

**PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI  
WORK LIFE BALANCE DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK  
MADYA SEMARANG**

**TESIS**



**DISUSUN OLEH**

**RENDY BRIAN PRATAMA**

**NIM. 20402400433**

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

# **PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI WORK LIFE BALANCE DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG**

**Disusun Oleh :**

Rendy Brian Pratama

NIM. 20402400433

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
ke hadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Agustus 2025  
Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

## HALAMAN PENGESAHAN

# **PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI WORK LIFE BALANCE DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG**

Rendy Brian Pratama

NIM : 20402400433

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal, 21 Agustus 2025

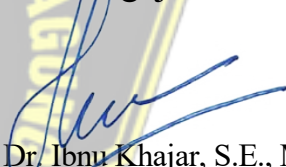
### **Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.  
NIK. 21049102

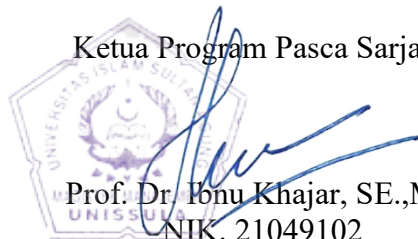
Penguji II



Dr. Drs. Marno Nugroho, S.E., M.M.  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Semarang, 21 Agustus 2025

Ketua Program Pasca Sarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE., Msi  
NIK. 21049102

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rendy Brian Pratama

NIM : 20402400433

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

### **PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI WORK LIFE BALANCE DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG**

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 21 Agustus 2025

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Yang membuat pernyataan,



Rendy Brian Pratama  
NIM. 20402400433

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rendy Brian Pratama

NIM : 20402400433

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**“Peningkatan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya diinternet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh- sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Rendy Brian Pratama

\*coret yang tidak perlu

## ABSTRAK

Rendy Brian Pratama. NIM. 20402400433. Peningkatan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis 1) bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai; 2) bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja; 3) bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai; 4) apakah motivasi kerja berhasil memediasi *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Madya Semarang tahun 2025. Sampel penelitian ini sebanyak 114 orang dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square).

Hasil penelitian 1) *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya semakin baik pegawai KPP Madya Semarang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin tinggi produktivitas kerja yang dicapai. 2) *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya pegawai KPP Madya Semarang yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya dengan baik cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. 3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja, dimana motivasi kerja dapat mendorong pegawai KPP Madya Semarang untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produktivitas yang maksimal. 4) Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap produktivitas kerja, artinya *work life balance* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang.



## **ABSTRACT**

Rendy Brian Pratama. Student ID Number 20402400433. Improving Work Productivity through Work-Life Balance with Work Motivation as a Mediator at the KPP Madya Semarang. Master's Program in Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

The purpose of this research are: 1) how does work-life balance affect employee productivity? 2) how does work-life balance affect employee productivity through work motivation? 3) how does work motivation affect employee productivity? 4) does work motivation successfully mediate the effect of work-life balance on employee productivity?

This research is quantitative and uses a survey method. The population is all employees of the KPP Madya Semarang in 2025. The sample size was 114 people, using simple random sampling. Data collection was conducted using a questionnaire. Data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

The results of the study 1) Work life balance has a positive and significant effect on work productivity, meaning that the better the employees of KPP Madya Semarang in balancing work life and personal life, the higher the work productivity achieved. 2) Work life balance has a positive and significant effect on work productivity, meaning that KPP Madya Semarang employees who can balance their work life and personal life well tend to be more motivated to work hard and achieve organizational goals. 3) Work motivation has a positive and significant effect on work productivity, meaning that the higher the employee's work motivation, the higher the work productivity, where work motivation can encourage KPP Madya Semarang employees to work better and produce maximum productivity. 4) Work motivation is able to mediate the positive and significant effect of work life balance on work productivity, meaning that a good work life balance can increase work motivation, which in turn will have a positive impact on increasing the productivity of KPP Madya Semarang employees.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan pertolongannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Peningkatan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang". Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai Penguji dalam sidang proposal dan sidang akhir tesis ini.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas



Islam Sultan Agung Semarang sebagai Penguji dalam sidang proposal dan sidang akhir tesis ini.

5. Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Ibu Artiek Purnawestri, Kepala KPP Madya Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Rekan-rekan kerja KPP Madya Semarang, yang telah memberikan waktu untuk membantu dan mendukung penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Kedua orang tua, adik dan istriku tersayang yang selalu mendoakan kesuksesanku selama ini.
9. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini belum sempurna, dan memiliki banyak kelemahan, oleh karena itu demi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Sekian dan terima kasih, semoga tesis ini dapat bermanfaat. Amiin.

Semarang,      Agustus 2025

Rendy Brian Pratama

## DAFTAR ISI

|                                                                                     |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                                                                 | i    |
| HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....                                                     | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....                                                      | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....                                                   | iv   |
| LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI .....                                                   | v    |
| ABSTRAK .....                                                                       | vi   |
| ABSTRACT .....                                                                      | vii  |
| KATA PENGANTAR .....                                                                | viii |
| DAFTAR ISI .....                                                                    | x    |
| DAFTAR TABEL .....                                                                  | xiii |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                 | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                               | xv   |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN</b>                                                        |      |
| 1.1. Latar Belakang .....                                                           | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                                          | 6    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                                                        | 6    |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                                                       | 7    |
| 1.4.1. Manfaat Teoritis .....                                                       | 7    |
| 1.4.2. Manfaat Praktis .....                                                        | 7    |
| <br><b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>                                                    |      |
| 2.1 Landasan Teori .....                                                            | 8    |
| 2.1.1. Produktivitas Kerja .....                                                    | 8    |
| 2.1.2. <i>Work Life Balance</i> .....                                               | 10   |
| 2.1.3. Motivasi Kerja .....                                                         | 13   |
| 2.2. Pengembangan Hipotesis .....                                                   | 15   |
| 2.2.1. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Produktivitas Kerja Pegawai ..... | 15   |
| 2.2.2. Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Produktivitas Kerja melalui       |      |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| motivasi kerja .....                                                                                   | 16 |
| 2.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai .....                              | 17 |
| 2.2.4. Motivasi Kerja memediasi <i>Work Life Balance</i> terhadap Produktivitas<br>Kerja Pegawai ..... | 18 |
| 2.3. Kerangka Konseptual .....                                                                         | 19 |

### **BAB III METODE PENELITIAN**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 3.1. Jenis Penelitian .....                      | 20 |
| 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....        | 20 |
| 3.2.1. Populasi .....                            | 20 |
| 3.2.2. Sampel .....                              | 21 |
| 3.3. Sumber dan Jenis Data .....                 | 21 |
| 3.3.1. Sumber Data Primer .....                  | 21 |
| 3.3.2. Sumber Data Sekunder .....                | 21 |
| 3.3.3. Jenis Data .....                          | 22 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....               | 22 |
| 3.5. Variabel dan Indikator .....                | 23 |
| 3.6. Teknik Analisis .....                       | 23 |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif .....                 | 24 |
| 3.6.2. Analisis Partial Least Square (PLS) ..... | 24 |
| 3.6.3. Validitas dan Reabilitas .....            | 25 |
| 3.6.4. Struktural ( <i>Inner</i> ) Model .....   | 26 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. Deskripsi Data .....                                                               | 27 |
| 4.1.1. Gambaran Umum Responden .....                                                    | 27 |
| 4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....                                              | 28 |
| 4.2. Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) ..... | 32 |
| 4.3. Pembahasan .....                                                                   | 41 |
| 4.3.1. Pengaruh Langsung .....                                                          | 41 |
| 4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung .....                                                    | 46 |

## **BAB V PENUTUP**

|                                                         |        |
|---------------------------------------------------------|--------|
| 5.1. Simpulan .....                                     | 48     |
| 5.2. Implikasi Manajerial .....                         | 49     |
| 5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang ..... | 50     |
| <br>DAFTAR PUSTAKA .....                                | <br>57 |
| LAMPIRAN .....                                          | 65     |



## DAFTAR TABEL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Produktivitas Kerja KPP Madya Semarang 2022-2024 .....    | 5  |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....                       | 23 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....                             | 27 |
| Tabel 4.2 Deskripsi Variabel <i>Work Life Balance</i> .....         | 29 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....                   | 30 |
| Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja .....              | 31 |
| Tabel 4.5 Evaluasi <i>Loading Factor</i> .....                      | 33 |
| Tabel 4.6 Nilai <i>Cross Loading</i> .....                          | 34 |
| Tabel 4.7 <i>Average Variance Extracted</i> .....                   | 34 |
| Tabel 4.8 <i>Fornell Larckel Criterion</i> .....                    | 35 |
| Tabel 4.9 <i>Composite Reability Cronbach Alpha</i> .....           | 35 |
| Tabel 4.10 Koefisien Jalur ( <i>Path Coeffisien</i> ) .....         | 37 |
| Tabel 4.11 Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) ..... | 39 |
| Tabel 4.12 Nilai <i>R Square</i> .....                              | 39 |
| Tabel 4.13 Nilai <i>F Square</i> .....                              | 40 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....             | 40 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....                    | 19 |
| Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i> ..... | 32 |
| Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Structural)</i> .....  | 36 |





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dunia usaha saat ini mengalami perkembangan sangat pesat dan tentu saja hal itu diikuti oleh target penerimaan pajak yang semakin tinggi. Dalam kondisi demikian hanya perusahaan / institusi yang memiliki keunggulan kompetitif akan mampu bertahan, mampu memenangkan persaingan, serta meraih peluang untuk berkembang. Menghadapi kenyataan tersebut, sumber daya manusia melalui segala bentuk dan potensinya merupakan faktor utama pembentuk keunggulan kompetitif dan menjadi kunci kemajuan di masa mendatang. Menurut Lawler (2003) pekerja dapat menjadi sebagai keunggulan kompetitif utama perusahaan dalam dan hampir pada semua bidang bisnis. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan performa kerja karyawan menjadi program yang sangat penting di lingkungan perusahaan.

