

Pengaruh Kompetensi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Lubuk Pakam

The Influence of Competence, Work-Life Balance, and Democratic Leadership on Employee Performance at KPP Pratama Lubuk Pakam

**Bob Alexandro Hutagalung¹⁾, Shine Pintor Siolemba Pati¹⁾
& Janita Sembiring Meliala²⁾**

1) Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia

2) Manajemen dan Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Binus University, Indonesia

Diterima: 15 Agustus 2026; Direview: 18 Oktober 2026; Disetujui: 22 Oktober 2026; Dipublish: 23 Oktober 2026

*Corresponding Email: hutagalungandro@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Lubuk Pakam. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang. Seluruh 114 pegawai menjadi responden melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS serta bootstrapping 5.000 subsampel. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Pengaruh tidak langsung ketiga prediktor terhadap kinerja melalui kepuasan kerja signifikan, dengan koefisien terbesar pada jalur kepemimpinan demokratis. Temuan ini menempatkan kepuasan kerja sebagai bagian penting dari hubungan antarvariabel. Namun, desain potong lintang tidak memastikan kausalitas, dan kedekatan empiris antara kepuasan kerja dan kinerja perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil.

Kata Kunci: Kompetensi; Work-Life Balance; Kepuasan Kerja

Abstract

This study examines the effects of competence, work-life balance, and democratic leadership on employee performance, directly and through job satisfaction, at the Lubuk Pakam Primary Tax Office. A quantitative cross-sectional survey was conducted among all 114 employees using total sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS, with 5,000 bootstrap subsamples. The results indicate that competence, work-life balance, and democratic leadership are positively and significantly associated with job satisfaction and employee performance. Job satisfaction is also positively and significantly associated with performance. The indirect effects of all three predictors on performance through job satisfaction are significant, with the largest coefficient found for democratic leadership. These findings identify job satisfaction as an important part of the relationships among the study variables. However, the cross-sectional design does not establish causality, and the high empirical overlap between job satisfaction and performance should be considered when interpreting the results.

Keywords: Competence; Work-Life Balance; Job Satisfaction

How to Cite: Hutagalung, B.A., Pati, S.P.S. & Meliala, J.S. (2026). Pengaruh Kompetensi, Keseimbangan Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Lubuk Pakam. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 9 (2): 530-539.



PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk organisasi sektor publik yang dituntut memberikan pelayanan secara efektif dan akuntabel. Pencapaian kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas, tetapi juga dipengaruhi oleh kompetensi, keseimbangan kehidupan kerja, praktik kepemimpinan, serta kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi, faktor-faktor tersebut perlu dipahami secara terpadu karena kemampuan individu dan lingkungan kerja dapat berkaitan dengan bagaimana pegawai menjalankan tanggung jawabnya. Penelitian mengenai pegawai di Indonesia menunjukkan bahwa hubungan antara work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja dapat melibatkan lebih dari satu mekanisme organisasional (Susanto et al., 2022; Sutanto et al., 2024).

Fenomena kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Lubuk Pakam dapat dilihat dari capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dalam tesis. NKO tercatat sebesar 110,01 pada 2023, kemudian turun menjadi 107,05 pada 2024, dan kembali turun menjadi 106,86 pada 2025. Walaupun capaian tersebut masih berada di atas target, penurunan selama tiga tahun berturut-turut menunjukkan adanya dinamika kinerja organisasi yang perlu dikaji. Angka tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan penurunan kinerja setiap pegawai, tetapi memberikan konteks empiris untuk menelaah faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Lubuk Pakam.

Salah satu faktor yang diduga berperan dalam kinerja adalah kompetensi. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dalam organisasi publik, kompetensi penting karena pegawai perlu memahami prosedur, melaksanakan tugas secara tepat, serta menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi dan tuntutan pelayanan. Penelitian Pangaribuan dan Sihombing (2022) menemukan bahwa kompetensi manajerial berkaitan dengan pencapaian tujuan kerja dan kinerja pegawai pada lingkungan Kementerian Keuangan. Penelitian Paramesta dan Suratman (2024) juga menunjukkan hubungan positif kompetensi dengan kepuasan kerja dan kinerja dalam konteks pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Medan. Temuan lain menunjukkan bahwa kompetensi dapat berhubungan dengan kinerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut perlu diuji pada konteks organisasi yang berbeda (Pratama & Rini, 2025).

