnya terdapat proses yang berkaitan dengan wewenang, kebijakan, prosedur dan otorisasi yang menjadi pendorong AR untuk memaksimalkan kinerjanya. Tergambar dari kinerja AR hampir seluruh AR menyatakan bahwa kinerja yang mereka miliki sudah baik karena mampu mencapai seluruh IKU yang diberikan oleh instansi. Sedangkan *work-life balance* dan dukungan sosial yang merupakan faktor *attitude toward behavior* dan *subjective norm* menjadi faktor yang tidak mempengaruhi AR dalam berperilaku.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow menyatakan manusia memiliki kebutuhan fisiologis, salah satu diantaranya adalah kebutuhan fisik yang merupakan salah satu kebutuhan tingkat dasar. Kebutuhan fisik salah satunya mampu meluangkan waktu untuk berolahraga setiap minggu, meluangkan waktu akhir pekan bersama dengan keluarga dan mampu menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sedangkan kebutuhan sosial merupakan kebutuhan tingkat tinggi terkait dengan rasa persahabatan, penerimaan, rasa memiliki dan kasih sayang. Dengan adanya dukungan sosial dari berbagai pihak maka kebutuhan rasa persahabatan, penerimaan, rasa memiliki dan kasih sayang akan terpenuhi.

Dukungan sosial tidak mendorong pengaruh antara *work-life balance* terhadap kinerja dikarenakan dukungan sosial merupakan kebutuhan tingkat tinggi berupa kebutuhan akan penghargaan dan sosial maka AR masih perlu melakukan pemenuhan kebutuhan yang lainnya yang dirasa lebih

mendasar seperti kebutuhan fisiologis mendapatkan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan dan juga pencapaian target kinerja. Pencapaian dari target yang diberikan instansi merupakan hal yang harus dipenuhi AR untuk mencapai kinerja yang baik. Ketika kinerja AR tercapai maka instansi akan memberikan pemenuhan kebutuhan fisiologis bagi AR dan keluarga melalui gaji dan tunjangan yang merupakan kebutuhan yang mendasar yang harus dipenuhi AR terlebih dahulu (Robbins & Judge, 2015).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja AR dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating

Hasil pengujian PLS-SEM menunjukkan dukungan sosial tidak memoderasi pengaruh antara kompetensi terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.663, nilai t 0.436 dan koefisien 0.058. Hasil pengujian ini menolak hipotesis yang ketujuh yang menyatakan bahwa dukungan sosial mampu memoderasi pengaruh kompetensi terhadap Kinerja AR.

Menurut Azjen dalam TPB-nya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, faktor pertama adalah *perceived behavioral control* yaitu kebijakan sebuah institusi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam hal ini adalah *Account Representative*. Kinerja AR merupakan kebijakan institusi yang dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) agar dapat dicapai oleh AR. Selain itu AR juga memiliki kewajiban untuk berkomunikasi dengan baik, memiliki kreativitas, mampu menganalisis laporan keuangan, dan memiliki kepercayaan diri yang merupakan kompetensi AR. Faktor lainnya adalah *Subjective norm* atau pengaruh sosial. Pengaruh sosial dapat melalui perilaku orang terdekat seperti dari suami/istri, anak, orang tua, atasan, teman dan rekan kerja akan mendorong tendensi individu untuk melakukan suatu perilaku (Ajzen, 1991).

Adanya kompetensi yang baik tidak mendorong AR untuk dapat menjalankan kinerja yang baik. Ketika efek dukungan sosial diberikan pun tidak mampu mendorong pengaruh kompetensi dengan kinerja AR. Karena, bagaimanapun faktor *subjective norm* mempengaruhi AR dalam berperilaku, tetap faktor *perceived behavioral control* dari suatu instansi lah yang akan mempengaruhi perilaku AR. Karena pencapaian kinerja dan berkompeten dalam suatu pekerjaan merupakan hal yang wajib dilaksanakan dalam rangka pencapaian IKU seorang AR. Sehingga AR yang merasa tidak memiliki kompetensi yang baik dan mendapat dukungan sosial yang baik mereka akan tetap berusaha meningkatkan kompetensi dan kinerja dan bukan karena dukungan sosial, melainkan karena faktor *institutional organization* dari suatu instansi.

Salah satu kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri didapatkan dari pengembangan kompetensi melalui kemampuan berkomunikasi, kreativitas, analisis laporan keuangan, dan kepercayaan diri. Kebutuhan tinggi lainnya adalah kebutuhan sosial yaitu kebutuhan manusia akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan. Dengan adanya dukungan sosial dari berbagai pihak maka kebutuhan kasih sayang, penerimaan dan persahabatan akan terpenuhi. Hal ini sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Robbins & Judge (2015, p. 128), manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan yang paling dasar ke kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan yang paling tinggi merupakan kebutuhan yang pemenuhannya berada pada level paling sulit dan berasal melalui internal individu itu sendiri.