Membahas mengenai sebuah perusahaan tidak pernah lepas dari adanya dukungan dari seluruh karyawan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan perusahaan. Menurut Wuisan (2007) sumber daya manusia didefinisikan sebagai unsur yang sangat menentukan dalam aktivitas suatu perusahaan. Manajemen perlu memberikan perhatian khusus terhadap sumber daya manusia, karena tanpa adanya sumber daya manusia pihak manajemen tidak dapat melakukan usaha dalam proses meningkatkan produktivitas. Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, dapat

menunjang kinerja dalam mencapai hasil yang maksimal serta berkualitas. Masalah-masalah yang muncul baik secara internal maupun eksternal dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bekerja serta mempengaruhi produktivitas sebuah perusahaan.

Motivasi kerja merupakan salah satu kunci penting bagi perusahaan untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja. KPP Madya Semarang adalah kantor pelayanan perpajakan yang bertugas untuk membantu pelaksanaan kewajiban bagi wajib pajak, baik wajib pajak orang pribadi atau badan. Selain itu melakukan pelayanan, penyuluhan beserta dengan pengawasan pada pelaksanaan kewajiban pajak di bidang PPN, PPh, PPnBM dan pajak tak langsung sesuai dengan ketentuan wilayah yang telah diatur di dalam UU. Selain itu juga melakukan penetapan dan penerbitan mengenai produk hukum dalam bidang perpajakan.

Produktivitas karyawan merupakan elemen krusial dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau Perusahaan. Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lembaga lainnya akan selalu berupaya agar para karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas kerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam pandangan Harimisa, M.E. (2013). Produktivitas didefinisikan Abdilah, R. H. (2011) sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan sumber daya yang

digunakan. Karena penting untuk dapat mengukur produktivitas karyawan, Umar (2005) mengemukakan bahwa untuk menilai produktivitas kerja tidak dapat dipisahkan dengan unsur jumlah, waktu, mutu, efisiensi, dan efektifitas. Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara jumlah output berkualitas dengan sumber daya yang digunakan yang harus dicapai seefisien mungkin dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

*Work life balance* yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi dapat membantu perusahaan dalam upaya meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Sebaliknya, memiliki karyawan yang tidak produktif justru menjadi penghambat dan mempersulit perusahaan mencapai apapun yang ditargetkan. Selama ini tingkat produktivitas kerja diukur melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang, padahal *work-life balance* juga termasuk faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja.

*Work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) adalah kemampuan dimana seseorang mampu menyeimbangkan antara tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dengan hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Noor (2011) *Work life balance* merupakan kemampuan mengelola pekerjaan dan aktivitas penting lainnya secara efektif seperti keluarga, aktivitas komunitas, pengembangan pribadi, wisata, dan rekreasi. Verolina (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di Hotel Sintesa Peninsula Manado. Penelitian ini

merekomendasikan agar perusahaan terus memfasilitasi karyawan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja dan *work life balance*, sehingga produktivitas kerja juga dapat meningkat, namun studi Rahajeng, M. G. (2021) mendapati bahwa pengaruh *work life balance* tidak signifikan terhadap produktivitas kerja terutama bagi karyawan yang memiliki ketrampilan dan profesionalisme yang baik karena karyawan tersebut telah memiliki keseimbangan waktu dan tingkat psikologis yang stabil.

Menurut Safitri (2019) bahwa motivasi yang ada di dalam diri karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tidak cukup dengan hal tersebut, terdapat pula peran pemimpin untuk memberikan motivasi bagi karyawannya. Studi Rahmawati (2013) menyimpulkan bahwa peran manajer dalam memotivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan gaji, bonus, dan promosi, hal tersebut akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Suatu organisasi akan mengalami hambatan dalam pencapaian tujuannya yaitu pencapaian produktivitas yang optimal, apabila para karyawannya tidak mempunyai motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian Dhyan, R (2021) dan Rampisela (2020) mengemukakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, namun pada penelitian Aqsa et.al. (2025) motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dalam mencapai tujuan. Begitu juga dengan studi yang dilakukan oleh Laksmiari (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan. Studi Haris et. al. (2023) mengemukakan bahwa penting bagi pemimpin perusahaan untuk dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Hal tersebut harus menjadi prioritas karena fenomena yang ditemukan di lapangan adalah produktivitas pegawai pada triwulan I setiap tahunnya tidak pernah tercapai dalam hal penerimaan surat pemberitahuan (SPT) Tahunan dari Wajib Pajak. Menjadi ironis karena pengumpulan SPT adalah *core* inti dalam perpajakan di Indonesia. Diketahui bahwa sejak periode tahun 2022 s/d 2024 capaian kerja kurang optimal.

Tabel 1.1  
Produktivitas Kerja KPP Madya Semarang 2022-2024

| Triwulan I | Target Capaian | Capaian | Selisih |
|------------|----------------|---------|---------|
| 2022       | 60%            | 37%     | 23%     |
| 2023       | 60%            | 41%     | 19%     |
| 2024       | 60%            | 43%     | 17%     |

Sumber : KPP Madya Semarang 2022-2024

Berdasarkan laporan kinerja pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa produktivitas kerja pada triwulan I tidak pernah capai target sejak tiga tahun terakhir. Karnain (2025) memberikan saran dalam mencegah motivasi kerja yang turun secara drastis, seorang perlu memiliki *work life balance*. Dengan ditemukannya *research gap* dan *fenomena gap* dilapangan menjadi latar belakang untuk dilakukan penelitian dengan judul “Peningkatan Produktivitas Kerja melalui *Work Life Balance* dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap*, masalah penelitiannya adalah bagaimana meningkatkan produktivitas kerja. Pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai?
4. Apakah motivasi kerja berhasil memediasi *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berhasil memediasi *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.



## 1.4. Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami dan mengembangkan aspek manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan topik penelitian ini.

### 1.4.2. Manfaat Praktis

#### 1. Bagi KPP Madya Semarang

Hasil penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana motivasi kerja dan *work life balance* berdampak terhadap produktivitas kerja. Selain itu hasil penelitian ini menjadi sumber informasi dan acuan ke depan dalam menentukan kebijakan di KPP Madya Semarang.

#### 2. Bagi Perguruan Tinggi

Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian sehingga dapat menambah khasanah keilmuan di perpustakaan UNISSULA Semarang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja karyawan adalah hasil keluaran (*output*) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan (Nevira, 2023). Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan input (masukan), jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya (Hasibuan, 2017). Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana (Busro, 2018). Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana (Winarsih, Veronica & Anggraini, 2020). Produktivitas kerja merupakan suatu operasional dimana SDM dapat menghasilkan suatu *output* dengan ukuran yang menguntungkan (efektif dan efisien) (Adrian, 2022).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan

atau sesuai dengan rencana untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan.

Rohim dan Irayanti (2022) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur produktivitas kerja, yaitu:

1. Kemampuan, yaitu mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Mutu, yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang baik.
4. Mempunyai kontribusi positif (kreatif dan inovatif), Sebagai pegawai dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Kreatif dalam menemukan ide baru dan inovatif dalam mencari cara-cara baru untuk mensiasati permasalahan yang ada, dengan menjadi kreatif dan inovatif di tempat kerja, artinya kamu telah berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas.

5. Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

### **2.1.2. *Work Life Balance***

*Work life balance* didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani (Fisher, Bulger & Smith, 2009). Sedangkan menurut Greenhaus dkk (2003) *work life balance* adalah sejauh mana suatu individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarga, dan sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan peran dalam keluarganya. *Work life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *work life balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini merupakan tantangan membentuk budaya yang mendukung di perusahaan, dimana pekerja bisa fokus dalam pekerjaannya di tempat kerja (Lockwood, 2003). Schermerhorn (2005) menyatakan bahwa *work life balance* adalah bagaimana seseorang mampu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *work life balance* merupakan kondisi seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan tanpa

mengorbankan salah satu peran yang dimilikinya serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut.

Indikator untuk mengukur *work life balance* menurut Pangemanan dkk (2017) sebagai berikut:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

*Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

*Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan

pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

### 3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

*Satisfaction balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

### 4. Keseimbangan Aktivitas

*Work life balance* menjadi komponen utama bagi karyawan, karena *work life balance* merupakan keseimbangan antara peran individu dalam menjalani kehidupan sebagai karyawan dan dalam kehidupan pribadi mereka termasuk keluarga, teman dan masyarakat, hal ini berarti *work life balance* yang seimbang dan merasa puas akan sangat berpengaruh terhadap *job performance* (Pratama & Nasrun, 2023). Penelitian Anggraini (2024) menyatakan bahwa baik buruknya *job performance* karyawan dipengaruhi oleh sedikit banyaknya oleh *work life balance* yang ada, semakin baik *work life balance* yang ada maka semakin baik juga *job performance* karyawannya begitupun sebaliknya.

### 2.1.3. Motivasi Kerja

Menurut Wahyudi (2019) motivasi kerja adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat kerja yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Motivasi kerja menurut Fathurrohman & Suryana (2019) adalah dorongan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan agar tercapai tujuan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja merupakan dorongan untuk senantiasa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Motivasi kerja membuat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Anoraga (2016) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan kekuatan/ dorongan yang dimiliki secara internal maupun eksternal untuk mempersiapkan dirinya dalam melaksanakan tugas utama sehingga tercapainya tujuan.

Indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan menurut Wardani, Adrian dan Hendratni (2023) yaitu:

1. Kebutuhan fisik; dilihat melalui berbagai upaya perusahaan, seperti memberikan kompensasi yang memadai dalam bentuk gaji yang sesuai, bonus



yang mencerminkan prestasi, tunjangan uang makan dan transportasi, serta menyediakan fasilitas perumahan dan kendaraan yang mendukung kesejahteraan karyawan, dan lain-lain.

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan; tercermin melalui upaya perusahaan dalam menyediakan fasilitas yang mendukung hal tersebut. Ini termasuk memberikan jaminan sosial tenaga kerja, program pensiun yang terpercaya, asuransi kecelakaan, tunjangan kesehatan yang menyeluruh, serta menyediakan perlengkapan keselamatan kerja yang memadai.
3. Kebutuhan sosial; tercermin melalui upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung interaksi positif antar individu. Hal ini mencakup pembentukan hubungan kerja yang harmonis, memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa diterima dan dihargai dalam kelompok kerja, serta mengakomodasi kebutuhan untuk mencintai dan dicintai oleh rekan-rekan kerja.
4. Kebutuhan akan penghargaan; ini mencakup pengakuan, pujian, serta penghargaan yang diberikan berdasarkan prestasi dan kemampuan individu. Ini juga melibatkan keinginan untuk dihormati dan dihargai oleh rekan kerja dan atasan atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan mereka.
5. Kebutuhan perwujudan diri; tercermin melalui tuntutan untuk pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan serta mengaplikasikan kecakapan, kemampuan, keterampilan, keahlian, dan potensi yang dimiliki. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan menyelenggarakan beragam kegiatan, seperti



program pendidikan dan pelatihan yang membantu karyawan untuk menggali potensi mereka dan mencapai tingkat pengembangan diri yang lebih tinggi.

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Keseimbangan antara kehidupan serta pekerjaan merupakan aspek yang berarti untuk tiap organisasi dalam memastikan sesuatu kebijakan supaya mutu pegawai senantiasa *balance* serta kinerja pegawai terus menjadi bertambah. Penyeimbang kehidupan serta pekerjaan (*work life balance*) yang bermutu hendak membagikan semangat kerja yang baik, sebab dengan terdapatnya perasaan yang bahagia terhadap pekerjaan yang dipunyai hendak berakibat terhadap tanggung jawab yang diberikan didalam sesuatu pekerjaan.

Penelitian empiris telah dilakukan oleh Mardiani, I.N. dkk. (2021) *work life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sejalan dengan itu Dewi, S.A. dkk (2022) menyatakan secara simultan *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Carlos et al dalam Valen (2017) mendefinisikan *work life balance* sebagai pemenuhan harapan bagi peran terkait yang dinegosiasikan dan dibagi antara peran-peran yang terkait dalam pekerjaan dan keluarga. Verolina (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di Hotel Sintesa Peninsula Manado. Penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan terus memfasilitasi karyawan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja dan *work life balance*,

sehingga produktivitas kerja juga dapat meningkat. Oleh karena itu perlu di uji apakah *work life balance* memberikan pengaruh terhadap produktivitas pegawai dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai**

### **2.2.2. Pengaruh *Work Llife Balance* terhadap Produktivitas Kerja melalui Motivasi Kerja.**

*Work life balance* menjadi variabel penting yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan pada sebuah perusahaan akan tetapi pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja akan lebih maksimal apabila di jembatani oleh motivasi kerja sebagai variabel intervening ini menandakan bahwa variabel motivasi kerja menjadi penting yang dapat mempengaruhi keduanya antara *work life balance* dengan produktivitas kerja apabila tiga variabel ini dapat berjalan beriringan bersinergi dalam mewujudkan tujuan organisasi akan menjadi lebih baik dan lebih optimal lagi.

Penelitian Sedarmayanti (2021), produktivitas karyawan merupakan bagaimana seorang karyawan mampu menghasilkan atau meningkatkan produksi barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Artinya produktivitas karyawan berhubungan dengan pencapaian target yang diberikan dengan orientasi kuantitas, kualitas dan waktu pengerjaan. Menurut Sutrisno, (2023), produktivitas karyawan merupakan upaya membandingkan antara masukan (target) dengan realisasi yang dilakukan

karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Artinya karyawan dianggap produktif apabila realisasi dapat dicapai melebihi masukan (target).

Variabel *work life balance* telah diteliti dan relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Alamanda & Riyanti, 2023), (Lubis & Nasution, 2024), (Pranindhita & Wibowo, 2020) maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H2: Pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.**

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**

Penelitian Ridwan Purnama (2008) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Menurut Hetami dalam Safitri (2013) bahwa motivasi yang ada di dalam diri karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dengan memberikan motivasi yang akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Suatu organisasi akan mengalami hambatan dalam pencapaiannya yaitu pencapaian produktivitas yang optimal, apabila para karyawannya tidak mempunyai motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Rivai dalam Fitriani (2020) menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta dapat mempengaruhi tujuan dari perusahaan. Apabila karyawan bersemangat dalam kerja, maka jumlah produksi yang dihasilkan otomatis akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan

uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Katarina dan Kusumayadi (2021), Sunarsi (2018) dan Saleh dan Utomo (2018), Segoro dan Pratiwi (2021) Baiti K.N. et al., (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H3: Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai.**

#### **2.2.4. Motivasi Kerja Memediasi *Work Life Balance* terhadap Produktivitas**

##### **Kerja Pegawai**

Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam sebuah perusahaan ketika seorang karyawan memiliki motivasi maka akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas tingkat keaktifan dan tingkat partisipasinya, hal ini menandakan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting secara psikologis terhadap sikap dan perilaku kerja seorang pegawai peran motivasi kerja tidak hanya sekedar mendorong individu untuk aktif bekerja tetapi juga menjadi variabel mediasi terjadi pengaruh antara work life balance terhadap produktivitas kerja pegawai.

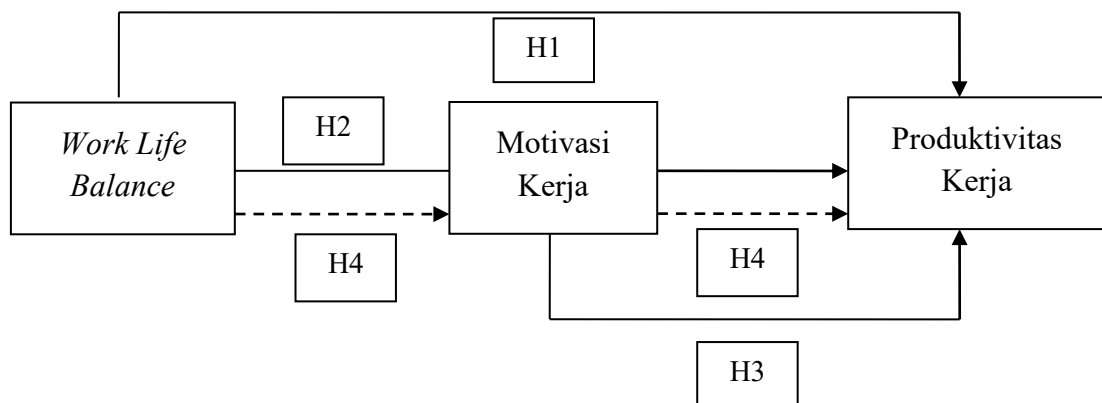
Ketika seorang pegawai memiliki *work life balance* yang bagus terhadap dunia kerjanya di kantor, kemudian didorong dengan motivasi kerja yang bagus maka tingkat pengaruh produktivitasnya semakin tinggi. Hal ini tentu berbeda ketika pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai tidak dimediasi oleh adanya motivasi kerja hal ini disebabkan peran penting motivasi kerja sebagai pendorong psikologi seorang karya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang peran motivasi sebagai variabel mediasi seperti Putirulan A. (2023) dalam penelitian bahwa Variabel Work-life balance (X) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja melalui Motivasi (Z). Kemudian pada penelitian Mundung (2022) menjelaskan adanya motivasi kerja dapat memediasi antara *work life balance* dengan kinerja pegawai. Hal ini juga terjadi pada jurnal Wijaya. T, dan Andriani. F (2015), demikian halnya pada jurnal Taroreh, R. Y., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2020). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H3: Motivasi kerja memediasi *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai.**

### 2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini terfokus pada peningkatan produktivitas kerja pegawai melalui *work life balance* dengan mediasi motivasi kerja di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang, oleh sebab itu untuk memberikan pemahaman akan digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, semua hasil penelitian di sajikan dalam bentuk angka kemudian hasil tersebut akan dianalisis menggunakan statistik. Sehingga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menitikberatkan pada pengukuran dan analisis hubungan sebab-akibat antara bermacam macam variabel, bukan prosesnya, penyelidikan dipandang berada dalam kerangka bebas nilai (Handayani, dkk, 2020).

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau di pengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Umar, 2019). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu peningkatan produktivitas kerja melalui *work life balance* dengan motivasi kerja sebagai mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.

#### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah



kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2018). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025 berjumlah 114 orang.

### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*, disebut metode sensus. Total sampel merupakan teknik pengambilan dimana besar sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2018). Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 114 pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025.

