

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (Studi Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)

Miftahus Siddiq¹, Yuli Budiati², DC. Kuswardani³

Universitas Semarang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Kota Semarang¹²³

E-mail: miftah.siddiq@gmail.com¹

Abstract: Improving employee performance is an essential strategy for organizations in enhancing service quality and achieving institutional objectives. This is also relevant to the Semarang Medium Tax Office (KPP Madya Semarang), which is expected to maximize tax revenue performance. Although several initiatives such as competency development, employee motivation improvement, and material compliance supervision have been implemented, the outcomes have not yet reached optimal levels. Therefore, continuous evaluation and strengthening of employee roles are necessary. This research aims to provide empirical considerations regarding efforts to improve employee performance, particularly from the perspective of Material Compliance Monitoring (PKM). This study applied an explanatory research design using primary data sources. The population consisted of all 116 employees of KPP Madya Semarang, selected through a census sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The findings indicate that work life balance and digital competence have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, work life balance, digital competence, and job satisfaction significantly improve employee performance. Mediation testing also confirms that job satisfaction acts as an intervening variable in the relationship between work life balance and digital competence on employee performance..

Keywords: *Work Life Balance; Digital Competence; Job Satisfaction; Employee Performance.*

Abstrak: Peningkatan kinerja pegawai merupakan strategi yang sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan serta mencapai tujuan institusional. Hal ini juga relevan bagi Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang (KPP Madya Semarang) yang dituntut untuk mengoptimalkan kinerja penerimaan pajak. Meskipun berbagai upaya seperti pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi pegawai, serta pengawasan kepatuhan material telah dilakukan, hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi berkelanjutan serta penguatan peran pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pertimbangan empiris terkait upaya peningkatan kinerja pegawai, khususnya dari perspektif Pengawasan Kepatuhan Material (PKM). Penelitian ini menggunakan desain explanatory research dengan sumber data primer. Populasi penelitian mencakup seluruh 116 pegawai KPP Madya Semarang yang dipilih menggunakan teknik sampling sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance dan kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, work life balance, kompetensi digital, dan kepuasan kerja juga terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara work life balance dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Work Life Balance; Kompetensi Digital; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Optimalisasi kinerja pegawai merupakan upaya terencana yang dilakukan organisasi guna meningkatkan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan pemanfaatan potensi sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif maupun efisien (Anggraini et al., 2023). Peningkatan kinerja menjadi aspek penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan, efektivitas operasional, serta pencapaian target institusi. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pengembangan kompetensi, pemberian motivasi, sistem evaluasi berkala, serta umpan balik yang konstruktif agar potensi pegawai dapat berkembang secara optimal (Karisoh et al., 2024).

Salah satu pendekatan yang dinilai mampu mendorong peningkatan kinerja adalah penerapan work life balance. Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan pegawai mengelola waktu, energi, dan tekanan kerja secara lebih sehat. Kondisi tersebut dapat menurunkan tingkat stres, menjaga kesehatan fisik maupun mental, serta meningkatkan fokus dan produktivitas saat bekerja (Fitri et al., 2024).

Penelitian ini difokuskan pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam penerimaan negara dari sektor perpajakan. Tingkat keberhasilan penerimaan pajak sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, khususnya melalui pelaksanaan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) dalam menggali potensi pajak. Meskipun berbagai upaya peningkatan kinerja telah dilakukan, realisasi penerimaan pajak dari kegiatan PKM pada periode 2021–2024 masih menunjukkan fluktuasi dan belum mencapai tingkat optimal.

Table 1 Capaian Kinerja Kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) di KPP Madya Semarang (Tahun 2021 – 2024)

No	Tahun	Penerimaan Pajak dari Kegiatan PKM		Margin
		Target Capaian Penerimaan Optimal	Realisasi Penerimaan	
1	2021	120%	75,14%	
2	2022	120%	107,16%	+ 32,02%
3	2023	120%	81,59%	-25,55%
4	2024	120%	100,63%	+19,04%

Sumber: KPP Madya Semarang, 2025

Secara administratif, capaian kinerja telah memenuhi target dasar sebesar 100 persen sesuai kebijakan pemerintah pusat. Namun demikian, berdasarkan ketentuan Nota Dinas Nomor ND-37/PJ/2012, peluang capaian optimal dapat mencapai 120 persen. Fakta bahwa target optimal tersebut belum sepenuhnya tercapai menunjukkan adanya kesenjangan antara target formal dan potensi kinerja aktual pegawai.

