COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting
Volume 9 Nomor 5, Tahun 2026
e-ISSN : 2597-5234

ENHANCING TAX COMPLIANCE PERFORMANCE: HOW COMMITMENT MEDIATES INNOVATION AND PARTNERSHIPS

MENINGKATKAN KINERJA KEPATUHAN PAJAK: BAGAIMANA KOMITMEN MEMEDIASI INOVASI DAN KEMITRAAN

Andika Heru Wibowo[1], Kesi Widjajanti[1], Indarto[1]
Universitas Semarang, Indonesia
andika.heru.3a@gmail.com[1], kesi_widjajanti@yahoo.com[2], indarto@usm.ac.id[3]

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of innovation and interagency partnerships on tax compliance performance, with leadership commitment serving as a mediating variable in government institutions. A quantitative approach employing an explanatory survey design was adopted. Data were collected through questionnaires administered to 183 officials and employees directly involved in tax administration within the Semarang City Government and the Central Java Provincial Government, operating within the jurisdiction of the Semarang Tengah Primary Tax Office. Respondents were selected using purposive sampling, and the data were analyzed using Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) with AMOS software. The findings reveal that interagency partnerships have positive and significant effects on both leadership commitment and tax compliance performance. Leadership commitment also has a positive and significant effect on tax compliance performance and significantly mediates the relationship between interagency partnerships and tax compliance performance. In contrast, innovation does not significantly affect either leadership commitment or tax compliance performance, directly or indirectly through mediation. The originality of this study lies in its integrated examination of interagency partnerships and leadership commitment in explaining organizational tax compliance performance within the public sector. These findings highlight the importance of strengthening interagency coordination, leadership support, and the effective implementation of innovation to improve tax compliance performance in government institutions.

Keywords: *innovation; interagency partnerships; leadership commitment; tax compliance performance; public sector organizations.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh inovasi dan kemitraan antarinstansi terhadap kinerja kepatuhan pajak dengan komitmen pimpinan sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 183 pejabat dan pegawai yang terlibat langsung dalam administrasi perpajakan pada Pemerintah Kota Semarang dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah di wilayah kerja KPP Pratama Semarang Tengah. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling, sedangkan data dianalisis menggunakan Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) dengan bantuan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemitraan antarinstansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pimpinan dan kinerja kepatuhan pajak. Komitmen pimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kepatuhan pajak serta memediasi hubungan antara kemitraan antarinstansi dan kinerja kepatuhan pajak. Sebaliknya, inovasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen pimpinan maupun kinerja kepatuhan pajak, baik secara langsung maupun melalui mediasi. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian integratif peran kemitraan antarinstansi dan komitmen pimpinan dalam menjelaskan kinerja kepatuhan pajak organisasi sektor publik. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan koordinasi antarinstansi, dukungan pimpinan, dan efektivitas implementasi inovasi dalam mendukung kepatuhan perpajakan.

Kata kunci: inovasi; kemitraan antarinstansi; komitmen pimpinan; kinerja kepatuhan pajak; organisasi sektor publik.

PENDAHULUAN

Kepatuhan pajak merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga keberlanjutan penerimaan negara dan efektivitas pengelolaan fiskal. Dalam organisasi sektor publik, kepatuhan perpajakan tidak hanya mencerminkan pemenuhan kewajiban administratif,

tetapi juga menunjukkan akuntabilitas instansi pemerintah dalam melaksanakan fungsi pemotongan, pemungutan, penyetoran, dan pelaporan pajak. Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk meningkatkan kepatuhan, termasuk penyederhanaan administrasi dan inovasi perilaku perpajakan (Alm et al., 2023). Namun, peningkatan kepatuhan belum selalu berlangsung secara konsisten. Data KPP Pratama Semarang Tengah yang disajikan dalam dokumen penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pelaporan pajak pada 57 instansi pemerintah berfluktuasi sepanjang 2020–2025, dari sekitar 7% pada 2020, menurun menjadi 35% pada 2024 setelah mengalami sejumlah perubahan, kemudian meningkat menjadi 79% pada 2025. Kondisi ini mengindikasikan bahwa modernisasi administrasi perpajakan perlu didukung oleh kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan secara efektif.