## **3.3. Sumber dan Jenis Data**

### **3.3.1. Sumber Data Primer**

Data primer adalah merujuk pada informasi yang didapatkan langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel keterikatan untuk tujuan tertentu dalam studi (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan KPP Madya Semarang tahun 2025.

### **3.3.2. Sumber Data Sekunder**

Data sekunder adalah merujuk pada informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder

diperoleh data internal KPP Madya Semarang berupa profil, sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan yang digunakan sebagai data pendukung penelitian sesuai dengan variabel yang diteliti.

### 3.3.3. Jenis Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Menurut Kuncoro (2023), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung, mengenai informasi atau penjelasan dalam bentuk angka atau statistik.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer pada penelitian ini dengan menggunakan kuesioner (angket) yakni, menjelaskan bahwa terdapat daftar pertanyaan yang tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang mana responden mencatat jawaban mereka, yang dalam hal ini biasanya terdapat dalam alternatif yang dideskripsikan dengan jelas. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang bisa dikatakan efisien ketika penelitian bersifat deskriptif atau eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2017).

Jawaban yang disediakan pada setiap pertanyaan penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), menjelaskan bahwa skala Likert adalah skala yang dirancang untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan (seperti "Saya menikmati minuman ringan") pada skala lima poin dengan jangkang sga berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Baik Setuju maupun Tidak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

| Variabel                 | Definisi Konseptual                                                                                                                                                                                                                                        | Indikator                                                                                                                                                                                                                  | Skala                             |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Produktivitas kerja      | Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana.                                                                      | 1. Kemampuan<br>2. Meningkatkan hasil yang dicapai<br>3. Mutu<br>4. kontribusi positif<br>5. Efisiensi<br>Rohim dan Irayanti (2022)                                                                                        | Skala Likert 5 Alternatif jawaban |
| <i>Work life balance</i> | <i>Work life balance</i> merupakan kondisi seimbang antara peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan tanpa mengorbankan salah satu peran yang dimilikinya serta minimalnya konflik yang terjadi antara kedua peran tersebut. | 1. <i>Time balance</i> (Keseimbangan waktu)<br>2. <i>Involvement balance</i> (Keseimbangan keterlibatan)<br>3. <i>Satisfaction balance</i> (Keseimbangan kepuasan)<br>4. (Keseimbangan aktifitas)<br>Pangemanan dkk (2017) | Skala Likert 5 Alternatif jawaban |
| Motivasi kerja           | motivasi kerja merupakan kekuatan/ dorongan yang dimiliki secara internal maupun eksternal untuk mempersiapkan dirinya dalam melaksanakan tugas utama sehingga tercapainya tujuan                                                                          | 1. Kebutuhan fisik<br>2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan<br>3. Kebutuhan sosial<br>4. Kebutuhan akan penghargaan<br>5. Kebutuhan perwujudan diri<br>(Wardani, Adrian & Hendratni, 2023)                                | Skala Likert 5 Alternatif jawaban |

### 3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data ini nanti menggunakan Smart PLS. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala teori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat juga

digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten. Karena lebih menitikberatkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka misspesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam covarian based SEM karena akan terjadi unidentified model (Latan dan Ghozali, 2017).

#### **3.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah strategi statistik untuk mengevaluasi data yang menggambarkan atau menampilkan informasi yang dikumpulkan apa adanya, tanpa maksud untuk menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan atau digeneralisasikan yang berlaku bagi semua orang (Sugiyono, 2018). Dalam hal ini, analisis deskriptif ini bersifat keterangan yang menjelaskan mengenai identitas dari seorang responden, yang mana dikategorikan secara statistik dengan berdasarkan karakteristik, seperti gender responden, usia responden, pekerjaan responden, pendapatan responden, banyaknya pembelian atau frekuensi pembelian yang dilakukan responden dalam satu bulan.

#### **3.6.2. Analisis *Partial Least Square* (PLS)**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Structural*

*Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan. Menurut Santoso (2019) SEM adalah teknik analisis multivariat yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement* model, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji struktural model yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/ korelasi antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

### **3.6.3. Validitas dan Reliabilitas**

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program SmartPLS 3.0. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian

untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2018).

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 2020).

#### **3.6.4. Structural (Inner) Model**

Tujuan dari uji *structural model* adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square* itu sendiri. *Structural* atau *inner model* dapat diukur dengan melihat nilai R- *Square* model yang menunjukkan seberapa besar pengaruh antar variabel dalam model. Kemudian langkah selanjutnya adalah estimasi koefisien jalur yang merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t statistik lebih besar dari 1,96 (*significance level* 5%) atau lebih besar dari 1,65 (*significance level* 10%) untuk masing-masing hubungan jalurnya.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Data

##### 4.1.1. Gambaran Umum Responden

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarakan cara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 15 Juni – 1 Juli 2025. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada sebanyak 114 orang dan kuesioner yang kembali sebanyak 114. Sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jawaban 114 responden. Kemudian berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 114 pegawai KPP Madya Semarang, dapat dipaparkan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

| Karakteristik | Keterangan               | Frekuensi  | Persentase |
|---------------|--------------------------|------------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki                | 82         | 71,9       |
|               | Perempuan                | 32         | 28,1       |
| <b>Total</b>  |                          | <b>114</b> | <b>100</b> |
| Usia          | 25 – 35 tahun            | 34         | 29,8       |
|               | 36 – 45 tahun            | 42         | 36,8       |
|               | >45 tahun                | 38         | 33,3       |
| <b>Total</b>  |                          | <b>114</b> | <b>100</b> |
| Pendidikan    | Diploma (I/II/III/IV)    | 28         | 24,6       |
|               | Sarjana Strata Satu (S1) | 51         | 44,7       |
|               | Sarjana Strata Dua (S2)  | 35         | 30,7       |
| <b>Total</b>  |                          | <b>114</b> | <b>100</b> |
| Masa Kerja    | 5 – 10 tahun             | 23         | 20,2       |
|               | 11 – 15 tahun            | 21         | 18,4       |
|               | 16 – 20 tahun            | 25         | 21,9       |
|               | >20 tahun                | 45         | 39,5       |
| <b>Total</b>  |                          | <b>114</b> | <b>100</b> |

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 71,9% pegawai KPP Madya Semarang adalah laki-laki, hal ini menjelaskan bahwa tugas seorang lelaki sebagai kepala keluarga penyedia kebutuhan keluarga. Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 36,8% berusia 36 - 45 tahun. Usia ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang berada pada kategori usia dewasa dan produktif. Tingkat pendidikan paling banyak adalah Sarjana Strata Satu (S1) sebanyak 44,7%, ini menjelaskan pegawai KPP Madya Semarang memiliki pendidikan tinggi. Data mengenai masa kerja memperlihatkan bahwa 39,5% telah bekerja selama lebih dari 20 tahun, hal ini mengidentifikasikan bahwa responden merupakan pegawai yang sudah sangat lama bekerja di KPP Madya Semarang.

#### **4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 114 responden terhadap indikator pengukur tiap variabel. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Kategori}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 3 = 1,3$$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

$$1,00 - 2,29 = \text{Rendah}$$

$$2,30 - 3,59 = \text{Sedang}$$

$$3,60 - 5,00 = \text{Tinggi}$$

Analisis deskriptif tiap variabel (*work life balance*, motivasi kerja dan disiplin kerja) secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel *Work Life Balance*

| Kode             | Indikator                                                 | STS | TS | N  | S  | SS | Mean        | Standar deviasi | Kriteria      |
|------------------|-----------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|-------------|-----------------|---------------|
| WLB1             | <i>Time balance</i><br>(Keseimbangan waktu)               | 1   | 4  | 6  | 52 | 51 | 4,30        | 0,797           | Tinggi        |
| WLB2             | <i>Involvement balance</i><br>(Keseimbangan keterlibatan) | 2   | 4  | 13 | 52 | 43 | 4,14        | 0,881           | Tinggi        |
| WLB3             | <i>Satisfaction balance</i><br>(Keseimbangan kepuasan)    | 1   | 4  | 5  | 55 | 49 | 4,29        | 0,784           | Tinggi        |
| WLB4             | Keseimbangan aktifitas                                    | 3   | 3  | 13 | 47 | 48 | 4,18        | 0,924           | Tinggi        |
| <b>Rata-rata</b> |                                                           |     |    |    |    |    | <b>4,23</b> |                 | <b>Tinggi</b> |

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *work life balance* memiliki nilai rata-rata 4,23 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki *work life balance* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *time balance* (keseimbangan waktu) menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,30 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dapat melakukan hal-hal pribadi setelah selesai bekerja. Kemudian tanggapan mengenai *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan) memperoleh nilai *mean* 4,14 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa

pegawai KPP Madya Semarang mencurahkan energi yang sama besar ketika mengurus pekerjaan ataupun urusan pribadi.

## 2. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

| Kode      | Indikator                           | STS | TS | N  | S  | SS | Mean | Standar Deviasi | Kriteria |
|-----------|-------------------------------------|-----|----|----|----|----|------|-----------------|----------|
| MK1       | Kebutuhan fisik                     | 1   | 4  | 8  | 49 | 52 | 4,29 | 0.817           | Tinggi   |
| MK2       | Kebutuhan rasa aman dan keselamatan | 2   | 2  | 10 | 46 | 54 | 4,30 | 0.841           | Tinggi   |
| MK3       | Kebutuhan sosial                    | 2   | 1  | 7  | 49 | 55 | 4,35 | 0.787           | Tinggi   |
| MK4       | Kebutuhan akan penghargaan          | 2   | 7  | 10 | 51 | 44 | 4,12 | 0.933           | Tinggi   |
| MK5       | Kebutuhan perwujudan diri           | 3   | 2  | 11 | 51 | 47 | 4,20 | 0.884           | Tinggi   |
| Rata-rata |                                     |     |    |    |    |    | 4,25 |                 | Tinggi   |

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi kerja memiliki nilai rata-rata 4,25 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kebutuhan sosial menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,35 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di KPP Madya Semarang harmonis dan saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian tanggapan mengenai kebutuhan akan penghargaan memperoleh nilai *mean* 4,12 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya

Semarang mendapatkan pujian, apresiasi dan penghargaan atas kontribusi yang sudah berikan.