Penelitian Ingsih et al., (2022) menjelaskan bahwa work life balance yang dirasakan oleh pegawai dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja yang lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitri et al. (2024), Lestari dan Fikri (2024), serta Sun (2024) yang menyatakan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan. Selain itu, penelitian Fathiyatuzzahra dan Sary (2024) mengemukakan bahwa tingkat kompetensi digital yang tinggi pada individu juga mampu memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian Yamin dan Nurfadilah (2024) serta Danti dan Dewi (2025) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki pegawai, maka kinerja yang dihasilkan juga akan semakin optimal.

Sejumlah penelitian mengenai pengaruh work life balance dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya perbedaan hasil atau research gap. Penelitian Ingsih et al. (2022), Udin (2023), Lestari dan Fikri (2024), serta Sun (2024) menemukan bahwa work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, temuan tersebut berbeda dengan penelitian Soelistya et al. (2022) dan Agustian et al. (2025) yang menunjukkan bahwa work life balance tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Andriana dan Ardi (2022), Elisnawati et al. (2023), Fathiyatuzzahra dan Sary (2024), serta Yamin dan Nurfadilah (2024) menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, hasil tersebut tidak sejalan dengan

penelitian Garini dan Muafi (2023) serta Hidayat et al. (2023) yang menemukan kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kondisi tersebut menegaskan pentingnya penelitian mengenai faktor-faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, work life balance dan kompetensi digital diposisikan sebagai variabel utama, sedangkan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan terhadap kinerja pegawai di KPP Madya Semarang.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (2017) relevan untuk menjelaskan hubungan antara work life balance, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi (Blau, 2017). Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun melalui prinsip timbal balik. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung terdorong untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk respons atau balasan terhadap perhatian tersebut (Wang et.al., 2005). Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian, dan fasilitas yang memadai, pegawai cenderung merespons melalui sikap positif, loyalitas, serta peningkatan kontribusi kerja (Zeike et.al., 2019). Dalam konteks penelitian ini, teori tersebut relevan untuk menjelaskan keterkaitan antara work life balance, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Penerapan work life balance mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan tersebut, mereka cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan terdorong memberikan kinerja yang lebih baik.

Di sisi lain, peningkatan kompetensi digital melalui pelatihan, penyediaan teknologi, serta dukungan sistem kerja modern merupakan bentuk investasi organisasi terhadap pegawai. Fasilitas tersebut mampu meningkatkan kemampuan kerja, rasa percaya diri, dan kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini akan menumbuhkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja dalam teori ini berfungsi sebagai respons psikologis atas perlakuan positif yang diberikan organisasi. Pegawai yang merasa puas akan menunjukkan motivasi tinggi, komitmen yang kuat, serta kecenderungan untuk bekerja lebih optimal sebagai bentuk balasan terhadap organisasi. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme mediasi yang mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai respons atas work life balance dan peluang pengembangan kompetensi (Locke, 1976). Pegawai yang merasa puas akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasi (Organ, 1997). Peningkatan kinerja tersebut merupakan wujud hubungan timbal balik yang positif, di mana dukungan organisasi menumbuhkan kewajiban moral pegawai untuk memberikan kinerja terbaik sesuai prinsip Social Exchange Theory (Blau, 2017).

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai yang mampu menjalankan tanggung jawab profesional tanpa harus mengorbankan waktu berkualitas bersama keluarga atau kegiatan pribadi cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, bekerja lebih produktif, dan merasakan kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaannya (Lestari & Fikri, 2024). Penelitian Ingsih et al. (2022) menunjukkan bahwa work life balance yang dirasakan pegawai secara langsung berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Selaras dengan temuan tersebut, Udin (2023) menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat work life balance seorang pegawai, semakin besar pula dampak positifnya terhadap kepuasan kerja yang dialami. Temuan ini diperkuat oleh Lestari dan Fikri (2024) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antara work life balance dan kepuasan kerja..