Inovasi menjadi salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja kepatuhan pajak melalui digitalisasi, penyederhanaan prosedur, dan penguatan sistem administrasi. Bellon et al. (2022) menemukan bahwa penerapan *electronic invoicing* di Peru meningkatkan nilai penjualan, pembelian, dan kewajiban pajak pertambahan nilai yang dilaporkan perusahaan. Namun, Satyadini dan Rosid (2024) menunjukkan bahwa penyederhanaan perpajakan di Indonesia meningkatkan kepatuhan pelaporan dan mengurangi sanksi, tetapi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku pembayaran pajak. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas inovasi perpajakan dapat bervariasi menurut dimensi kepatuhan dan konteks implementasinya. Dengan demikian, keberhasilan inovasi tidak cukup ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau penyederhanaan prosedur, tetapi juga memerlukan kesiapan dan dukungan organisasi.

Selain inovasi, kemitraan antarinstansi berperan dalam mendukung efektivitas administrasi perpajakan melalui koordinasi, pertukaran informasi, dan penguatan kerja sama kelembagaan. Yu et al. (2024) menemukan bahwa peningkatan kerja sama regulasi dan pertukaran informasi lintas negara dapat mengurangi praktik penghindaran pajak perusahaan. Kintu et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kolaborasi pemangku kepentingan berkontribusi terhadap kepatuhan pajak sukarela. Meskipun demikian, Bénétrix et al. (2024) mengidentifikasi bahwa efektivitas pertukaran informasi perpajakan masih menghadapi keterbatasan akibat pengalihan aset menuju yurisdiksi yang tidak tercakup dalam mekanisme kerja sama. Temuan tersebut menegaskan bahwa kemitraan memerlukan koordinasi dan kapasitas kelembagaan yang memadai agar dapat menghasilkan perbaikan kepatuhan secara berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen sektor publik, komitmen pimpinan berpotensi menjadi mekanisme yang menghubungkan inovasi dan kemitraan dengan pencapaian kinerja organisasi. Backhaus dan Vogel (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan sektor publik memiliki hubungan positif dengan berbagai hasil organisasi, sedangkan Grøn et al. (2024) menemukan bahwa intervensi pengembangan kepemimpinan dapat meningkatkan kualitas koordinasi dan kolaborasi antarorganisasi. Temuan tersebut memberikan landasan untuk menempatkan komitmen pimpinan sebagai faktor yang mendukung penerjemahan inovasi dan kemitraan ke

dalam praktik organisasi. Namun, bukti mengenai peran komitmen pimpinan sebagai mediator dalam hubungan antara inovasi, kemitraan antarinstansi, dan kinerja kepatuhan pajak pada instansi pemerintah masih memerlukan pengujian empiris.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian inovasi dan kemitraan antarinstansi dengan komitmen pimpinan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan kinerja kepatuhan pajak organisasi sektor publik. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang terutama membahas inovasi administrasi, kolaborasi perpajakan, atau kepemimpinan dalam konteks yang terpisah, penelitian ini menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarkonstruk tersebut dalam konteks instansi pemerintah di wilayah kerja KPP Pratama Semarang Tengah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh inovasi dan kemitraan terhadap kinerja kepatuhan pajak, baik secara langsung maupun melalui komitmen pimpinan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sektor publik sekaligus memberikan dasar empiris bagi penguatan tata kelola kepatuhan perpajakan instansi pemerintah.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan perspektif difusi inovasi dan tata kelola kolaboratif untuk menjelaskan kinerja kepatuhan pajak pada instansi pemerintah. Difusi inovasi menekankan bahwa manfaat pembaruan organisasi bergantung pada penerimaan pengguna, kesesuaian proses, kesiapan organisasi, dan keberlanjutan implementasi (Greenhalgh et al., 2004). Dalam administrasi perpajakan, inovasi mencakup pemanfaatan sistem digital, penyederhanaan prosedur, serta perbaikan layanan dan edukasi perpajakan. Sementara itu, kemitraan antarinstansi merujuk pada koordinasi, pertukaran informasi, dan pembagian tanggung jawab untuk mencapai tujuan publik yang tidak dapat diwujudkan secara optimal oleh satu organisasi (Mu et al., 2019).