Kebutuhan terhadap kompetensi menjadi relevan bagi pegawai perpajakan karena pekerjaan berlangsung dalam lingkungan regulasi dan prosedur administrasi yang dapat berubah. Pegawai tidak cukup hanya memahami tugas rutin, tetapi juga perlu memperbarui pengetahuan dan menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan ketentuan yang berlaku. Dalam data pra-survei tesis terhadap 30 pegawai, 70% responden menyatakan memahami tugas pekerjaan, sedangkan 56% menyatakan mengikuti pelatihan secara rutin dan 63% menyatakan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan peraturan perpajakan. Hasil ini memperlihatkan bahwa persepsi responden mengenai kompetensi tidak sepenuhnya seragam pada setiap indikator. Karena itu, kompetensi perlu ditelaah bukan hanya sebagai faktor yang berhubungan dengan kinerja, tetapi juga sebagai faktor yang mungkin berkaitan dengan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Selain kompetensi, work-life balance merupakan faktor yang relevan untuk memahami pengalaman kerja pegawai. Konsep ini berkaitan dengan kemampuan individu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Ketidakseimbangan dapat muncul ketika tanggung jawab pekerjaan mengambil waktu atau energi yang diperlukan untuk kehidupan pribadi dan keluarga. Susanto et al. (2022) meneliti hubungan work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja pada pegawai usaha kecil dan menengah di Indonesia, serta menempatkan perilaku atasan yang mendukung keluarga sebagai faktor kontekstual. Penelitian Suwandi dan Suhakim (2023) juga menguji hubungan work-life balance dan kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kajian pada konteks organisasi di Indonesia selanjutnya menunjukkan bahwa hubungan work-life balance dengan kinerja maupun kepuasan kerja dapat bervariasi menurut konteks dan model yang diuji (Assyahidah et al., 2024; Sutanto et al., 2024).

Data pra-survei pada KPP Pratama Lubuk Pakam memperlihatkan bahwa 60% responden menyatakan mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, 44% menyatakan membawa pekerjaan ke rumah, sementara 58% menyatakan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga. Pola ini menunjukkan bahwa persepsi mengenai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat berbeda antarindikator. Membawa pekerjaan ke rumah tidak secara otomatis membuktikan bahwa pegawai mengalami ketidakseimbangan, tetapi dapat menjadi petunjuk untuk mengkaji bagaimana tuntutan pekerjaan berhubungan dengan kehidupan pribadi mereka. Dalam konteks tersebut, work-life balance perlu diuji secara empiris untuk mengetahui hubungannya dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Faktor berikutnya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan ini menekankan keterlibatan pegawai, kesempatan menyampaikan pendapat, serta partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Pada organisasi yang mengandalkan koordinasi dan kepatuhan terhadap prosedur, keterlibatan pegawai dapat menjadi salah satu aspek yang relevan dalam membangun lingkungan kerja. Wibowo dan Sari (2022) mengkaji gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian Lilacita et al. (2022) juga menemukan hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan kompetensi dengan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Bali. Temuan tersebut memberikan dasar empiris untuk menguji kembali hubungan kepemimpinan demokratis dan kinerja pada organisasi dengan karakteristik tugas serta struktur kerja yang berbeda.