H1 : Work life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi digital yang tinggi, pegawai mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan teknologi, berkolaborasi secara lebih efektif, dan merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak positif pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Kompetensi digital juga memudahkan pegawai mengakses sumber daya dan informasi, meningkatkan kualitas kerja,

serta menimbulkan rasa pencapaian yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi (Hidayat et al., 2023). Penelitian Hidayat et al. (2023) menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan digital pegawai secara signifikan meningkatkan efisiensi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh Yamin dan Nurfadilah (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi digital pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

H2 : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki work life balance yang baik lebih siap menghadapi tekanan pekerjaan, mampu berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal dalam pelayanan. Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan kepuasan dan kesehatan pegawai, tetapi juga berperan penting dalam mendorong kinerja yang optimal (Ingsih et al., 2022). Penelitian Ingsih et al. (2022) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat work life balance yang dirasakan pegawai, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Udin (2023) yang menyatakan bahwa tingkat work life balance yang tinggi berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Lestari dan Fikri (2024) menambahkan bahwa semakin baik work life balance, kinerja pegawai cenderung lebih optimal, dan temuan tersebut diperkuat oleh Sun (2024) yang menegaskan pengaruh positif work life balance terhadap kinerja pegawai.

H3 : Work life balance berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik mampu menghadapi tantangan teknologi dan memanfaatkan berbagai alat untuk meningkatkan produktivitas, mempercepat penyelesaian tugas, serta mengurangi kesalahan. Kompetensi digital yang tinggi memungkinkan pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi, meningkatkan inovasi, dan menghasilkan solusi kreatif dalam pekerjaan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja mereka (Andriana & Ardi, 2022). Penelitian Andriana & Ardi (2022) menunjukkan bahwa penguasaan teknologi digital secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan memungkinkan penyelesaian tugas secara optimal. Temuan serupa ditemukan oleh Elisnawati et al. (2023), yang menyatakan bahwa keterampilan digital memudahkan pegawai mengakses informasi dan memanfaatkan alat teknologi untuk mencapai tujuan kerja secara efektif. Hal ini diperkuat oleh Fathiyatuzzahra & Sary (2024) serta Yamin & Nurfadilah (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H4 : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, tingkat kehadiran yang lebih tinggi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan berdampak negatif pada kinerja (Yamin & Nurfadilah, 2024). Penelitian Ingsih et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang puas dengan kondisi kerjanya cenderung memberikan kinerja yang lebih baik. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Hidayat et al. (2023), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mendorong pegawai lebih terlibat dan produktif, sehingga mengoptimalkan kinerja. Hal ini diperkuat oleh Udin (2023), Sun (2024), dan Yamin & Nurfadilah (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi, di mana organisasi yang mendukung keseimbangan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. (Udin, 2023). Penelitian Ingsih et al., (2022) menemukan bahwa Work life balance dan pribadi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja yang lebih tinggi kemudian akan mendorong peningkatan kinerja, karena pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi lebih banyak pada pencapaian tujuan organisasi. Adanya kepuasan kerja pegawai, diharapkan dapat memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap optimalisasi kinerja pegawai. Penelitian Hidayat et al., (2023) menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai yang semakin optimal. Penelitian Yamin & Nurfadilah (2024) menyatakan kepuasan kerja dapat mendorong kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai pengaruh work life balance dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Sugiyono, 2019)

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner (Sugiyono, 2019). Data primer dipilih agar informasi yang diperoleh sesuai dengan kondisi aktual pegawai KPP Madya Semarang terkait variabel yang diteliti.

Variabel dalam penelitian terdiri atas work life balance (X1) dan kompetensi digital (X2) sebagai variabel independen, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening atau mediasi, serta kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pelaksana pada KPP Madya Semarang yang berjumlah 116 orang. Unsur pimpinan tidak dimasukkan dalam populasi penelitian karena memiliki karakteristik pekerjaan, kewenangan, serta tanggung jawab yang berbeda dibandingkan pegawai pelaksana, sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi dalam pengisian instrumen penelitian.

Karena jumlah populasi relatif terbatas, teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 116 responden.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang berisi sejumlah pernyataan sesuai indikator masing-masing variabel penelitian. Responden diminta memberikan jawaban berdasarkan kondisi yang dirasakan. Pengukuran jawaban menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 yang menunjukkan sangat tidak setuju hingga skor 5 yang menunjukkan sangat setuju.

