

ANALISIS DETERMINAN *EMPLOYEE CHANGE ENGAGEMENT* DALAM Mendukung IMPLEMENTASI PSIAP DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

BELLA KUSUMAWATI HERWANDA



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis Determinan *Employee Change Engagement* dalam Mendukung Implementasi PSIAP di Direktorat Jenderal Pajak” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Bella Kusumawati Herwanda
H2501222031



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

BELLA KUSUMAWATI HERWANDA. Analisis Determinan *Employee Change Engagement* dalam Mendukung Implementasi PSIAP di Direktorat Jenderal Pajak. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan YUNUS TRIYONGGO.

Modernisasi sistem administrasi perpajakan mendorong Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk mengimplementasikan Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) atau Coretax. Transformasi skala besar ini mengubah proses bisnis secara fundamental melalui integrasi sistem yang masif. Perubahan sistematis ini tidak hanya menuntut pembaruan teknologi fisik, tetapi juga kesiapan adaptasi dari sumber daya manusia di seluruh unit vertikal DJP. Tantangan seperti peningkatan beban kerja operasional dan kebaruan prosedur dapat memicu kelelahan kerja serta resistensi pegawai. Untuk merespons dinamika ini, institusi perlu memahami perilaku adaptif pegawai secara mendalam melalui pendekatan model *Job Demands-Resources (JD-R)* dan *Employee Change Engagement*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan *change-related job demands*, *change-related job resources*, dan *change specific personal resources* terhadap *change engagement*; bagaimana hubungan antara *change specific personal resources* dan *change engagement* terhadap *positive change outcomes*; serta bagaimana hubungan *change-related job demands*, *change-related job resources*, dan *change specific personal resources*, *change engagement* secara simultan terhadap *positive change outcomes* terkait dengan implementasi Proyek Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP).

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS)* sebagai metode analisis untuk menguji hubungan antar variabel *change-related job demands*, *change-related job resources*, *change specific personal resources*, *change engagement*, serta *positive change outcomes*. Teknik ini dipilih karena mampu menjelaskan varians antar variabel secara akurat serta mengevaluasi model pengukuran dan struktural secara simultan. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan secara daring kepada responden yang merupakan pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Timur. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden yang terdampak dan terlibat langsung dalam operasionalisasi masa transisi sistem PSIAP.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *change-related job demands* dan *change-related job resources* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *change specific personal resources* maupun *change engagement*. Hal tersebut berarti penambahan beban tugas yang dikelola secara terstruktur dan diimbangi oleh ketersediaan fasilitas serta dukungan kepemimpinan yang memadai justru memacu pegawai untuk beradaptasi. Dukungan atasan dan infrastruktur yang optimal bertindak sebagai pilar yang menguatkan mental pegawai sehingga memotivasi mereka untuk merespons pembaruan sistem secara proaktif. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen perubahan yang menekankan keseimbangan antara ekspektasi kerja dan dukungan keorganisasian.



Sebaliknya, *change specific personal resources* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *positive change outcomes*. Hal ini menunjukkan bahwa optimisme, resiliensi, dan pola pikir untuk bertumbuh pada dasarnya lebih dominan berfungsi sebagai pelindung internal dari tekanan stres. Kapasitas personal pegawai ini tidak cukup kuat untuk memproyeksikan kesuksesan sistem secara mandiri tanpa adanya partisipasi variabel lain. Namun, *change engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *positive change outcomes*. Hal tersebut dapat diartikan keyakinan mengenai efektivitas implementasi PSIAP hanya akan terwujud ketika kemampuan personal tersebut diaktualisasikan ke dalam dedikasi nyata di lapangan. Oleh karena itu, penguatan mental dan penciptaan iklim kerja yang partisipatif menjadi kunci utama untuk memastikan keberhasilan transformasi birokrasi perpajakan jangka panjang.