Pra-survei di KPP Pratama Lubuk Pakam menunjukkan bahwa 67% responden menyatakan memperoleh kesempatan menyampaikan pendapat, 61% menyatakan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan 55% menyatakan memperoleh apresiasi atas pekerjaan. Persentase pada indikator apresiasi lebih rendah dibandingkan dua indikator lainnya. Kondisi tersebut tidak cukup untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis belum berjalan, tetapi menunjukkan adanya variasi penilaian pegawai terhadap aspek-aspek kepemimpinan. Dengan demikian, pengujian diperlukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

Kepuasan kerja menjadi faktor penting karena menggambarkan evaluasi pegawai terhadap pekerjaan dan pengalaman mereka di dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat berkaitan dengan bagaimana pegawai menilai tugas, dukungan organisasi, penghargaan, dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Penelitian Pangaribuan dan Sihombing (2022) menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel yang berkaitan dengan hubungan kompetensi dan kinerja. Paramesta dan Suratman (2024) juga menguji kepuasan kerja dalam hubungan kompetensi dan kinerja pegawai. Dalam konteks work-life balance, Suwandi dan Suhakim (2023) menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan Aviptyasari dan Putri (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan work-life balance dan kinerja dalam model penelitian mereka. Meski demikian, temuan yang berbeda pada penelitian lain menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja tidak dapat diasumsikan berlaku sama pada semua organisasi (Assyahidah et al., 2024; Sutanto et al., 2024).

Berdasarkan data pra-survei kepuasan kerja yang melibatkan 30 responden pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam, sebanyak 65% responden menyatakan puas terhadap pekerjaan dan 60% menyatakan termotivasi dalam bekerja. Sementara itu, persentase responden yang menyatakan puas terhadap penghargaan organisasi sebesar 53%, sedangkan 47% lainnya menyatakan tidak puas. Data awal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap penghargaan organisasi relatif lebih rendah dibandingkan dua indikator lainnya. Temuan pra-survei tersebut menjadi indikasi awal yang mendasari perlunya pengujian kepuasan kerja dalam penelitian ini, bukan bukti yang dengan sendirinya menjelaskan penyebab kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu memberikan dasar bahwa kompetensi, work-life balance, dan kepemimpinan dapat berkaitan dengan kinerja, sementara kepuasan kerja berpotensi berperan sebagai variabel intervening. Namun, temuan sebelumnya berasal dari konteks organisasi yang beragam, antara lain instansi pemerintah, organisasi pertanahan, BAPPEDA, serta perusahaan atau usaha kecil dan menengah (Lilacita et al., 2022; Susanto et al., 2022; Suwandi & Suhakim,

2023; Paramesta & Suratman, 2024). Selain perbedaan konteks, hasil penelitian mengenai hubungan work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja juga tidak selalu konsisten (Assyahidah et al., 2024; Sutanto et al., 2024). Oleh sebab itu, hubungan antarkonstruksi tersebut perlu diuji kembali pada pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarkonstruksi tersebut dalam konteks organisasi pelayanan perpajakan. Dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini juga menguji apakah kepuasan kerja berperan dalam menjelaskan hubungan antara kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif dengan pendekatan potong lintang untuk menguji hubungan kompetensi, *work-life balance*, dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Unit analisis penelitian adalah pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam. Desain ini digunakan untuk menguji hubungan struktural antarvariabel pada satu periode pengukuran; hasilnya ditafsirkan sebagai hubungan statistik dalam populasi yang diteliti, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh 114 pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* atau sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan rumus penentuan ukuran sampel. Kuesioner yang tidak lengkap atau tidak memenuhi kriteria kelayakan respons dikeluarkan sebelum analisis; jumlah kuesioner yang disebarkan, dikembalikan, dan dianalisis perlu dilaporkan pada bagian hasil.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Konstruk yang diukur mencakup kompetensi, *work-life balance*, gaya kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Setiap indikator harus bersumber dari instrumen atau penelitian terdahulu yang relevan, kemudian disesuaikan dengan konteks KPP Pratama Lubuk Pakam. Sebelum analisis, data diperiksa untuk memastikan kelengkapan respons, konsistensi jawaban, dan tidak adanya data ganda.

Analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi SmartPLS. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui nilai *outer loading* ($\geq 0,70$), *average variance extracted* atau AVE ($\geq 0,50$), *composite reliability* dan Cronbach's alpha ($\geq 0,70$), serta validitas diskriminan melalui HTMT ($< 0,90$). Evaluasi model struktural mencakup nilai VIF, R^2 , Q^2 , f^2 , koefisien jalur, dan pengaruh tidak langsung. Signifikansi hubungan diuji menggunakan *bootstrapping* 5.000 subsampel pada taraf signifikansi 5% dengan kriteria *p-value* $< 0,05$.

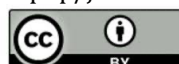
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden laki-laki berjumlah 62 orang (54,4%). Kelompok usia terbanyak adalah 31–40 tahun, yaitu 43 orang (37,7%); pendidikan terakhir yang paling dominan adalah sarjana (S1), sebanyak 71 orang (62,3%); dan masa kerja terbanyak adalah 11–20 tahun, sebanyak 41 orang (36,0%). Profil ini menunjukkan bahwa sampel didominasi pegawai berpendidikan sarjana dengan pengalaman kerja menengah. Karakteristik tersebut memberi konteks pada hasil, tetapi tidak dengan sendirinya menjelaskan hubungan antarvariabel dalam model.

Tabel 1. Ringkasan karakteristik responden (n = 114).



Karakteristik	Kategori terbesar	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	62	54,4
Usia	31-40 tahun	43	37,7
Pendidikan	Sarjana (S1)	71	62,3
Masa kerja	11-20 tahun	41	36,0

Statistik Deskriptif Variabel

Rerata seluruh konstruk berada pada kategori "baik". Kinerja pegawai memperoleh rerata tertinggi (3,71), diikuti gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja (masing-masing 3,69), work-life balance (3,67), serta kompetensi (3,60). Rentang rerata yang berdekatan memperlihatkan penilaian responden yang cenderung positif; perbedaan rerata ini tidak dapat disebut signifikan tanpa pengujian yang sesuai.

Tabel 2. Statistik deskriptif konstruk pada skala Likert lima poin.

Konstruk	Jumlah indikator	Rerata	Interpretasi
Kompetensi	6	3,60	Baik
Work-life balance	7	3,67	Baik
Gaya kepemimpinan demokratis	6	3,69	Baik
Kepuasan kerja	8	3,69	Baik
Kinerja pegawai	8	3,71	Baik

Pada konstruk kompetensi, indikator kemampuan mengikuti perkembangan peraturan perpajakan terbaru memperoleh rerata terendah, yaitu 3,40. Hasil ini menunjukkan bahwa aspek pembaruan pengetahuan regulasi memperoleh penilaian relatif lebih rendah dibandingkan indikator kompetensi lainnya. Dalam konteks pekerjaan perpajakan yang berkaitan dengan ketentuan dan prosedur yang terus berkembang, pembaruan pengetahuan menjadi salah satu aspek yang relevan bagi pengembangan kompetensi pegawai.

Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan ringkasan output yang dilaporkan, seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,70. Nilai average variance extracted (AVE) berada pada rentang 0,754-0,783, composite reliability 0,948-0,963, dan Cronbach's alpha 0,935-0,956. Angka tersebut memenuhi ambang umum untuk validitas konvergen dan konsistensi internal. Meski demikian, reliabilitas yang sangat tinggi juga layak ditinjau bersama redaksi butir untuk memastikan bahwa indikator tidak terlalu berulang atau mengukur aspek yang sangat mirip.

Tabel 3. Ringkasan validitas konvergen dan reliabilitas konstruk.

Konstruk	AVE	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kompetensi	0,783	0,956	0,944
Work-life balance	0,764	0,958	0,949
Gaya kepemimpinan demokratis	0,754	0,948	0,935
Kepuasan kerja	0,757	0,961	0,954
Kinerja pegawai	0,764	0,963	0,956