Kinerja kepatuhan pajak dalam penelitian ini merujuk pada persepsi pelaksana perpajakan tentang ketepatan dan kelengkapan pemenuhan kewajiban instansi pemerintah, khususnya pemotongan atau pemungutan, penyetoran, dan pelaporan pajak. Komitmen pimpinan dimaknai sebagai dukungan yang konsisten berupa penetapan arah, penyediaan sumber daya, pemberdayaan pegawai, dan pengawasan pelaksanaan kewajiban. Literatur kepemimpinan sektor publik menegaskan pentingnya perilaku pimpinan bagi hasil organisasi (Backhaus & Vogel, 2022). Dengan demikian, model penelitian menguji inovasi dan kemitraan sebagai faktor yang berhubungan dengan kinerja kepatuhan pajak, baik secara langsung maupun melalui komitmen pimpinan.

Pengembangan Hipotesis

Kemitraan dan Komitmen Pimpinan

Kemitraan antarinstansi menghadirkan tuntutan koordinasi, kejelasan peran, serta tanggung jawab bersama. Mu et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja kolaborasi dipengaruhi oleh tata kelola vertikal dan horizontal, sementara Grøn et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan kepemimpinan meningkatkan kualitas koordinasi lintas organisasi. Walaupun bukti tersebut terutama menempatkan kepemimpinan sebagai pendorong kolaborasi, penelitian ini mengajukan arah sebaliknya sebagai dugaan yang perlu diuji: intensitas dan kualitas kemitraan dapat meningkatkan

keterlibatan serta kesediaan pimpinan menyediakan dukungan untuk memenuhi komitmen lintas instansi.

H1: Kemitraan berpengaruh positif terhadap komitmen pimpinan.

Inovasi dan Komitmen Pimpinan

Penerapan inovasi menuntut perubahan prosedur, peningkatan kompetensi, dan pengalokasian sumber daya. Greenhalgh et al. (2004) menjelaskan bahwa keberhasilan penyebaran inovasi dipengaruhi kesiapan organisasi dan dukungan terhadap implementasi. Kousina et al. (2025) juga memperlihatkan keterkaitan kepemimpinan dengan inovasi sektor publik, meskipun hubungan yang diuji dalam studi tersebut terutama bergerak dari kepemimpinan menuju inovasi. Pada penelitian ini, inovasi diperkirakan meningkatkan perhatian dan dukungan pimpinan karena penerapannya menimbulkan kebutuhan pengambilan keputusan serta pengawasan yang lebih besar.

H2: Inovasi berpengaruh positif terhadap komitmen pimpinan.

Inovasi dan Kinerja Kepatuhan Pajak

Digitalisasi dan penyederhanaan administrasi berpotensi memperkecil biaya kepatuhan, meningkatkan ketertelusuran transaksi, serta mengurangi kesalahan pelaporan. Bellon et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan faktur elektronik meningkatkan transaksi dan kewajiban PPN yang dilaporkan di Peru. Namun, Satyadini dan Rosid (2024) menemukan bahwa simplifikasi pajak bagi usaha kecil di Indonesia memperbaiki kepatuhan pelaporan dan sanksi, tetapi tidak secara signifikan mengubah perilaku pembayaran. Perbedaan ini mengisyaratkan bahwa hasil inovasi bergantung pada dimensi kepatuhan yang diukur dan konteks penerapannya.

H3: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja kepatuhan pajak.