### 3. Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja

| Kode             | Indikator                       | STS | TS | N | S  | SS | Mean        | Standar Deviasi | Kriteria      |
|------------------|---------------------------------|-----|----|---|----|----|-------------|-----------------|---------------|
| PK1              | Kemampuan                       | 2   | 0  | 2 | 59 | 51 | 4,38        | 0.696           | Tinggi        |
| PK2              | Meningkatkan hasil yang dicapai | 2   | 0  | 3 | 60 | 49 | 4,35        | 0.704           | Tinggi        |
| PK3              | Mutu                            | 2   | 0  | 2 | 59 | 51 | 4,38        | 0.696           | Tinggi        |
| PK4              | Kontribusi positif              | 2   | 2  | 5 | 50 | 55 | 4,35        | 0.798           | Tinggi        |
| PK5              | Efisiensi                       | 1   | 1  | 2 | 53 | 57 | 4,44        | 0.666           | Tinggi        |
| <b>Rata-rata</b> |                                 |     |    |   |    |    | <b>4,38</b> |                 | <b>Tinggi</b> |

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai produktivitas kerja memiliki nilai rata-rata 4,38 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait efisiensi menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* sebesar 4,44 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang menyelesaikan pekerjaan dengan mempertimbangkan efisiensi waktu. Kemudian tanggapan mengenai meningkatkan hasil yang dicapai dan kontribusi positif memperoleh nilai *mean* masing-masing sebesar 4,35 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dalam bekerja mampu mencapai hasil yang maksimal setiap harinya dan

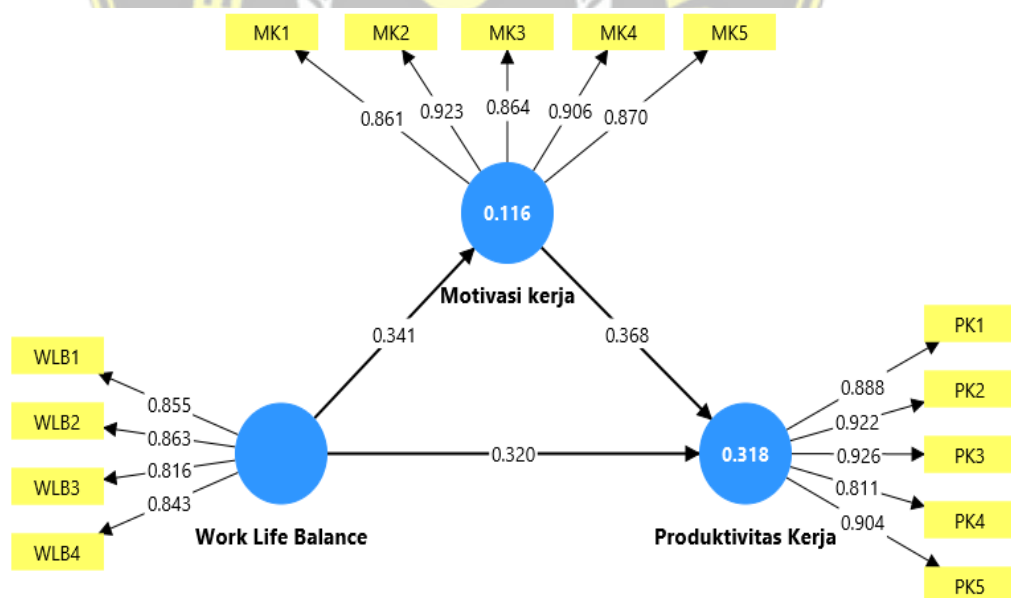
membagikan kreatifitas dan inovasi baru dalam penyelesaian kerja kepada pegawai lain.

#### 4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji dan mengembangkan model hubungan sebab akibat yang kompleks, hasil PLS-SEM dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### 1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1 *Outer Model (Measurement Model)*

Berdasarkan gambar diatas, berikut ini disajikan tabel *loading factor* yang telah diproses, sebagai berikut:



Tabel 4.5 Evaluasi *Loading Factor*

| Variabel                 | Indikator | Original sampel (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistik | P values |
|--------------------------|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------|----------|
| Motivasi Kerja           | MK1       | 0.861               | 0.857           | 0.035                      | 24.262      | 0.000    |
|                          | MK2       | 0.923               | 0.920           | 0.024                      | 38.949      | 0.000    |
|                          | MK3       | 0.864               | 0.849           | 0.056                      | 15.482      | 0.000    |
|                          | MK4       | 0.906               | 0.908           | 0.023                      | 39.884      | 0.000    |
|                          | MK5       | 0.870               | 0.867           | 0.045                      | 19.173      | 0.000    |
| Produktivitas Kerja      | PK1       | 0.888               | 0.872           | 0.061                      | 14.668      | 0.000    |
|                          | PK2       | 0.922               | 0.914           | 0.034                      | 26.854      | 0.000    |
|                          | PK3       | 0.926               | 0.918           | 0.032                      | 28.811      | 0.000    |
|                          | PK4       | 0.811               | 0.809           | 0.059                      | 13.711      | 0.000    |
|                          | PK5       | 0.904               | 0.899           | 0.034                      | 26.802      | 0.000    |
| <i>Work Life Balance</i> | WLB1      | 0.855               | 0.842           | 0.065                      | 13.063      | 0.000    |
|                          | WLB2      | 0.863               | 0.858           | 0.053                      | 16.401      | 0.000    |
|                          | WLB3      | 0.816               | 0.814           | 0.076                      | 10.788      | 0.000    |
|                          | WLB4      | 0.843               | 0.833           | 0.063                      | 13.351      | 0.000    |

Tabel diatas menunjukan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70 sehingga indikator telah memenuhi syarat untuk mengevaluasi *outer model*. Dalam PLS evaluasi *outer model* terdiri dari *discriminant validity* (*cross loading*, AVE, *forrell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

**a. Discriminan Validity**

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.6 Nilai *Cross Loading*

| Indikator | Variabel |       |       | Keputusan                   |
|-----------|----------|-------|-------|-----------------------------|
|           | MK       | PK    | WLB   |                             |
| MK1       | 0.861    | 0.340 | 0.299 | MK1 (MK > PK, WLB = Valid)  |
| MK2       | 0.923    | 0.433 | 0.322 | MK2 (MK > PK, WLB = Valid)  |
| MK3       | 0.864    | 0.366 | 0.298 | MK3 (MK > PK, WLB = Valid)  |
| MK4       | 0.906    | 0.524 | 0.311 | MK4 (MK > PK, WLB = Valid)  |
| MK5       | 0.870    | 0.418 | 0.279 | MK5 (MK > PK, WLB = Valid)  |
| PK1       | 0.430    | 0.888 | 0.269 | PK1 (PK > MK, WLB = Valid)  |
| PK2       | 0.455    | 0.922 | 0.376 | PK2 (PK > MK, WLB = Valid)  |
| PK3       | 0.447    | 0.926 | 0.425 | PK3 (PK > MK, WLB = Valid)  |
| PK4       | 0.374    | 0.811 | 0.530 | PK4 (PK > MK, WLB = Valid)  |
| PK5       | 0.418    | 0.904 | 0.348 | PK5 (PK > MK, WLB = Valid)  |
| WLB1      | 0.346    | 0.372 | 0.855 | WLB1 (WLB > MK, PK = Valid) |
| WLB2      | 0.364    | 0.348 | 0.863 | WLB2 (WLB > MK, PK = Valid) |
| WLB3      | 0.206    | 0.389 | 0.816 | WLB3 (WLB > MK, PK = Valid) |
| WLB4      | 0.219    | 0.401 | 0.843 | WLB4 (WLB > MK, PK = Valid) |

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik.

Tabel 4.7 *Average Variance Extracted* (AVE)

| No | Variabel                 | AVE   | Keterangan |
|----|--------------------------|-------|------------|
| 1  | Motivasi Kerja           | 0.783 | Valid      |
| 2  | Produktivitas Kerja      | 0.794 | Valid      |
| 3  | <i>Work Life Balance</i> | 0.713 | Valid      |

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel motivasi kerja (0,783), produktivitas kerja (0,794) dan *work life balance* (0,713) >0,5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.8 *Fornell Larckel Criterion*

| Variabel                 | Motivasi Kerja | Poduktivitas Kerja | <i>Work Life Balance</i> |
|--------------------------|----------------|--------------------|--------------------------|
| Motivasi Kerja           | 0.885          |                    |                          |
| Poduktivitas Kerja       | 0.477          | 0.891              |                          |
| <i>Work Life Balance</i> | 0.341          | 0.445              | 0.845                    |

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornel larcker criterion* masing-masing variabel yaitu motivasi kerja sebesar (0,885), produktivitas kerja (0,891) dan *work life balance* (0,845) lebih besar dibandingkan dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi.