Pengujian validitas diskriminan memberikan hasil yang berbeda antara dua kriteria yang digunakan. Nilai HTMT tertinggi tercatat sebesar 0,880, masih di bawah ambang 0,90. Namun, korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada matriks Fornell-Larcker tercatat sebesar 0,973, lebih tinggi daripada akar kuadrat AVE kepuasan kerja (sekitar 0,870) dan kinerja pegawai (sekitar 0,874). Dengan angka tersebut, kriteria Fornell-Larcker untuk pasangan kedua konstruk belum terpenuhi, sehingga pembedaan empiris antara kepuasan kerja dan kinerja perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Evaluasi Model Struktural

Nilai inner VIF dilaporkan berada pada rentang 1,534–3,299, di bawah batas 5,00 yang digunakan dalam tesis. Dengan kriteria tersebut, tidak terlihat indikasi multikolinearitas yang berat. Nilai SRMR sebesar 0,091 berada di bawah batas 0,10 yang dipakai dalam laporan. Hasil ini mendukung kelanjutan interpretasi model, tetapi tidak menjadi bukti tunggal bahwa spesifikasi model telah tepat secara substantif.

Tabel 4. Ringkasan evaluasi model struktural.

Indikator	Nilai	Interpretasi
R ² kepuasan kerja	0,594	59,4% variasi dijelaskan model
Adjusted R ² kepuasan kerja	0,583	Penyesuaian terhadap jumlah prediktor
R ² kinerja pegawai	0,948	94,8% variasi dijelaskan model
Adjusted R ² kinerja pegawai	0,946	Penyesuaian terhadap jumlah prediktor
SRMR	0,091	Di bawah batas 0,10 yang digunakan
VIF	1,534–3,299	Di bawah batas 5,00

Nilai R² kepuasan kerja sebesar 0,594 menunjukkan bahwa kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis secara bersama-sama menjelaskan 59,4% variasi kepuasan kerja. Nilai R² kinerja pegawai sebesar 0,948 menunjukkan bahwa kompetensi, work-life balance, gaya kepemimpinan demokratis, dan kepuasan kerja menjelaskan 94,8% variasi kinerja dalam model. Besarnya nilai R² kinerja perlu dibaca bersama hasil validitas diskriminan, terutama korelasi kepuasan kerja dan kinerja sebesar 0,973. Kedekatan statistik kedua konstruk ini menjadi bagian penting dalam menafsirkan besarnya variasi kinerja yang dijelaskan model.

Tabel 5. Ukuran efek (f^2) pada model struktural.

Hubungan	f^2	Interpretasi
Kompetensi → kepuasan kerja	0,24	Sedang
Work-life balance → kepuasan kerja	0,18	Sedang
Kepemimpinan demokratis → kepuasan kerja	0,42	Besar
Kompetensi → kinerja	0,12	Kecil
Work-life balance → kinerja	0,10	Kecil
Kepemimpinan demokratis → kinerja	0,23	Sedang
Kepuasan kerja → kinerja	1,12	Sangat besar

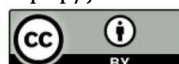
Ukuran efek menunjukkan pola kontribusi yang berbeda antarjalur. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki ukuran efek terbesar terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 0,42$). Terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja memiliki ukuran efek terbesar ($f^2 = 1,12$), sedangkan ukuran efek kompetensi sebesar 0,12 dan work-life balance sebesar 0,10. Dengan demikian, meskipun ketiga prediktor memiliki hubungan signifikan dengan kinerja, ukuran efek langsung kompetensi dan work-life balance dalam model relatif lebih kecil.

Pengujian Hipotesis

Ketujuh jalur langsung dilaporkan positif dan signifikan pada taraf 5%. Koefisien terbesar adalah jalur kepuasan kerja menuju kinerja pegawai ($\beta = 0,943$). Di antara prediktor eksogen, gaya kepemimpinan demokratis memiliki koefisien terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,631$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,622$). Koefisien menunjukkan arah dan kekuatan hubungan dalam model, tetapi tidak membuktikan kausalitas karena desain penelitian bersifat potong lintang.

Tabel 6. Hasil pengujian pengaruh langsung (bootstrapping 5.000 subsampel).