Kemitraan dan Kinerja Kepatuhan Pajak

Kemitraan memungkinkan pertukaran data, harmonisasi prosedur, dan penyelesaian masalah perpajakan secara terkoordinasi. Kintu et al. (2025) menemukan bahwa kolaborasi pemangku kepentingan berkaitan dengan kepatuhan pajak sukarela pada UMKM di Uganda. Kajian Al-Maghrebi et al. (2022) juga menekankan peran kepercayaan dan transparansi dalam hubungan perpajakan. Meskipun konteks penelitian tersebut berbeda dari instansi pemerintah sebagai pemotong atau pemungut pajak, temuan tersebut mendukung dugaan bahwa kemitraan yang efektif dapat membantu instansi memenuhi kewajibannya secara lebih tepat dan konsisten.

H4: Kemitraan berpengaruh positif terhadap kinerja kepatuhan pajak.

Komitmen Pimpinan dan Kinerja Kepatuhan Pajak

Komitmen pimpinan mendorong penegasan prioritas kepatuhan, penyediaan dukungan teknis, pembagian tanggung jawab, serta pengawasan pelaksanaan prosedur. Meta-analisis Backhaus dan Vogel (2022) menunjukkan hubungan kepemimpinan sektor publik dengan berbagai keluaran organisasi. López-Cabarcos et al. (2022) juga menemukan pentingnya perilaku kepemimpinan transformasional, pemberdayaan, dan dukungan sosial bagi kinerja pegawai. Dalam administrasi pajak instansi pemerintah, mekanisme serupa diperkirakan membantu pelaksana menjalankan kewajiban secara benar, lengkap, dan tepat waktu.

H5: Komitmen pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja kepatuhan pajak.

Peran Mediasi Komitmen Pimpinan

Inovasi dapat memperbaiki sarana pemenuhan kewajiban perpajakan, tetapi manfaatnya berpotensi tidak terealisasi ketika organisasi kekurangan dukungan implementasi. Perspektif difusi inovasi menggarisbawahi pentingnya kesiapan organisasi dan pelaksanaan yang berkelanjutan (Greenhalgh et al., 2004). Oleh sebab itu, komitmen pimpinan diperkirakan menjadi mekanisme yang membantu menerjemahkan inovasi ke dalam praktik kepatuhan yang konsisten.

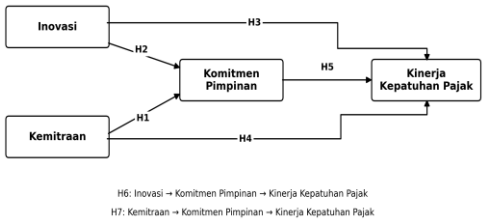
H6: Komitmen pimpinan memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja kepatuhan pajak.

Kemitraan menyediakan informasi dan sumber daya eksternal, sedangkan pimpinan berperan mengintegrasikannya ke dalam keputusan, pelaksanaan tugas, dan pengawasan internal. Mu et al. (2019) menekankan pentingnya tata kelola dalam keberhasilan kolaborasi, dan Grøn et al. (2024) memperlihatkan pentingnya kepemimpinan bagi koordinasi lintas organisasi. Atas dasar itu, komitmen pimpinan diduga menjembatani hubungan kemitraan dengan kinerja kepatuhan. Kedua dugaan mediasi tersebut merupakan proposisi yang diuji dalam konteks penelitian, bukan pengaruh yang telah dipastikan oleh studi sebelumnya.

H7: Komitmen pimpinan memediasi pengaruh kemitraan terhadap kinerja kepatuhan pajak.