#### **b. Reliabilitas**

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

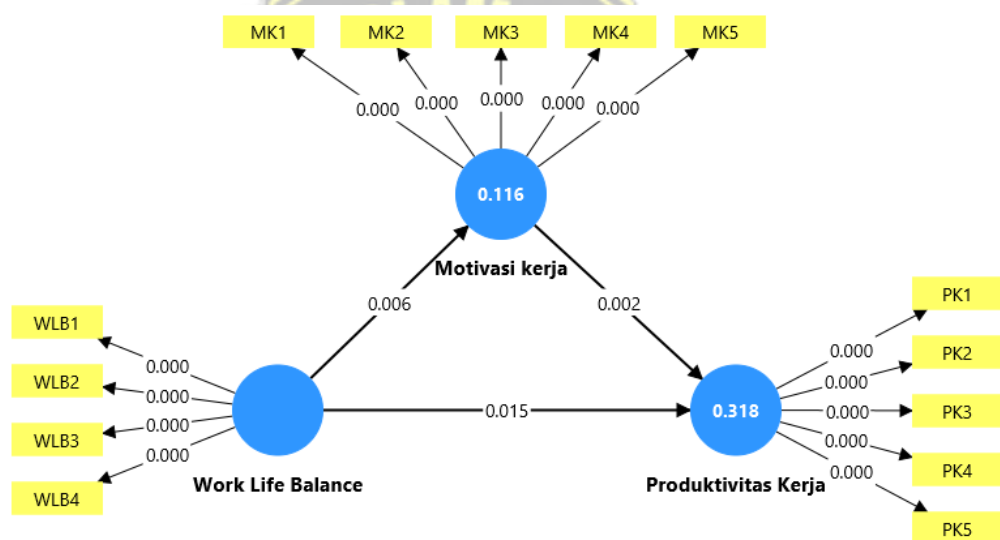
Tabel 4.9 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

| Variabel                 | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|
| Motivasi Kerja           | 0.940                        | 0.931                 | Reliabel   |
| Poduktivitas Kerja       | 0.938                        | 0.935                 | Reliabel   |
| <i>Work Life Balance</i> | 0.870                        | 0.866                 | Reliabel   |

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah  $\geq 0,7$  sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar  $\geq 0,60$  berarti indikator variabel tersebut reliabel.

## 2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi *inner model*, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. Hasil evaluasi *inner model* dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 *Inner Model (Model Struktural)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, *indirect effect*, R-square ( $R^2$ ), f-square ( $F^2$ ), uji *goodness of fit*.

### a. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

*Path coefficient* dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. *Path coefficient* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, dan

Tstatistik lebih dari 1,96 maka pengaruh langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik

Tabel 4.10 Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

| Koefisien Jalur                                 | Original sampel (O) | Sample mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T statistik | P values | Keterangan |
|-------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------|----------|------------|
| <i>Work Life balance</i> -> Produktivitas Kerja | 0.320               | 0.326           | 0.147                      | 2.170       | 0.015    | Mendukung  |
| <i>Work Life balance</i> -> Motivasi kerja      | 0.341               | 0.337           | 0.136                      | 2.500       | 0.006    | Mendukung  |
| Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja           | 0.368               | 0.359           | 0.127                      | 2.902       | 0.002    | Mendukung  |

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**1) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja**

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja adalah sebesar  $0,015 < 0,05$  dan nilai T-Statistik  $(2,170) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,320 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti  $H_1$  diterima.

**2) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh *work life balance* terhadap motivasi kerja adalah

sebesar  $0,006 < 0,05$  dan nilai T-Statistik  $(2,500) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,341 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti  $H_2$  diterima.

### 3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja adalah sebesar  $0,002 < 0,05$  dan nilai T-Statistik  $(2,902) > 1,96$ . Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,368 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti  $H_3$  diterima.

#### b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

*Indirect effect* dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, efek tidak langsung mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan *p-value* dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika *p-value* kurang dari atau sama dengan 0,05 dan Tstatistik lebih dari 1,96, maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.



Tabel 4.11 Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*)

| Koefisien Jalur                                                   | Original sampel (O) | Sample mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T statistik | P values | Keterangan |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------|----------|------------|
| <i>Work Life balance</i> -> Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja | 0.125               | 0.125           | 0.075                      | 1.965       | 0.048    | Mendukung  |

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11, dapat diketahui bahwa nilai *P-Values indirect effect* adalah sebesar  $0,048 < 0,05$  dan nilai T-Statistik  $(1,965) > 1,96$  dengan nilai original sampel sebesar 0,125 (positif) hal ini berarti motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh positif *work life balance* terhadap produktivitas kerja. Hasil ini mendukung hipotesis keempat yaitu motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan antara *work life balance* dengan produktivitas kerja, dengan kata lain  $H_4$  diterima.

**c. *R-square* ( $R^2$ )**

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

| No | Variabel            | R-Squares | Adjusted R-Squares |
|----|---------------------|-----------|--------------------|
| 1  | Motivasi Kerja      | 0.116     | 0.107              |
| 2  | Produktivitas Kerja | 0.318     | 0.304              |

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai *Adjusted R-square* dari motivasi kerja sebesar 0,107, hal ini berarti 10,7% variasi atau perubahan motivasi kerja dipengaruhi oleh *work life balance* sedangkan sisanya sebesar 89,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* produktivitas kerja sebesar 0.304, hal ini berarti 30,4% variasi atau perubahan

produktivitas kerja dipengaruhi oleh *work life balance* dan motivasi kerja, sisanya sebesar 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**d. *F-Square* ( $F^2$ )**

Kriteria nilai  $F^2$  ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

| Hubungan Variabel                               | <i>f Squares</i> | Pengaruh substantif |
|-------------------------------------------------|------------------|---------------------|
| Motivasi Kerja -> Produktivitas Kerja           | 0.175            | Cukup               |
| <i>Work Life Balance</i> -> Motivasi Kerja      | 0.132            | Kecil               |
| <i>Work Life Balance</i> -> Produktivitas Kerja | 0.133            | Kecil               |

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja (0,175). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *work life balance* terhadap motivasi kerja (0,132) dan *work life balance* terhadap produktivitas kerja (0,133).

**e. *Goodness of Fit***

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d\_ ULS, d\_ G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.14 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

| No | Struktural Model | Cut-Off Value | Estimated | Keterangan |
|----|------------------|---------------|-----------|------------|
| 1  | SRMR             | < 0,10        | 0.071     | Fit        |
| 2  | d_ ULS           | > 0,05        | 0.524     | Fit        |
| 3  | d_ G             | > 0,05        | 0.381     | Fit        |

| No | Struktural Model | Cut-Off Value                                                         | Estimated | Keterangan |
|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| 4  | Chi-Square       | $>X^2_{\text{tabel}}$<br>(df = 111; $X^2_{\text{tabel}} = 136,5910$ ) | 209.597   | Fit        |
| 5  | NFI              | Mendekati 1                                                           | 0.830     | Fit        |

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh Langsung

Pembahasan pengaruh langsung dalam penelitian ini terjadi pada variabel *work life balance* terhadap produktivitas kerja, *work life balance* terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

#### 1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. *Work-life balance* bagi pegawai KPP Madya Semarang, seperti halnya profesi lain, adalah kemampuan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pegawai yang bahagia, sehat, dan tidak stres cenderung lebih produktif. Pegawai akan memiliki lebih banyak energi, fokus untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Bagi pegawai KPP Madya Semarang seringkali memiliki tenggat waktu yang jelas, terutama saat musim pelaporan pajak, yang dapat menyebabkan tekanan kerja yang tinggi. Pegawai KPP Madya Semarang seringkali harus menangani berbagai macam tugas, termasuk pemeriksaan, konsultasi, dan penyelesaian sengketa, yang dapat menambah beban kerja. Sehingga penting bagi pegawai menemukan cara mencapai keseimbangan. Pegawai KPP madya Semarang dalam melakukan *work life balance* adalah dengan bekerja secara produktif selama jam kerja, tanpa lembur berlebihan, disertai waktu istirahat yang cukup, dan setelah pulang kerja bisa menikmati waktu pribadi, kemudian pada akhir pekan sepenuhnya untuk waktu pribadi dan keluarga tanpa gangguan pekerjaan. Dengan *work-life balance* yang baik pegawai yang merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih bahagia, hal ini mengurangi stres dan kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja pegawai KPP Madya Semarang.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lintong, Pio dan Sambul (2023) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fauziah, Sutrisna dan Oktaviani (2024) yang menyatakan bahwa semakin baik *work life balance* pegawai, semakin tinggi produktivitasnya. Penelitian Fadli, Israwati dan Mahendra (2024) menjelaskan bahwa *work-life balance* dapat menciptakan kehidupan yang seimbang dan meningkatkan produktivitas.

## 2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. *Work life balance* yang baik bagi pegawai KPP Madya Semarang mencakup pengelolaan waktu, prioritas, dan batasan yang jelas antara tugas kantor dan kegiatan di luar pekerjaan. *Work life balance* dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai KPP Madya Semarang karena pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat terhindar dari stres, kelelahan, yang dapat meningkatkan semangat kerja.

Gambaran *work life balance* yang diharapkan pegawai KPP Madya sesuai dengan pernyataan pada kuesioner adalah adanya opsi waktu kerja yang fleksibel, seperti kerja dari rumah (WFH) atau jam kerja yang fleksibel, dapat membantu pegawai mengatur waktu dengan lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Memberikan cuti melahirkan atau cuti keluarga yang memadai, serta program dukungan keluarga lainnya, dapat membantu pegawai merasa didukung dalam mengelola tanggung jawab mereka di tempat kerja dan di rumah. Dengan *work-life balance* yang baik, pegawai KPP Madya Semarang merasa lebih termotivasi untuk bekerja karena merasa dihargai dan didukung. Pegawai yang memiliki waktu untuk diri sendiri, keluarga, dan melakukan aktivitas yang mereka sukai, sehingga meningkatkan motivasi kerja sehingga dalam bekerja akan merasa senang dan tidak terpaksa.

Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2020) menunjukkan bahwa semakin baik *work life balance* semakin tinggi pula motivasi kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Saputra (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian Lestiani dan Purba (2022) bahwa pegawai yang merasa didukung dalam kehidupan pribadi cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, semakin tinggi pula produktivitas kerjanya, dan sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja, maka semakin rendah pula produktivitas kerjanya. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong bagi pegawai KPP Madya Semarang untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai KPP Madya Semarang cenderung lebih fokus, disiplin, dan berusaha keras dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, yang secara langsung meningkatkan produktivitas

Motivasi kerja yang tinggi dapat memicu semangat kerja yang lebih besar pada pegawai KPP Madya Semarang. Pegawai akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik, mencapai target, dan memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih fokus dan berkonsentrasi pada pekerjaan,



sehingga pegawai akan lebih mampu mengabaikan gangguan dan memaksimalkan waktu kerja mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Selain itu motivasi kerja dapat mendorong pegawai KPP Madya Semarang untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif untuk masalah yang mungkin muncul dalam pekerjaan dengan lebih berinisiatif mencari cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Pegawai KPP Madya Semarang yang termotivasi akan cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak. Pegawai akan lebih sabar, ramah, dan responsif dalam membantu wajib pajak memenuhi kewajiban perpajakan mereka. Sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong produktivitas kerja pegawai KPP Madya Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusmiati et al (2022) menjelaskan bahwa tinggi rendahnya tingkat motivasi pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas dari perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haris, Refani dan Setiawan (2023) bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi karyawan dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Penelitian Lestari, Hakim dan Burhanuddin (2022) menunjukkan bahwa motivasi berdasarkan hirarki kebutuhan Maslow yang meliputi kebutuhan psikologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

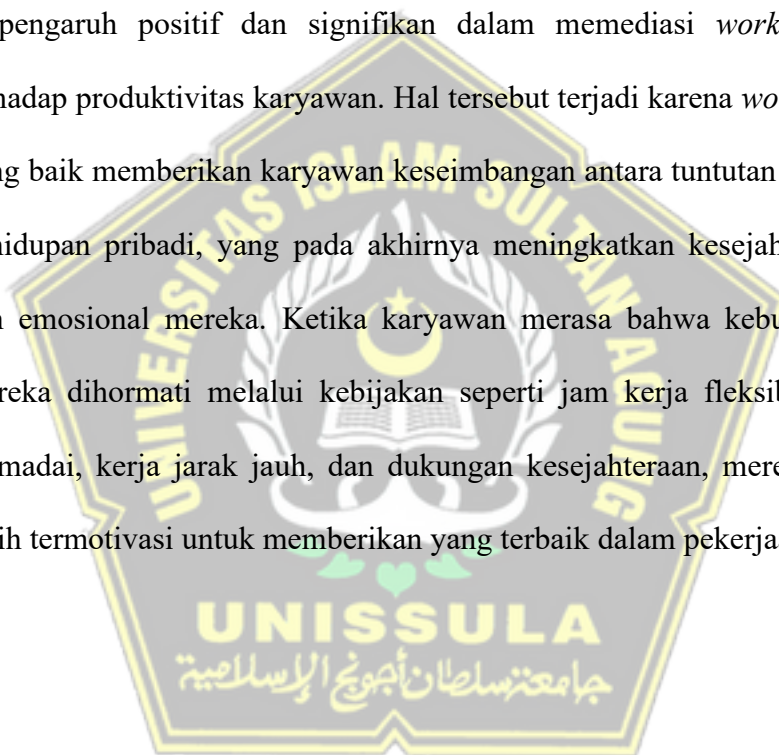
#### 4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap produktivitas kerja. Artinya pegawai KPP Madya Semarang yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini karena pegawai merasa lebih bahagia, puas, dan tidak mengalami stres berlebihan, yang pada akhirnya mendorong motivasi untuk lebih produktif dan berdedikasi pada pekerjaan.

Pegawai KPP Madya Semarang yang memiliki *work life balance* yang baik, mereka mungkin tidak merasa stres dan kelelahan saat bekerja. Pegawai memiliki waktu untuk beristirahat, bersosialisasi, dan melakukan aktivitas yang mereka sukai. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karena pegawai merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan menyelesaikan tugas-tugas pajak dengan lebih efisien. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, jika pegawai KPP Madya Semarang mengalami *work-life balance* yang buruk (misalnya, terlalu banyak lembur, beban kerja yang berat, sulit memisahkan kehidupan kerja dan pribadi), pegawai mungkin merasa stres, kelelahan, dan motivasi kerja menurun. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas kerja, seperti peningkatan kesalahan dalam perhitungan pajak, keterlambatan penyelesaian tugas, atau penurunan kualitas layanan kepada wajib pajak. Sehingga motivasi

kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja pegawai KPP Madya Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Asminih (2024) menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra et al (2024) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *work life balance* terhadap produktivitas karyawan. Hal tersebut terjadi karena *work life balance* yang baik memberikan karyawan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan mental dan emosional mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan pribadi mereka dihormati melalui kebijakan seperti jam kerja fleksibel, cuti yang memadai, kerja jarak jauh, dan dukungan kesejahteraan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya semakin baik pegawai KPP Madya Semarang dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, semakin tinggi produktivitas kerja yang dicapai.
2. *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya pegawai KPP Madya Semarang yang dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya dengan baik cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja, dimana motivasi kerja dapat mendorong pegawai KPP Madya Semarang untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produktivitas yang maksimal
4. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *work life balance* terhadap produktivitas kerja, artinya *work life balance* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada peningkatan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang

## 5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *work life balance* dan motivasi kerja

### 1. Motivasi Kerja

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kebutuhan akan penghargaan, sehingga KPP Madya Semarang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memenuhi kebutuhan mereka akan penghargaan melalui berbagai cara, seperti memberikan apresiasi atas pencapaian dengan mengucapkan terima kasih dan apresiasi secara langsung kepada karyawan atas kerja keras dan pencapaian pegawai, puji pegawai atas pencapaian mereka dalam pertemuan tim atau rapat atau KPP Madya Semarang dapat membuat papan pengumuman di kantor untuk menampilkan pencapaian pegawai. Selain itu KPP Madya Semarang memberikan *reward* yang bermanfaat seperti pelatihan, perangkat kerja baru, atau kesempatan untuk pengembangan diri untuk pegawai yang mencapai target atau menyelesaikan proyek dengan baik.

### 2. *Work Life Balance*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), sehingga KPP Madya Semarang perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan memberikan fleksibilitas waktu kerja dengan mengimplementasikan *compressed work hours* (pemadatan jam kerja ) 4 hari kerja dan 3 hari libur

untuk mengurangi jam kerja total dalam seminggu, menawarkan program kesehatan seperti kelas yoga, tantangan kebugaran, atau konseling nutrisi untuk meningkatkan kesehatan fisik dan mental pegawai. KPP Madya Semarang dapat menyediakan fasilitas pengasuhan anak di kantor atau memberikan dukungan finansial untuk biaya penitipan anak, terutama bagi pegawai yang memiliki anak kecil.

### **5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang, keterbatasan pertama mengacu pada fakta bahwa bahwa *work life balance* dan motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan terhadap produktivitas kerja yang dapat disebabkan oleh pemilihan indikator yang kurang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja organisasi responden, oleh karena itu, kami merekomendasikan penelitian di masa mendatang untuk menguji pengaruh *work life balance* terhadap produktivitas kerja dengan indikator lain yang lebih luas.

Kedua, cakupan penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu kantor pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I yaitu KPP Madya Semarang sehingga penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dengan mengambil sampel yang lebih luas lagi yaitu seluruh kantor di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdilah, R. H. (2011). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah), Semarang.
- Adha, R. N., N. Qomariah., dan A.H. Hafidzi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks* (4) 1: 47-62
- Adrian, S. R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Cipta Selera Semesta. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 2(1), 18-24.
- Alamanda, W., & Riyanti, B. P. D. (2024). Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Job Performance* pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan Startup di Jakarta. *Journal Psikogenesis*, 11(2), 122–131.
- Anggraini, M. (2024). Pengaruh Worklife Balance dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank di Kecamatan Bengkalis. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 5(1), 38-47.
- Anoraga. (2009). Sistem Kompensasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arrafiqur Rahman, “Kualitas Kehidupan Kerja: Suatu Tinjauan Literatur dan Pandangan dalam Konsep Islam,” *Jurnal Ilmiah Cano Economos* Vol. 6 No. 1 Januari (2017): 12.
- Asminih, A. (2024). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh *Work Life Balance*, Pengalaman Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kindo Makmur Jaya. (Doctoral dissertation, Universitas Satya Negara Indonesia).
- Astrianditya dan Fereshti, “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina persero RU IV Cilacap,” *ASSETS: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, Vol. 5, Nomor 1, April (2016): 54
- Aqsa, A. F., Afrizal, M., & Wahjono, S. I. (2025). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja PT Zat Store: Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja PT Zat Store. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (Embiss)*, 5(2), 154-160.

- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 460548.
- Busro, Muhammad. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group
- Colquit, Jason A. 2019. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International, Inc.
- Dewi, S. A., Widiartanto, W., & Listyorini, S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Pt KAI (Persero) Daop 4 Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(4), 830-838.
- Dhyan, R., & Parashakti, D. N. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal ekonomi bisnis, manajemen dan akuntansi*, 131-35.
- Edy Sutrisno. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Prenada. Jakarta.
- Fadhli, N., & Mahendra, Z. (2024). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Produktivitas dan Loyalitas Pegawai Kantor Walikota Pekanbaru. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*, 4(3), 353-364.
- Fathurrohman, P., & Suryana, A. (2012). Guru Profesional. Bandung: PT Refika Aditama.
- Fauziah, S., Sutrisna, A., Oktaviani, N. F., Jalan, A., No, P., & Tawang, K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tasikmalaya. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(4), 364-376.
- Febriyan Yoga Pratama. (2020). Pengaruh *Quality of Work Life*, Stres Kerja, dan Konflik Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT. Angkasa Pura Logistic Surabaya Bagian Logistik.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). *Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement*. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 441.
- Fitriani, Masnun. (2020). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Sawit Riau Makmur PKS Teluk Mega Kabupaten Rokan Hilir. Skripsi Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru

- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2014). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0* (edisi ke-2). Semarang: Universitas Diponegoro
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). *The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Handayani, Ririn. 2020. Metodologi Penelitian Sosial. Yogyakarta: Trussmedia. Grafika.
- Harimisa, M. E. (2013). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Camat Sario Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Haris, I., Refani, I. D., & Setiawan, R. I. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja dalam Organisasi Bisnis. *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)*, 4(1), 42-48.
- Hasibuan, S. P. M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hayati, I. K. (2013) "Analisis Penerapan *Quality of Work Life* (QWL) Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan, Optimisme Ekonomi Indonesia 2013," Antara Peluang dan Tantangan, Semnas Fekon (2019): 547
- Jannatin, M. K., & Hadi, C. (2012). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Produktivitas Karyawan Produksi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 144-148.
- Karnain, A. Z. O. (2025, March). Fenomena Hawthorne Studi terhadap *Work-Life Balance* dan Motivasi Bekerja pada Dosen di Universitas Pendidikan Indonesia. In Prosiding Seminar Nasional Pemberdayaan Masyarakat (SENDAMAS) (Vol. 4, No. 1, pp. 151-158).
- Katarina, K., & Kusumayadi, F. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Makmur Jaya Abadi (MJA) Kota Bima. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 199-204.
- Kuncoro, 2023. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D. Penerbit : Erlangga, Jakarta.

Kusmiati, I., Nasywa Sahila, A., Damayanti, S., Saraswati, A., & Apriliani, A. (2022). Pentingnya Motivasi Pegawai dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Karimah Tauhid*, 1(6), 869–879.

Laksmiari, Ni Putu Pradita (2019) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Teh Bunga Teratai di Desa Patemon Kecamatan Serrit. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*. Volume 11 No. 1 Tahun 2019

Latan , Hengky dan Ghozali, Imam (2015). *Partial Least Squares* Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. Semarang: Universitas Diponegoro

Lawler, J., Huang, T.C., & Lei, C.Y. (2003). *The Effect of Quality of Work Life on Comitment and Turnover Intention*. *Social Behavior and Personality: ProQuest Psychology Journals*. Vol:3, Hal.122-142.

Lestari, D., Hakim, L., & Burhanuddin, B. (2022). Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Barru Kabupaten Barru Sulawesi Selatan. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 3(6), 1832-1848.

Lestiani, I. D., & Purba, S. D. (2023). Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Wanita Karier Selama *Work From Home*. *Prosiding Working Papers Series In Management*, 15(1), 1-18.

Lintong, V. M., Pio, R. J., & Sambul, S. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan *Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Kerja di Sintesa Peninsula Hotel Manado. *Productivity*, 4(2), 155-163.

Liswandi, “Kualitas Kehidupan Kerja: Suatu kajian Literatur”, *Jurnal Literasi Bisnis* Vol. 2 No. 1 Mei 2013/ ISSN 2252-9993, (2013): 103.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Benefits Quarterly*, 19(4), 94

Lubis, R., Pohan, F., & Selfriyanti, M. (2021). Hubungan Motivasi dengan Produktivitas Kerja Karyawan pada Usaha Kecil Menengah Tempe Berkah. *Ecodynamika*, 4(2).

Lubis, W. F. N. M., & Nasution, M. I. (2024). *Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dimediasi Work Life Balance Dan Job Involment*. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4464–4476

Malhotra, N. (2020). *Marketing Research: An Applied Orientation* (What's New in Marketing). (7th Edition). United States of America



- Mardiani, I. N., & Widiyanto, A. (2021). Pengaruh *Work-Life Balance*, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 985-993.
- Mundung, Maria Sherin (2022). Pengaruh *Work Life Balance*, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama di Minahasa.
- Mawu, K. S., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Nevira, Lesti dkk. (2023). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Scancom Indonesia di Semarang. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(1), 107-126.
- Noor, K. M. (2011). *Work-Life Balance and Intention to Leave Among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions. International journal of business and social science*, 2(11), 240-248.
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(003).
- Purnama, Ridwan. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung. *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 8(2), 58-72.
- Putirulan, A. (2023) Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Motivasi Dampaknya pada Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN Muara Karang. *Streaming Business Journal*, Volume 2, No. 2, September 2023.
- Pranindhita, E. Y., & Wibowo, D. H. (2020). Hubungan *Work Life Balance* dengan Kepuasan Kerja pada Guru di SMK Kabupaten Pati. *Psikologi Konseling*, 16(1), 570–580.
- Pratama, E.R. & Nasrun, A.L. (2023). Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja serta Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Teller PT BPD Kaltim Kaltara Cabang Samarinda. *Jurnal Obor Oikonomia Borneo*. Vol. No.05 No.1, April 2023.
- Rahmawati, Desi. (2013) Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Fajar Berlian Tulungagung. *Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo* Vol. 1. No. 1 Tahun 2013.

- Rahajeng, M. G. (2021). Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di DKI Jakarta Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja/Mutia Garini Rahajeng/28179070/Pembimbing: Kristin Handayani.
- Rampisela, V. A., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Dayana Cipta. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1).
- Ristanti, A. J., & Dihan, F. N. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt Pertamina Persero Ru Iv Cilacap. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 5(1), 53-64.
- Rohim, A., & Irayanti, D. (2022). Peran Keterampilan Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(1), 1-8.
- Safitri, Erma. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Volume 1 Nomor 4 Juli 2013
- Saleh, A. R., & Utomo, H. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). Analisis *Work Life Balance* dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Inovon Digital Nusantara. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(4), 260-279.
- Santoso, S. (2019). *Statistika Ekonomi plus Aplikasi SPSS*. Ponorogo: Umpo Press
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organization Behavior: 9th Edition*. Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti, S. (2021). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju
- Segoro, W., & Pratiwi, W. K. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Gema Teknikatama Cibitung. 2(2), 880–888.
- Sekaran, ST dan Bougie S.Y, 2017. *Pendekatan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta Rineka Cipta.
- Sonang Sitohang, M. M. (2007). Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Balai Pelayanan Teknis Industri Kulit Di Magetan). *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 11(1), 89-114.



- Sugiyono, (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (2nd ed.). ALFABETAQ.
- Sutrisno, Edy. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia (J. Jeffry (ed.); XII). Prenada Media.
- Sutrisno, Edy. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Sunarsi, Denok. (2018). Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Nadi Suwarna Bumi. Jurnal Semarak, 1(1), 66-82.
- Tanoto, Malvin. 2024 April. Peran *Quality of Work Life* terhadap Motivasi Kerja pada PT XYZ Di Tanjung Priok Tahun 2023. Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni. Vol. 8, No. 1, April 2024: hlm 106-112
- Taroreh, R. Y., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Motivasi Kerja pada Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(3). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/30238>. Di akses tanggal 13 Juni 2021
- Tilaar, Natalia R. et. al. 2017. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara, Jurnal Emba Vol. 5 No. 2 Juni 2017, p: 2070-2078, ISSN: 2303-1174. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Umar, Husein. 2005. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Di PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, Husein. 2019. Metode Riset Manajemen Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia. Pustaka Utama.
- Valen, G. E. A. D., 2017. The Relationship between Work-Family Balance and Quality of Life. Journal of Vocational Behavior, 10.
- Verolina M.C. Pengaruh Disiplin Kerja dan *Work-life Balance* terhadap Produktivitas Kerja di Sintesa Peninsula Hotel Manado. Productivity, Vol. 4 No. 2, 2023.
- Wahyudi, M. (2019). Pengaruh Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 351-360.

- Wariati, Nana, dkk. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol.3, No.3.
- Wardani, A. S., & Hendratni, T. W. (2023). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Reasuransi Nasional Indonesia. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 3(2), 110-124.
- Winarsih, W., Veronica, A., & Anggraini, A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Awfa Smart Media Palembang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 3(2), 34-51.
- Wirawan, R. P. E. (2022). Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja Melalui *Work Life Balance*: Studi pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Pasuruan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2169-2180.
- Wuisan, A. B. (2007). Pengaruh Stress terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT (Persero) Angkasa Pura I Bandara Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol:3, Hal. 128-132.
- Wijaya. T, dan Andriani. F (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. *Jurnal Ekonomi*.
- Wijaya, Y. (2020). Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja (Studi pada PT Mayora Indah. *Agora*, 8(1), 358402.
- Wayne, 2023. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Sixth Edition. Tata McGraw-Hill.