Kata Kunci: Coretax, Keterlibatan Perubahan, Manajemen Perubahan, Sumber Daya Pekerjaan, Tuntutan Pekerjaan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

BELLA KUSUMAWATI HERWANDA. An Analysis of the Determinants of Employee Change Engagement in Supporting PSIAP Implementation at the Indonesian Directorate General of Taxes. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and YUNUS TRIYONGGO.

The modernization of the tax administration system encourages the Directorate General of Taxes (DJP) to implement the Core Tax Administration System (PSIAP) or Coretax. This large-scale transformation fundamentally changes business processes through massive system integration. This systematic change requires not only physical technology updates but also the adaptive readiness of human resources across all DJP vertical units. Challenges such as increased operational workloads and novel procedures can trigger burnout and employee resistance. To respond to this dynamic, the institution needs to deeply understand employee adaptive behavior through the Job Demands-Resources (JD-R) and Employee Change Engagement models, including considering psychological resilience and institutional support in the change management strategy.

This study aims to analyze the relationships of change-related job demands, change-related job resources, and change-specific personal resources with employee change engagement among DGT employees during PSIAP implementation; to analyze the relationships of change-specific personal resources and employee change engagement with positive change outcomes; and to examine the simultaneous relationships of change-related job demands, change-related job resources, change-specific personal resources, and employee change engagement with positive change outcomes. The study also provides an overview of the level of employee engagement in responding to organizational transformation through PSIAP implementation..

This research uses Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) as the analytical method to test the relationships among the variables of job demands, job resources, personal resources, change engagement, and positive change outcomes. This technique was selected because it can accurately explain the variance among variables and simultaneously evaluate the measurement and structural models. Data were obtained through online questionnaires distributed to respondents who are employees within the Directorate General of Taxes in the East Jakarta region. The research sample was determined using a purposive sampling technique with the criteria of respondents being affected by and directly involved in the operationalization of the PSIAP system transition period.

The results of this study indicate that change-related job demands, and change-related job resources have a positive and significant effect on both the change-related personal resources and change engagement. This implies that the addition of workloads managed in a structured manner and balanced by the availability of adequate facilities and leadership support encourages employees to adapt. Optimal supervisor support and infrastructure act as pillars that strengthen employee mental resilience, thereby motivating them to respond to system updates proactively. This is in line with change management principles that emphasize the balance between work expectations and organizational support.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Conversely, the individual capacity to change does not have a significant direct effect on positive change outcomes. This indicates that optimism, resilience, and a growth mindset essentially function more dominantly as internal protectors against stress pressure. This personal capacity of employees is not strong enough to project system success independently without the participation of other variables. However, change engagement is proven to have a positive and significant effect on positive change outcomes. This means that beliefs regarding the operational effectiveness of Coretax will only materialize when such personal capacity is actualized into tangible dedication in the field. Therefore, mental strengthening and the creation of a participatory work climate are key to ensuring the long-term success of the tax bureaucracy transformation.

Keywords: Change Engagement, Change Management, Coretax, Job Demands, Job Resources.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



ANALISIS DETERMINAN *EMPLOYEE CHANGE ENGAGEMENT* DALAM Mendukung IMPLEMENTASI PSIAP DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

BELLA KUSUMAWATI HERWANDA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Judul Tesis : Analisis Determinan *Employee Change Engagement* dalam Mendukung Implementasi PSIAP di Direktorat Jenderal Pajak
Nama : Bella Kusumawati Herwanda
NIM : H2501222031

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, MM.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Yunus Triyonggo, MM., CAHRI



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Shauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec
NIP. 197904222006041002



Tanggal Ujian:
13 Agustus 2026

Tanggal Pengesahan: 14 AUG 2026

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Januari 2026 hingga Juni 2026 dengan judul “Analisis Determinan *Employee Change Engagement* dalam Mendukung Implementasi PSIAP di Direktorat Jenderal Pajak”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penyelesaian karya ilmiah ini, yakni:

1. Ibu Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, MM. dan bapak Dr. Ir. Yunus Triyonggo, MM., CAHRI, selaku komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan, ilmu, arahan, serta waktu selama proses penyusunan tesis.
2. Ibu Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si. dan bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk melengkapi substansi penulisan tesis.
3. Suami (Baskoro Puji Raharjo) dan anak-anak penulis (Bintang, Bumi, dan Bulan) yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
4. Kedua orang tua penulis serta kaka dan adik penulis.
5. Seluruh dosen dan staf Program Magister Ilmu Manajemen, terima kasih atas ilmu, inspirasi, dan pendampingan yang diberikan dengan sepenuh hati selama masa perkuliahan.
6. Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang telah memberikan dukungan berupa pendanaan beasiswa kepada penulis.
7. Direktorat Jenderal Pajak (DJP), selaku tempat penulis bekerja yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjadi pegawai tugas belajar serta memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian pada seluruh unit kerja di lingkungan Kanwil DJP Jakarta Timur.
8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2022 kelas reguler, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, serta semangat yang tak pernah padam.

Penulis menyadari bahwa tulisan dalam menyusun penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu saran maupun kritik yang membangun penulis harapkan dari semua pihak. Penulis meminta doa semoga penelitian yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar. Aamiin.

Bogor, Agustus 2026

Bella Kusumawati Herwanda



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I PENDAHULUAN	19
1.1 Latar Belakang	19
1.2 Rumusan Masalah	21
1.3 Tujuan	22
1.4 Manfaat Penelitian	22
1.5 Ruang lingkup	23
II TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1 Keterlibatan Perubahan	25
2.2 Tuntutan Pekerjaan terkait Perubahan	25
2.3 Sumber Daya Pekerjaan terkait Perubahan	26
2.4 Kemampuan Individu untuk Berubah	26
2.5 Penelitian terdahulu	27
2.6 Hipotesis penelitian	28
III METODE	31
3.1 Kerangka Pemikiran	31
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	32
3.3 Jenis dan Sumber Data	32
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data	33
3.5 Populasi dan Penentuan Sampel	33
3.6 Metode Analisis Data	34
3.7 Matriks Keterikatan	35
3.8 Variabel Operasional	35
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	39
4.2 Karakteristik Responden	39
4.3 Pengujian Kelayakan Model	48
4.4 Hipotesis Penelitian	51
4.5 Implikasi Manajerial	62
V SIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Simpulan	65
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	73
RIWAYAT HIDUP	81



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	27
2	Populasi berdasarkan unit kerja	33
3	Penentuan strata sampel	34
4	Matriks keterikatan	35
5	Variabel operasional	36
6	Definisi operasionalisasi variabel	36
7	Sebaran proporsi sampel	39
8	Karakteristik identitas responden	40
9	Jawaban responden pada variabel tuntutan pekerjaan terkait perubahan	41
10	Jawaban responden pada variabel sumber daya pekerjaan terkait perubahan	42
11	Jawaban responden pada variabel kemampuan individu untuk berubah	44
12	Jawaban responden pada variabel keterlibatan perubahan	46
13	Jawaban responden pada variabel hasil positif akan perubahan	48
14	Hasil evaluasi outer model	49
15	Hasil evaluasi inner model	51
16	Uji hipotesis	54
17	Dekomposisi efek: faktor yang mempengaruhi variabel laten tuntutan pekerjaan terkait perubahan, sumber daya pekerjaan terkait perubahan, kemampuan individu untuk berubah, keterlibatan perubahan, dan hasil positif akan perubahan	55

DAFTAR GAMBAR

1	Lima pilar reformasi perpajakan DJP	20
2	Model penelitian	29
3	Kerangka pemikiran	32
4	Hasil uji hipotesis penelitian <i>Bootstrapping</i> SEM-PLS	52

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner penelitian	74
---	----------------------	----