Kerangka Konseptual

Gambar 1 menyajikan hubungan langsung inovasi dan kemitraan dengan komitmen pimpinan (H1–H2) dan kinerja kepatuhan pajak (H3–H4), serta hubungan komitmen pimpinan dengan kinerja kepatuhan pajak (H5). Hubungan tidak langsung melalui komitmen pimpinan ditunjukkan oleh H6 dan H7.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menguji hubungan antara inovasi, kemitraan antarinstansi, komitmen pimpinan, dan kinerja kepatuhan pajak pada organisasi sektor publik. Inovasi dan kemitraan ditempatkan sebagai variabel independen, komitmen pimpinan sebagai variabel mediasi, serta kinerja kepatuhan pajak sebagai variabel dependen. Hubungan antarvariabel dianalisis menggunakan *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) dengan perangkat lunak AMOS. Pendekatan ini memungkinkan pengujian model pengukuran dan hubungan struktural antarkonstruk laten secara simultan dengan mempertimbangkan kesalahan pengukuran (Zhang et al., 2021).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup pejabat dan pegawai yang terlibat langsung dalam administrasi serta pemenuhan kewajiban perpajakan pada Pemerintah Kota Semarang dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam wilayah kerja KPP Pratama Semarang Tengah. Pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan dalam pengelolaan perpajakan, khususnya sebagai administrator perpajakan,

Bendahara Pengeluaran (BP), dan Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP). Sebanyak 190 kuesioner didistribusikan kepada calon responden, dengan 183 kuesioner dikembalikan secara lengkap dan memenuhi persyaratan analisis. Dengan demikian, tingkat pengembalian kuesioner mencapai 96,32%, dan seluruh 183 respons lengkap digunakan dalam analisis penelitian.

Instrumen dan Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang terdiri atas 22 butir pernyataan untuk mengukur empat konstruk penelitian, yaitu inovasi (5 butir), kemitraan antarinstansi (5 butir), komitmen pimpinan (5 butir), dan kinerja kepatuhan pajak (7 butir). Pengukuran menggunakan skala persetujuan Likert 10 poin, dengan skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan skor 10 menunjukkan sangat setuju. Pengukuran kinerja kepatuhan pajak didasarkan pada persepsi responden mengenai pelaksanaan kewajiban perpajakan instansi, sehingga tidak diperlakukan sebagai ukuran kinerja administratif yang diperoleh langsung dari catatan perpajakan.

Sebelum pengumpulan data utama, instrumen melalui penilaian validitas isi oleh lima pakar yang memiliki kompetensi dalam manajemen stratejik dan pengawasan kepatuhan perpajakan. Penilaian meliputi relevansi indikator, kejelasan bahasa, serta kesesuaian pernyataan dengan konstruk penelitian. Instrumen yang telah disempurnakan kemudian diuji keterbacaannya kepada lima responden dengan karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Prosedur tersebut sejalan dengan prinsip pengembangan instrumen yang menekankan pentingnya validasi isi dan keterpahaman pertanyaan sebelum pelaksanaan survei (Ranganathan & Caduff, 2023).

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan melalui statistik deskriptif dan CB-SEM menggunakan AMOS. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban. Analisis inferensial mengikuti pendekatan dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), kemudian pengujian model struktural (Anderson & Gerbing, 1988). Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan *standardized factor loading* minimal 0,50 dan *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,50, sedangkan reliabilitas konstruk dinilai menggunakan *Construct Reliability* (CR) dengan batas minimal 0,70 (Fornell & Larcker, 1981).

Sebelum estimasi model, normalitas data dievaluasi melalui nilai *critical ratio* skewness dan kurtosis dengan batas ±2,58. Kesesuaian model dinilai menggunakan beberapa indeks *goodness of fit*, meliputi Chi-Square, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI. Penilaian dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan karakteristik model dan data, bukan berdasarkan satu indeks saja (Hu & Bentler, 1999; Zhang et al., 2021). Untuk mengakomodasi penyimpangan normalitas multivariat dalam pengujian kesesuaian model, digunakan prosedur *Bollen–Stine Bootstrap* (Bollen & Stine, 1992).