Selain itu, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Analisis ini disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase.

Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, menguji model pengukuran (outer model), serta model struktural (inner model).

Pengujian outer model dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Sementara itu, pengujian inner model dilakukan melalui nilai R-square, Q-square, serta pengujian koefisien jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Melalui metode tersebut, diharapkan penelitian ini mampu memberikan hasil empiris yang akurat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada KPP Madya Semarang.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 116 responden, mayoritas pegawai KPP Madya Semarang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 93 orang atau 80,2 persen, sedangkan responden perempuan berjumlah 23 orang atau 19,8 persen. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai laki-laki masih mendominasi struktur kepegawaian, meskipun pegawai perempuan tetap memiliki kontribusi penting dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Ditinjau dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang 37–40 tahun sebanyak 27 orang atau 23,3 persen. Hal ini menunjukkan dominasi pegawai usia produktif menengah yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja, kematangan emosional, dan kemampuan adaptasi yang baik. Sementara itu, jumlah responden paling sedikit berada pada kelompok usia 25–28 tahun dan 49–52 tahun, masing-masing sebanyak 10 orang atau 8,6 persen.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir pascasarjana (S2) sebanyak 58 orang atau 50 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia pada instansi tersebut cukup baik dari sisi akademik. Adapun responden dengan pendidikan diploma berjumlah 22 orang atau 19 persen.

Jika dilihat dari masa kerja, kelompok terbanyak berada pada rentang 10–13 tahun sebanyak 25 orang atau 21,6 persen. Hal tersebut menunjukkan dominasi pegawai dengan pengalaman kerja menengah yang umumnya telah memahami prosedur kerja dan budaya organisasi dengan baik.

Hasil Analisis

Hasil outer model dengan menggunakan perangkat lunak Smart Partial Least Square (SMART-PLS) adalah sebagai berikut:

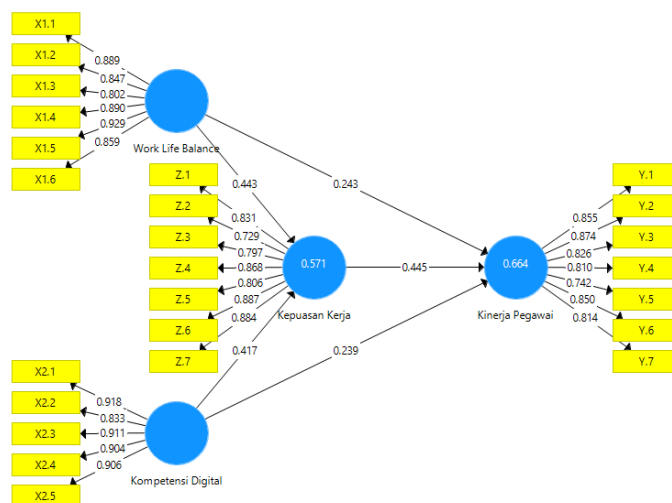


Image 1 Outer Model

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan hasil analisis penelitian, diperoleh bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 2 Hasil Outer Loading

	Work Life Balance	Kompetensi Digital	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0,889			

X1.2	0,847			
X1.3	0,802			
X1.4	0,890			
X1.5	0,929			
X1.6	0,859			
X2.1		0,918		
X2.2		0,833		
X2.3		0,911		
X2.4		0,904		
X2.5		0,906		
Z.1			0,831	
Z.2			0,729	
Z.3			0,797	
Z.4			0,868	
Z.5			0,806	
Z.6			0,887	
Z.7			0,884	
Y.1				0,855
Y.2				0,874
Y.3				0,826
Y.4				0,810
Y.5				0,742
Y.6				0,850
Y.7				0,814

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel work life balance, kompetensi digital, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid karena mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik.