Hubungan	β	t	p	Hasil
Kompetensi → kepuasan kerja	0,571	3,708	<0,001	Positif, signifikan



Kompetensi → kinerja	0,483	3,286	0,001	Positif, signifikan
Work-life balance → kepuasan kerja	0,518	3,477	0,001	Positif, signifikan
Work-life balance → kinerja	0,462	3,231	0,001	Positif, signifikan
Kepemimpinan demokratis → kepuasan kerja	0,631	3,700	<0,001	Positif, signifikan
Kepemimpinan demokratis → kinerja	0,622	3,642	<0,001	Positif, signifikan
Kepuasan kerja → kinerja	0,943	8,736	<0,001	Positif, signifikan

Tabel 7. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

Jalur mediasi	β tidak langsung	t	p	Hasil
Kompetensi → kepuasan kerja → kinerja	0,538	3,342	0,001	Positif, signifikan
Work-life balance → kepuasan kerja → kinerja	0,489	3,135	0,002	Positif, signifikan
Kepemimpinan demokratis → kepuasan kerja → kinerja	0,595	3,440	0,001	Positif, signifikan

Ketiga jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Koefisien tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,538 ($p = 0,001$), work-life balance sebesar 0,489 ($p = 0,002$), dan gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0,595 ($p = 0,001$). Karena jalur langsung masing-masing prediktor terhadap kinerja juga positif dan signifikan, pola hasil ini menunjukkan mediasi parsial komplementer. Koefisien tidak langsung terbesar terdapat pada jalur gaya kepemimpinan demokratis melalui kepuasan kerja.

Pembahasan

Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Kompetensi berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($\beta = 0,571$; $p < 0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,483$; $p = 0,001$). Dalam konteks pekerjaan perpajakan, pemahaman regulasi, ketepatan menjalankan prosedur, dan kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan merupakan aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kompetensi yang lebih tinggi berkaitan dengan penilaian kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi pada pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam.

Hubungan positif antara kompetensi dan hasil kerja juga menjadi perhatian dalam kajian kompetensi di lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini, kompetensi ditempatkan sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja sekaligus kinerja pegawai. Temuan tersebut menegaskan relevansi penguasaan pengetahuan dan kemampuan kerja dalam memahami pengalaman kerja pegawai pada organisasi yang menjalankan fungsi pelayanan perpajakan.

Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga positif dan signifikan ($\beta = 0,538$; $p = 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan kompetensi dengan kinerja berlangsung melalui dua jalur dalam model, yaitu hubungan langsung dan hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Rerata indikator kemampuan mengikuti perkembangan peraturan perpajakan terbaru sebesar 3,40 memperlihatkan bahwa aspek pembaruan pengetahuan regulasi memperoleh penilaian paling rendah pada konstruk kompetensi.

Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Work-life balance berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($\beta = 0,518$; $p = 0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,462$; $p = 0,001$). Keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi berkaitan dengan bagaimana pegawai menilai pengalaman kerjanya. Dalam kerangka konflik peran kerja-keluarga, tuntutan dari ranah pekerjaan dan keluarga dapat saling beririsan (Greenhaus & Beutell, 1985). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif work-life balance dengan kepuasan kerja dan kinerja pada responden yang diteliti.

Ukuran efek work-life balance terhadap kepuasan kerja sebesar 0,18, sedangkan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,10. Berdasarkan ukuran efek tersebut, hubungan work-life balance dengan kepuasan kerja relatif lebih besar daripada hubungan langsungnya dengan kinerja. Pola ini memperlihatkan bahwa kontribusi work-life balance berbeda menurut variabel yang dijelaskan dalam model.

Pengaruh tidak langsung work-life balance terhadap kinerja melalui kepuasan kerja positif dan signifikan ($\beta = 0,489$; $p = 0,002$). Hasil tersebut, bersama dengan pengaruh langsung yang juga signifikan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu jalur yang menghubungkan work-life balance dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dalam model penelitian ini.

Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dengan kepuasan kerja ($\beta = 0,631$; $p < 0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta = 0,622$; $p < 0,001$). Di antara tiga prediktor eksogen, gaya kepemimpinan demokratis memiliki ukuran efek terbesar terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 0,42$). Hasil ini memperlihatkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan demokratis merupakan faktor yang menonjol dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Konsep kepemimpinan demokratis menekankan partisipasi dan pelibatan anggota dalam proses organisasi (Woods, 2004).

Kepemimpinan yang memberi ruang bagi masukan dan partisipasi pegawai dapat berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih positif. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut tampak pada koefisien positif antara gaya kepemimpinan demokratis dan kepuasan kerja. Hubungan positif dengan kinerja juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan demokratis berkaitan dengan kedua hasil yang diteliti.

Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja melalui kepuasan kerja positif dan signifikan ($\beta = 0,595$; $p = 0,001$). Koefisien ini merupakan yang terbesar di antara ketiga jalur tidak langsung yang diuji. Bersama dengan pengaruh langsung gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja ($\beta = 0,622$; $p < 0,001$), hasil ini menunjukkan pola mediasi parsial komplementer dalam hubungan kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja menunjukkan hubungan positif dengan kinerja pegawai dan memiliki koefisien jalur terbesar dalam model ($\beta = 0,943$; $p < 0,001$). Ukuran efeknya juga paling besar, yaitu $f^2 = 1,12$. Hasil ini menempatkan kepuasan kerja sebagai konstruk yang paling kuat berkaitan dengan kinerja pegawai dalam model penelitian ini. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja juga menjadi perhatian dalam tinjauan penelitian terdahulu (Judge et al., 2001).

Nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0,948 dan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,943 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dalam model. Pada saat yang sama, korelasi kepuasan kerja dan kinerja dalam matriks Fornell-Larcker sebesar 0,973 melampaui akar kuadrat AVE kedua konstruk. Pola ini menunjukkan bahwa kedua konstruk memiliki kedekatan empiris yang tinggi dalam data penelitian. Oleh karena itu, besarnya hubungan kepuasan kerja dan kinerja perlu dipahami bersama hasil evaluasi validitas diskriminan tersebut.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja pegawai dalam sampel penelitian ini. Meskipun demikian, desain potong lintang dan pengukuran melalui kuesioner tidak memungkinkan penetapan urutan sebab-akibat secara pasti. Hasil ini menunjukkan keterkaitan statistik yang kuat, bukan bukti bahwa kepuasan kerja secara tunggal menyebabkan peningkatan kinerja.

Implikasi Praktis, Kontribusi, dan Keterbatasan

Implikasi praktis penelitian berkaitan dengan tiga aspek yang diuji, yaitu kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan

ukuran efek terbesar terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja dalam model. Pada aspek kompetensi, kemampuan mengikuti perkembangan peraturan perpajakan terbaru memperoleh rerata terendah. Pola hasil ini dapat menjadi landasan bagi organisasi untuk memperhatikan pembaruan pengetahuan regulasi, keseimbangan tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, serta praktik kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi pegawai.

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai hubungan simultan kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam, termasuk peran kepuasan kerja sebagai mediator. Hasilnya memperlihatkan bahwa besarnya hubungan berbeda antarvariabel: kepemimpinan demokratis lebih menonjol dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja menunjukkan hubungan paling kuat dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan desain potong lintang dan mengukur seluruh konstruk melalui kuesioner laporan diri. Oleh karena itu, hasil penelitian menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode pengukuran dan belum dapat memastikan hubungan sebab-akibat. Penggunaan sumber data yang sama juga memungkinkan adanya bias metode bersama. Selain itu, korelasi tinggi antara kepuasan kerja dan kinerja serta hasil kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa validitas diskriminan kedua konstruk menjadi aspek penting dalam menafsirkan hasil penelitian. Penelitian selanjutnya dapat memanfaatkan penilaian kinerja dari atasan atau catatan organisasi, pengukuran pada waktu berbeda, dan evaluasi konstruk dengan data yang lebih beragam.