Pengujian hipotesis mencakup lima pengaruh langsung dan dua pengaruh tidak langsung melalui komitmen pimpinan. Signifikansi pengaruh langsung ditentukan berdasarkan koefisien jalur, *critical ratio*, dan nilai probabilitas pada tingkat signifikansi 5% ($p < 0,05$). Selanjutnya,

pengaruh mediasi diuji menggunakan prosedur *bootstrapping indirect effect* untuk mengevaluasi signifikansi jalur tidak langsung. Prosedur *bootstrapping* digunakan karena distribusi efek tidak langsung tidak selalu memenuhi asumsi normalitas (Preacher & Hayes, 2008). Interpretasi mediasi mempertimbangkan signifikansi efek tidak langsung serta hubungan langsung dalam model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Profil Responden dan Pengumpulan Data

Survei ditujukan kepada pengelola kewajiban perpajakan pemerintah daerah dalam wilayah kerja KPP Pratama Semarang Tengah. Sebanyak 183 dari 190 kuesioner terisi lengkap dan dapat dianalisis (96,32%). Tabel 1 menyajikan distribusi kuesioner, sedangkan Tabel 2 menggabungkan lima tabel karakteristik responden.

Tabel 1. Distribusi kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebarkan	190
Kuesioner terisi lengkap (Google Form)	183
Kuesioner tidak terisi	7
Kuesioner dianalisis	183

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Usia	19–23 tahun	3	1,6
Usia	24–28 tahun	23	12,6
Usia	29–33 tahun	26	14,2
Usia	34–38 tahun	23	12,6
Usia	39–43 tahun	30	16,4
Usia	44–48 tahun	40	21,9
Usia	49–53 tahun	25	13,7
Usia	54–58 tahun	13	7,1
Pendidikan	SMA/sederajat	26	14,2
Pendidikan	Diploma/sederajat	22	12,0
Pendidikan	S1	119	65,0
Pendidikan	S2	15	8,2
Pendidikan	S3	1	0,6
Masa kerja	1–4 tahun	62	33,9
Masa kerja	5–8 tahun	29	15,9
Masa kerja	9–12 tahun	16	8,7
Masa kerja	13–16 tahun	26	14,2
Masa kerja	17–20 tahun	25	13,7
Masa kerja	21–24 tahun	10	5,5
Masa kerja	25–28 tahun	11	6,0
Masa kerja	29–33 tahun	4	2,2
Jenis kelamin	Pria	42	23,0
Jenis kelamin	Wanita	141	77,0
Jabatan	Administrator pajak	9	4,9
Jabatan	Bendahara Pengeluaran (BP)	18	9,8
Jabatan	Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP)	44	24,0
Jabatan	Bendahara BOS/BOP	108	59,0
Jabatan	Jabatan lainnya	4	2,2

Statistik Deskriptif Konstruk

Indeks persepsi menunjukkan inovasi sebesar 79,44%, kemitraan 78,22%, komitmen pimpinan 83,33%, dan kinerja kepatuhan pajak 80,73%. Komitmen pimpinan memperoleh penilaian tertinggi. Tabel 3 mempertahankan semua 22 indikator dan seluruh frekuensi jawaban 1–10 yang digabung dari empat tabel sumber.

Tabel 3. Distribusi respons dan indeks 22 indikator

Kode	Butir pernyataan	Skor 6 f (%)	Skor 7 f (%)	Skor 8 f (%)	Skor 9 f (%)	Skor 10 f (%)	Indeks (%)
INO1	KPP Pratama Semarang Tengah secara konsisten menawarkan	14 (7,7)	43 (23,5)	91 (49,7)	28 (15,3)	7 (3,8)	78,42

	layanan perpajakan yang memiliki nilai tambah.						
INO2	KPP Pratama Semarang Tengah menggunakan Coretax DJP sebagai sistem teknologi informasi di bidang perpajakan yang memadai untuk memudahkan pelaporan pajak.	9 (4,9)	29 (15,8)	99 (54,1)	38 (20,8)	8 (4,4)	80,38
INO3	KPP Pratama Semarang Tengah membuka kesempatan bagi wajib pajak dalam pengambilan keputusan bersama terkait kinerja kepatuhan pajak.	16 (8,7)	40 (21,9)	94 (51,4)	26 (14,2)	7 (3,8)	78,25
INO4	KPP Pratama Semarang Tengah memiliki hubungan kerja yang baik dengan instansi saya.	7 (3,8)	30 (16,4)	100 (54,6)	35 (19,1)	11 (6,0)	80,71
INO5	KPP Pratama Semarang Tengah melakukan evaluasi penggunaan sistem teknologi informasi di bidang perpajakan (rekonsiliasi data penyetoran dan pelaporan pajak, pemutakhiran data, pembuatan e-bupot instansi pemerintah) secara rutin.	8 (4,4)	37 (20,2)	100 (54,6)	33 (18,0)	5 (2,7)	79,45
MTR1	Saya dapat memperoleh data dan informasi yang relevan terkait pemenuhan kewajiban perpajakan instansi saya dari KPP Pratama	8 (4,4)	48 (26,2)	101 (55,2)	23 (12,6)	3 (1,6)	78,09