Table 3 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Work Life Balance</i>	0,936	0,949	0,757

Kompetensi Digital	0,938	0,953	0,801
Kepuasan Kerja	0,924	0,939	0,690
Kinerja Pegawai	0,922	0,937	0,681

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Selanjutnya, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh variabel telah melebihi batas minimum 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat dipercaya sebagai alat ukur.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel juga berada di atas 0,50, sehingga masing-masing konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

Table 4 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi Digital	Work Life Balance
Kepuasan Kerja				
Kinerja Pegawai	0,824			
Kompetensi Digital	0,696	0,711		
Work Life Balance	0,719	0,718	0,583	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Pada pengujian validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), seluruh nilai antarvariabel berada di bawah batas 0,90. Dengan demikian, setiap variabel dalam model penelitian dapat dibedakan secara jelas satu sama lain. Secara keseluruhan, model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square Adjusted pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,564. Artinya, work life balance dan kompetensi digital mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 56,4 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

Table 5 Hasil R-Square

	R Square	R Square Adjusted	Q-Square
Kepuasan Kerja	0,571	0,564	0,381
Kinerja Pegawai	0,664	0,655	0,438

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Nilai R-Square Adjusted pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,655. Hal ini menunjukkan bahwa work life balance, kompetensi digital, dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai sebesar 65,5 persen.

Sementara itu, nilai Q-Square untuk kepuasan kerja sebesar 0,381 dan kinerja pegawai sebesar 0,438. Kedua nilai tersebut berada di atas nol, sehingga model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menilai pengaruh langsung Work Life Balance dan kompetensi digital terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh Work Life Balance, kompetensi digital, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Madya Semarang. Pengujian dilakukan dengan

membandingkan nilai *t-statistic* ($\geq 1,96$) dan *p-value* ($\leq 0,05$). Hipotesis alternatif (H_a) diterima apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi, sedangkan hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak jika nilai *t-statistic* $< 1,96$ dan *p-value* $> 0,05$.

Table 6 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0,443	3,966	0,000	H1 diterima
Kompetensi Digital -> Kepuasan Kerja	0,417	4,196	0,000	H2 diterima
Work Life Balance -> Kinerja Pegawai	0,243	2,330	0,020	H3 diterima
Kompetensi Digital -> Kinerja Pegawai	0,239	2,247	0,025	H4 diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,445	3,445	0,001	H5 diterima
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,197	2,651	0,008	H6 diterima
Kompetensi Digital -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,186	2,459	0,014	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima karena memiliki nilai *t-statistic* di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05.

1. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Work life balance terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

2. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kemampuan digital lebih baik cenderung merasa pekerjaannya lebih mudah, efektif, dan nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

3. Pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Pegawai

Work life balance terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan hidup dan pekerjaan cenderung lebih fokus, sehat secara mental, serta produktif dalam bekerja.

4. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemampuan dalam memanfaatkan teknologi membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

6. Pengaruh Tidak Langsung Work Life Balance terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan hidup dan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Digital terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. Artinya, kemampuan digital yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, kemudian mendorong peningkatan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa work life balance merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Ketika organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka pegawai akan merasakan kenyamanan dan memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal.

Selain itu, kompetensi digital juga terbukti menjadi faktor strategis dalam era kerja modern. Pegawai yang menguasai teknologi memiliki efisiensi kerja lebih tinggi, lebih adaptif terhadap perubahan, dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas.

Kepuasan kerja menjadi variabel penting yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi serta komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahwa perlakuan positif organisasi akan dibalas pegawai melalui sikap positif dan peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa work life balance, kompetensi digital, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Semarang.

Work life balance terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan semakin optimal kinerja yang dihasilkan.

Kompetensi digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital, aplikasi kerja, dan sistem informasi dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas penyelesaian tugas.

Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, serta tanggung jawab kerja yang lebih tinggi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan antara work life balance dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan work life balance dan kompetensi digital dapat mendorong kinerja pegawai secara lebih kuat apabila disertai meningkatnya kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja serta kondisi psikologis pegawai dalam organisasi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi KPP Madya Semarang

Organisasi disarankan untuk terus meningkatkan kebijakan yang mendukung work life balance, seperti fleksibilitas kerja, manajemen beban kerja yang proporsional, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif.

2. Peningkatan Kompetensi Digital

Instansi perlu menyelenggarakan pelatihan digital secara berkala agar pegawai mampu mengikuti perkembangan teknologi, meningkatkan produktivitas, serta beradaptasi dengan sistem kerja modern.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti penghargaan, kesempatan pengembangan karier, komunikasi internal, serta hubungan kerja yang harmonis.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, maupun komitmen organisasi agar model penelitian menjadi lebih komprehensif.