SIMPULAN

Penelitian terhadap 114 pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam menunjukkan bahwa kompetensi, work-life balance, dan gaya kepemimpinan demokratis masing-masing berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Di antara ketiga prediktor, gaya kepemimpinan demokratis memiliki koefisien jalur terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,631$) dan kinerja ($\beta = 0,622$), sedangkan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja merupakan yang terbesar dalam model ($\beta = 0,943$). Temuan ini memperlihatkan bahwa ketiga faktor yang diteliti berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap pekerjaan dan kinerjanya, meskipun besaran kontribusi relatif masing-masing hubungan berbeda.

Pengujian pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan kompetensi dengan kinerja (β tidak langsung = 0,538; $p = 0,001$), work-life balance dengan kinerja ($\beta = 0,489$; $p = 0,002$), serta gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja ($\beta = 0,595$; $p = 0,001$). Karena jalur langsung dan tidak langsung dilaporkan sama-sama positif dan signifikan, pola hasil tersebut konsisten dengan mediasi parsial komplementer dalam model yang diuji. Di antara jalur tidak langsung, hubungan melalui kepemimpinan demokratis memiliki koefisien terbesar. Dengan demikian, hasil penelitian menempatkan kepuasan kerja sebagai bagian penting dari pola hubungan antarvariabel, tetapi tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja secara temporal menyebabkan peningkatan kinerja.

Secara praktis, temuan ini memberi dasar bagi KPP Pratama Lubuk Pakam untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi, dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta praktik kepemimpinan yang membuka ruang partisipasi pegawai. Perhatian khusus dapat diberikan pada pembaruan pengetahuan tentang peraturan perpajakan, karena indikator tersebut memiliki rerata terendah dalam konstruk kompetensi. Namun, penelitian ini tidak menguji efektivitas program atau kebijakan tertentu, sehingga rekomendasi tersebut perlu ditindaklanjuti melalui evaluasi yang menggunakan indikator hasil kerja yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assyahidah, N., Purwidiyanti, W., Fitriati, A., & Suyoto. (2024). The role of job satisfaction as mediation on the influence of work life balance and training on job performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 92–106. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2024/v24i61345>
- Aviptasari, F. E., & Putri, V. W. (2024). Work-life balance and organizational commitment on employee performance: The mediation role of job satisfaction. *Management Analysis Journal*, 13(2), 171–182. <https://doi.org/10.15294/mai.v13i2.3189>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hutagalung, B. A., Pati, S. P. S., & Meliala, J. S. (2026). Hasil pra-survei pegawai KPP Pratama Lubuk Pakam [Data internal tidak dipublikasikan].
- Hutagalung, B. A., Pati, S. P. S., & Meliala, J. S. (2026). Dokumen Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Lubuk Pakam tahun 2023–2025 [Dokumen internal tidak dipublikasikan].
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Lilacita, I. G. A., Gama, A. W. S., & Astiti, N. P. Y. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bali. *VALUES*, 3(1).
- Pangaribuan, D., & Sihombing, P. R. (2022). The effect of competence on employee performance mediated on job satisfaction (Case study; Ministry of Finance PPSPM employee). *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 1(4), 203–211. <https://doi.org/10.33258/economit.v1i4.586>
- Paramesta, F., & Suratman, A. (2024). The influence of organizational culture and work competence on performance through job satisfaction at BPN Medan City. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 2(5), 72–88. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/32014>
- Pratama, F. P., & Rini, H. P. (2025). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi*, 17(3). <https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1058>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sutanto, E. M., Sigols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work-life balance, employee engagement, job satisfaction, and Indonesian employees' performance. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/iibs.8355.2024>
- Suwandi, S., & Suhakim, A. I. (2023). Effect of work-life balance on employee performance mediated by job satisfaction. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 6(2), 380–388. <https://doi.org/10.32493/IISDM.v6i2.27931>
- Wibowo, A. S., & Sari, D. K. (2022). Democratic leadership and work environment impact on employee performance: Dampak gaya kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kuantitatif. *Academia Open*, 7. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.2924>
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>