	Semarang Tengah .						
MTR2	Saya memahami peran dan tanggung jawab instansi saya dalam kemitraan dengan KPP Pratama Semarang Tengah.	12 (6,6)	40 (21,9)	102 (55,7)	26 (14,2)	3 (1,6)	78,25
MTR3	Pimpinan instansi saya percaya bahwa kemitraan dengan KPP Pratama Semarang Tengah dapat meningkatkan kinerja kepatuhan pajak.	3 (1,6)	24 (13,1)	105 (57,4)	48 (26,2)	3 (1,6)	81,31
MTR4	Instansi saya rutin menggunakan instrumen koordinasi (seperti rapat/koordinasi secara offline, platform berbagi data, dan media komunikasi online melalui WhatsApp/Zoom Meeting) dalam kemitraan dengan KPP Pratama Semarang Tengah.	10 (5,5)	66 (36,1)	83 (45,4)	24 (13,1)	0 (0,0)	76,61
MTR5	Kinerja kepatuhan pajak instansi tempat saya bekerja sangat bergantung pada koordinasi yang baik dengan KPP Pratama Semarang Tengah	12 (6,6)	61 (33,3)	84 (45,9)	25 (13,7)	1 (0,5)	76,83
KMT1	Pimpinan instansi saya mampu memotivasi saya untuk berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan.	3 (1,6)	20 (10,9)	103 (56,3)	50 (27,3)	7 (3,8)	82,08
KMT2	Pimpinan instansi saya memberikan kepercayaan	0 (0,0)	8 (4,4)	103 (56,3)	64 (35,0)	8 (4,4)	83,93

	penuh kepada karyawan untuk menjalankan tugas.						
KMT3	Pimpinan instansi saya mendorong karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi.	0 (0,0)	10 (5,5)	96 (52,5)	66 (36,1)	11 (6,0)	84,26
KMT4	Pimpinan instansi saya mendorong kolaborasi dan kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan terkait pekerjaan.	1 (0,5)	10 (5,5)	102 (55,7)	61 (33,3)	9 (4,9)	83,66
KMT5	Pimpinan di instansi tempat saya bekerja selalu menyadari perubahan situasi yang mempengaruhi pekerjaan.	2 (1,1)	12 (6,6)	110 (60,1)	52 (28,4)	7 (3,8)	82,73
PTH1	Audit pajak berupa evaluasi/rekonsiliasi/pra rekonsiliasi kepatuhan pelaporan dan penyetoran dilakukan secara teratur dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.	8 (4,4)	29 (15,8)	101 (55,2)	41 (22,4)	4 (2,2)	80,22
PTH2	Kami merasa bahwa sanksi termasuk denda tidak/terlambat melakukan pelaporan pajak memotivasi kami untuk lebih patuh terhadap peraturan pajak	8 (4,4)	43 (23,5)	96 (52,5)	30 (16,4)	6 (3,3)	79,07
PTH3	Coretax DJP memudahkan saya untuk memahami semua peraturan pajak yang berlaku.	10 (5,5)	50 (27,3)	92 (50,3)	22 (12,0)	9 (4,9)	78,36
PTH4	Pelatihan Pajak yang saya terima memadai untuk memahami	14 (7,7)	56 (30,6)	90 (49,2)	20 (10,9)	3 (1,6)	76,83

	kewajiban perpajakan saya						
PTH5	Saya selalu melaporkan pajak tepat waktu sesuai dengan tenggat yang ditetapkan.	3 (1,6)	17 (9,3)	83 (45,4)	68 (37,2)	12 (6,6)	83,77
PTH6	Saya selalu melaporkan semua informasi yang relevan dan akurat dalam laporan pajak saya.	2 (1,1)	18 (9,8)	97 (53,0)	53 (29,0)	13 (7,1)	83,11
PTH7	Saya selalu membayar pajak tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.	3 (1,6)	16 (8,7)	83 (45,4)	71 (38,8)	10 (5,5)	83,77

Sumber: data primer, 2026.