Tidak adanya pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja yang dimoderasi oleh dukungan sosial dikarenakan kompetensi dan dukungan sosial merupakan kebutuhan tingkat tinggi berupa kebutuhan akan penghargaan dan sosial maka AR masih perlu melakukan pemenuhan kebutuhan yang lainnya yang dirasa lebih mendasar seperti mencapai kinerja yang baik. Ketika kinerja AR tercapai maka instansi akan memberikan pemenuhan kebutuhan fisiologis bagi AR dan keluarga melalui gaji dan tunjangan yang merupakan kebutuhan yang mendasar yang harus dipenuhi AR terlebih dahulu (Robbins & Judge, 2015).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja AR dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating

Hasil pengujian PLS-SEM menunjukkan dukungan sosial tidak memoderasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap Kinerja AR dengan nilai signifikansi sebesar 0.997, nilai t 0.004 dan koefisien -0.001. Hasil pengujian ini menolak hipotesis yang kedelapan yang menyatakan bahwa dukungan sosial mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja AR.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang adalah *perceived behavioral control* yaitu kebijakan sebuah institusi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam hal ini adalah *Account Representative*. Kinerja AR merupakan kebijakan institusi yang dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) agar dapat dicapai oleh AR. Faktor kedua adalah *Attitude toward behavior* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi AR dalam berperilaku. Faktor ketiga adalah *Subjective norm* atau pengaruh sosial. Pengaruh sosial yang penting dari beberapa perilaku orang terdekat seperti dari suami/istri, anak, orang tua, atasan, teman dan rekan kerja akan mendorong tendensi individu untuk melakukan suatu perilaku (Ajzen, 1991). Ketiga faktor di atas dijelaskan Ajzen dalam *Theory of planned behavior*-nya, bahwa mungkin saja hanya salah satu atau dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia.

Berdasarkan data yang didapat peneliti, kinerja AR berada dalam keadaan yang baik begitupun dengan dukungan sosial yang didapatkan AR melalui atasan, rekan kerja dan keluarga, dan mayoritas AR memiliki kepuasan kerja yang baik. Namun, dukungan sosial tidak mampu memoderasi pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja AR. Hal ini dikarenakan bahwa faktor *perceived behavioral control* merupakan faktor utama yang mendasari perilaku AR. Peran dari *institutional organization* termasuk faktor *perceived behavioral control*. *Institutional organization* di memuat proses yang berkaitan dengan wewenang, otorisasi, kebijakan dan suatu prosedur yang menjadi pengaruh kuat terhadap AR untuk memaksimalkan kinerjanya. Tergambar dari kinerja AR hampir seluruh AR menyatakan bahwa kinerja yang mereka miliki sudah baik karena mampu mencapai seluruh IKU yang diberikan oleh instansi. Kemudian faktor kepuasan kerja dan dukungan sosial yang merupakan faktor *attitude toward behavior* dan faktor *subjective norm* tidak menjadi faktor yang mempengaruhi AR dalam berperilaku.

Adanya kepuasan kerja tidak mendorong AR untuk dapat menjalankan kinerja yang baik. Ketika efek dukungan sosial diberikan pun tidak mampu mendorong pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja AR. Karena, bagaimanapun faktor *attitude toward behavior* dan faktor *subjective norm* mempengaruhi AR dalam berperilaku, tetap faktor *perceived behavioral control* dari suatu instansi lah yang akan mempengaruhi perilaku AR. Karena pencapaian kinerja merupakan hal yang wajib dilaksanakan dalam rangka pencapaian IKU seorang AR. Sehingga AR yang tidak puas atas pekerjaannya walaupun mendapat dukungan sosial yang baik mereka akan tetap berusaha meningkatkan kinerjanya bukan karena dukungan sosial, melainkan karena faktor *institutional organization* dari suatu instansi.

Salah satu kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan akan penghargaan yang merupakan perasaan suka dan puas terhadap gaji, perhatian dari orang lain dan pencapaian yang dimiliki. Kepuasan kerja AR dalam penelitian ini dapat dikatakan berada dalam keadaan baik. Kebutuhan tinggi lainnya adalah kebutuhan sosial yaitu kebutuhan manusia terkait dengan rasa persahabatan, penerimaan, rasa memiliki dan kasih sayang. Dengan adanya dukungan sosial dari berbagai pihak maka kebutuhan rasa persahabatan, penerimaan, rasa memiliki dan kasih sayang akan terpenuhi. Hal ini sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Robbins & Judge (2015, p. 128), yang menyatakan manusia akan berusaha memenuhi kebutuhannya mulai dari kebutuhan yang dasarnya sebelum melaksanakan pemenuhan kebutuhan yang selanjutnya.