5. Perluasan Objek Penelitian Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan pada instansi pemerintah lain maupun sektor swasta agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, P., Fadli, H. M., Faturahman, M. F., & Sunimah. (2025). The Influence of Work-Life Balance, Workload and Burnout on Employee Performance in PT. Siraj Badawi Cukup Rupiah. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 730–746. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/iijs/article/view/5498>
- Andriana, M., & Ardi. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(9), 3397–3408. <http://dx.doi.org/10.54371/jiip.v5i9.886>
- Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Optimalisasi Kinerja Pegawai: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 170–198. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i2.17234>
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2019). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 45(6), 1692–1725. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Danti, A. W., & Dewi, M. P. (2025). Optimalisasi Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Budaya Learning Organization Berbasis Kompetensi Digital dengan SDM di Kantor Pajak Singosari. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3), 1790–1802. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.7023>
- Elisnawati, Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 05(03), 8308–8323. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1619>
- Fathiyatuzzahra, R. N., & Sary, F. P. (2024). Kompetensi Digital dan Pelatihan: Kunci Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kuningan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 203–214. <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.6995>
- Fitri, D. A., Sari, D. I. P., Maulana, D. H., Trihanyoto, S., & Nuphanudin. (2024). Optimalisasi Work-Life Balance dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 16 Surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 4(02), 190–197. <https://doi.org/10.57008/jjp.v4i02.729>

- Garini, R. A., & Muafi. (2023). The Effect of Digital Competence, Work Life Balance and Work Stress towards Service Performance with Moderation of Emotional Intelligence on Employees of PT.X. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i2.403>
- Hidayat, F., Sumantri, Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 61–68. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>
- Ingsih, K., Budiantoro, R. A., Hasanatina, F. H., & Ali, S. (2022). Work-life Balance and Compensation on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Millennial Generation Banking Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 255–276. <https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/13947>
- Kariso, J. M., Tanamas, F. I., & Kaseger, N. J. (2024). Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Program Motivasi Dan Pelatihan Terintegrasi Efektif Pada PT. Surya Putra Sejahtera Jakarta. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 3(4), 183–195. <https://doi.org/10.56444/transformasi.v3i4.2213>
- Lestari, S. K. B., & Fikri, A. A. H. S. (2024). The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable in Gen Z Employees. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 3(12), 2681–2698. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i12.12793>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Soelistya, D., Wijayanti, T. C., & Sukaris. (2022). The Mediating Role of the Work Environment Between Work Life Balance and Work Supervision in Improving Employee Performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 2402–2417. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6308>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sun, X. (2024). The Influence of Work-Life Balance on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Well-Being and Employee Engagement in Start-Ups of Shanghai City, China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities (UJSSH)*, 3(2), 131–141. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i2.13.2024>
- Udin. (2023). The Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3649–3655. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.18113>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Yamin, B., & Nurfadilah, M. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Employee Digital Competency, and Percieved Organizational Support on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 11(2), 1–17. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v11i2.11659>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *Int J Environ Res Public Health*, 16(4), 2628. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph16142628>

- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Harahap, S. S. (2015). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Rajawali Pers.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hayat, M. A. N., & Kristanto, R. (2019). Pengaruh Pengampunan Pajak dan Kemudahan Administrasi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Pada KPP Pratama Jakarta Penjarangan. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 1(2), 218–234. <http://dx.doi.org/10.31334/trans.v1i2.305>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Leviana, M., Adriani, A., & Norlena. (2022). Pengaruh Pengampunan Pajak, Pemahaman Peraturan Perpajakan, Pemahaman Akuntansi, Kualitas Pelayanan Fiskus terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Preferensi Risiko Sebagai Variabel Moderating. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(8), 3471–3488. <http://dx.doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1447>
- Magribi, R. M., & Yulianti, D. (2022). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Kasus Pada WPOP yang Terdaftar di KPP Mikro Piloting Majalengka). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(3), 358–367. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v5i3.1137>
- Mahadianto, M. Y., & Astuti, A. D. (2017). Previllage Tax Payer, Sosialisasi Pajak, dan Kepercayaan pada Otoritas Pajak terhadap Kepatuhan. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(1), 73–82. <http://dx.doi.org/10.33603/jka.v1i1.525>
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan Edisi Terbaru*. Andi.
- Maxuel, A., & Primastiwi, A. (2021). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM E-Commerce. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 16(1), 21–29. <https://e-journalfb.ukdw.ac.id/index.php/jrmb/article/view/76>
- Muhamad, M. S., Asnawi, M., & Pangayow, B. J. . (2019). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan, Tarif Pajak, Sanksi Perpajakan, dan Kesadaran Perpajakan terhadap Kepatuhan Pelaporan SPT Tahunan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Empiris Pada KPP Pratama Jayapura). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 14(1), 69–86. <https://doi.org/10.52062/jakd.v14i1.1446>
- Natong, A. (2022). Pengaruh Pengampunan Pajak (Tax Amnesty) dan Kesadaran Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Cikarang Selatan. *Jurnal AKRAB JUARA*, 7(4), 84–98. <https://doi.org/10.58487/akrabiudara.v7i4.1939>
- Nugroho, V. Q., & Kurnia. (2020). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak, dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(1), 1–19. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2767>
- Oktaviani, A. Y., & Safitry, M. (2024). Pengaruh Pemeriksaan Pajak dan Penagihan Pajak terhadap Kepatuhan Pajak Pertambahan Nilai (PPn) Pada KPP Pratama Jakarta Pasar Rebo Pada Tahun 2022. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 5(2), 20–25. <https://doi.org/10.31334/jupasi.v5i2.4108.g2091>
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

- Qona'ah, S., Nuridah, S., & Rahwana, R. (2023). Pengaruh Edukasi terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Melaporkan SPT Tahunan Pajak Penghasilan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 6691–6703. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5642>
- Rahayu, S. K. (2020). *Perpajakan : Konsep. Sistem dan Implementasi*. Rekayasa Sains.
- Resmi, S. (2019). *Perpajakan: Teori & Kasus (Edisi Sebe)*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sari, D. K., Fitrianty, R., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Edukasi, Pengawasan dan Pemeriksaan Pajak terhadap Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak di KPP Pratama Surabaya Genteng. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 6304–6320. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.9293>
- Sari, H. A. Y., Makaryanawati, & Edwy, F. M. (2020). Pengaruh Sosialisasi Pajak Terhadap Realisasi Penerimaan Pajak dengan Kepatuhan Wajib Pajak Sebagai Variabel Intervening. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 4(2), 603–615. <https://doi.org/10.33395/owner.v4i2.289>
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory*. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sepriliani, L., & Ismatullah, I. (2021). Sistem Administrasi Perpajakan Modern terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. *JAE: Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, 6(1), 92–102. <https://doi.org/10.29407/jae.v6i1.14750>
- Sriniyati. (2020). Pengaruh Moral Pajak, Sanksi Pajak, dan Kebijakan Pengampunan Pajak terhadap Kepatuhan Pajak Wajib Pajak Orang Pribadi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 8(1), 14–23. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v8i1.1913>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Supriatiningsih, Darwis, H., & Ramadhanti, P. (2023). Pengaruh Sistem Administrasi Perpajakan dan Kesadaran Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Akuntansi*, 12(1), 57–68. <https://doi.org/10.37932/ja.v12i1.774>
- Supriyanto, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. Gajah Mada University Press.
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., & Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013.
- Tangkilisan, H. N. S. (2015). *Manajemen Publik*. Gramedia Widia.
- Tran, T. K. P. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Innovativeness on Organizational Performance: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 503–511.
- Wardani, D. K., & Wati, E. (2018). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dengan Pengetahuan Perpajakan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kebumen). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 7(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/nominal.v7i1.19358>
- Yulia, Y., Wijaya, R. A., Sari, D. P., & Adawi, M. (2020). Pengaruh Pengetahuan Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak, Tingkat Pendidikan dan Sosialisasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada UMKM di Kota Padang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(4), 305–310. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i4.114>

Zubir, A., & Djati, S. P. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Penempatan SDM, dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada BPJS Kesehatan). Jurnal SWOT, VII(1), 135–148.