Kepuasan kerja dan dukungan sosial merupakan kebutuhan tingkat tinggi berupa kebutuhan akan penghargaan dan sosial maka AR masih perlu melakukan pemenuhan kebutuhan yang lainnya yang dirasa lebih mendasar seperti mencapai kinerja yang baik. Hal inilah yang menyebabkan dukungan sosial tidak mendorong atau memperlemah pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Ketika kinerja AR tercapai maka instansi akan memberikan pemenuhan kebutuhan fisiologis bagi AR dan keluarga melalui gaji dan tunjangan yang merupakan kebutuhan yang mendasar yang harus dipenuhi AR terlebih dahulu (Robbins & Judge, 2015). Sehingga kepuasan kerja tidak mempengaruhi baik atau buruknya kinerja AR walaupun AR merasa tidak puas terhadap salah satu indikator kepuasan kerja dan dukungan sosial, mereka tetap memiliki kewajiban untuk mencapai kinerja yang baik karena apabila kinerja AR tidak tercapai maka akan mempengaruhi gaji dan tunjangan yang diterima AR.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja AR, hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan AR terhadap kondisi pekerjaan dan target kerjanya serta penggunaan waktu kerja berpengaruh terhadap kinerja AR. *Work-life balance*

berpengaruh terhadap Kinerja AR. Kompetensi yang dimiliki AR tidak mempengaruhi kinerja AR. Kepuasan kerja AR tidak mempengaruhi kinerja AR. Hubungan antara beban kerja dan kinerja AR tidak mampu diperkuat atau diperlemah dengan adanya dukungan sosial. Dukungan sosial dukungan sosial tidak mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh antara *work-life balance* dan kinerja AR. Bagaimanapun dukungan sosial yang didapatkan AR tidak mempengaruhi AR dalam berperilaku, karena faktor *institutional organization* dari suatu instansi lah yang akan mempengaruhi perilaku AR. Dukungan sosial juga tidak mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja AR. Karena walaupun AR merasa tidak puas terhadap salah satu indikator kepuasan kerja dan dukungan sosial, mereka tetap memiliki kewajiban untuk mencapai kinerja yang baik karena apabila kinerja AR tidak tercapai maka akan mempengaruhi penilaian kinerja yang diterima AR.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Model (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi.
- Afrina, Ratnawati, V., Nurmawati, P., & Yunina, F. (2021). Pengaruh Kompetensi, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Account Representative Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 833–842.
- Ainanur, & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 179–211.
- Ardiansyah, C. A., & Surjanti, J. (2020). Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1211. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1211-1221>
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Febriana, V., & Hasmawaty. (2021). Kebijakan Direktur Jenderal Pajak dan Kompetensi Terhadap Kinerja Account Representative. *Jimb*, 4(1), 23–33.
- Fitrahsyah, M. A. A. H. (2013). the Effect of Competence To Employee Performance At Pt. Silver Silk Tour and Travel Pekanbaru. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Imroatin, & Ranu, M. E. (2014). Stres Kerja, Motivasi, dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 600–611.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zukarnain, Z. I. T. (2016). Autonomy, workload, worklife balance and job performance teachers. *International Journal for Researcher Development*, 7(1), 63–83.
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(1), 611–628. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1144>
- Koesomowidjojo, S. M. (2017). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Raih Asa Sukse.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>

- Lumbantobing, J. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Account Representative di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara II (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 142–154.
- Moeller, C., & Chung-Yan, G. A. (2013). Effects of social support on professors' work stress. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 188–202. <https://doi.org/10.1108/09513541311306431>
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Akuntan. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, 2. <https://doi.org/10.21460/jrak.2008.41.140>
- Pratama, R., Ratnawati, V., Magister, N., Fakultas Ekonomi, A., Bisnis, D., & Riau, U. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak dengan Konflik Peran sebagai variabel moderasi (Rilian Pratama, Vince Ratnawati & Nasrizal). *Jurnal Pekbis Pendidikan Ekonomi & Bisnis*, 12(2), 130–141.
- Putri, A. S., Pratiwi, M. A., & Haryani, D. S. (2021). Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja di For Profit Organization (Fpo) Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2, 623–634.
- Ramadhana, I., & Sriwijaya, U. (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Independensi Account Representative. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi*, 10(2), 155–166.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* (16th ed.). Salemba Empat.
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Sriyono, A. (2018). Pengaruh Stres, Beban Kerja, Konflik Peran, dan Kontrol Pekerjaan terhadap Kinerja dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating. *Performance Bussiness and Management Journal*, 25(1), 51–61.
- Sugiharjo, R. J., & Aldata, F. (2018). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba. *N Dan Bisnis*, 4(1), 128–137.
- Susilowati, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Account Representative Kpp Pratama Magelang. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(1), 46–54. <https://doi.org/10.32477/jrm.v8i1.246>
- Tjibrata, F. R., Lumanaw, B., & Dotulang O.H, L. (2017). The Influence Of Workload And Workplace Of The Perfomance Of An Employee Of PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA*, 5 No.2(Juni), 1570–1580.
- Yunita, E., Wirama, D. G., Made, N., & Ratnadi, D. (2016). *Pengaruh Faktor Demografis Dan Psikologis Pada Kinerja Account Representative*. 10, 3203–3230.