Secara deskriptif, dukungan pimpinan terhadap adaptasi teknologi (84,26%) memperoleh indeks tertinggi, sedangkan kecukupan pelatihan pajak (76,83%) relatif paling rendah. Indeks kinerja masih menggunakan tujuh butir awal; analisis SEM berikutnya menggunakan empat butir setelah tiga indikator dieliminasi.

Evaluasi Model Pengukuran

Pemeriksaan normalitas menunjukkan 21 dari 22 indikator memiliki |C.R.| skewness dan kurtosis dalam batas ±2,58; pengecualian terdapat pada X35 (C.R. kurtosis = 2,718). Normalitas multivariat tidak terpenuhi (C.R. = 32,519). Tabel 4 menyajikan seluruh statistik asli tanpa menghilangkan indikator.

Tabel 4. Hasil uji normalitas

Indikator	Min	Maks	Skew	C.R. skew	Kurtosis	C.R. kurt
Y17	6,00	10,00	-0,300	-1,655	0,370	1,021
Y16	6,00	10,00	0,131	0,722	0,265	0,733
Y15	6,00	10,00	-0,223	-1,232	0,258	0,714
Y14	6,00	10,00	0,012	0,067	0,155	0,428
Y13	6,00	10,00	0,278	1,535	0,360	0,993
Y12	6,00	10,00	0,063	0,346	0,301	0,831
Y11	6,00	10,00	-0,293	-1,618	0,476	1,314
X21	6,00	10,00	-0,019	-0,105	0,460	1,27
X22	6,00	10,00	-0,224	-1,236	0,389	1,073
X23	6,00	10,00	-0,196	-1,081	0,506	1,396
X24	6,00	9,00	-0,049	-0,269	-0,428	-1,182
X25	6,00	10,00	-0,046	-0,254	-0,257	-0,711
X31	6,00	10,00	-0,043	-0,235	0,615	1,697
X32	7,00	10,00	0,401	2,217	0,023	0,063
X33	7,00	10,00	0,316	1,747	-0,102	-0,282
X34	6,00	10,00	0,186	1,026	0,475	1,312
X35	6,00	10,00	0,093	0,512	0,984	2,718
X11	6,00	10,00	0,009	0,050	0,115	0,316

X12	6,00	10,00	-0,125	-0,691	0,428	1,182
X13	6,00	10,00	-0,036	-0,201	0,170	0,469
X14	6,00	10,00	0,068	0,373	0,426	1,175
X15	6,00	10,00	-0,081	-0,450	0,400	1,105
Multivariat	–	–	–	–	156,234	32,519

Sumber: output AMOS, 2026.

Pada pengujian validitas konvergen, indikator Y12 (0,483), Y13 (0,384), dan Y14 (0,427) mempunyai loading < 0,50 sehingga dihapus dari model akhir. Semua loading awal lainnya dilaporkan pada Tabel 5, termasuk lima estimasi jalur struktural yang turut tercantum dalam tabel sumber meskipun bukan ukuran validitas indikator.

Tabel 5. Loading indikator dan estimasi jalur pada output awal

Hubungan/indikator	Estimasi	Keterangan
MTR → KMT	0,361	Jalur struktural (bukan loading)
INO → KMT	0,070	Jalur struktural (bukan loading)
INO → PTH	-0,067	Jalur struktural (bukan loading)
MTR → PTH	0,430	Jalur struktural (bukan loading)
KMT → PTH	0,525	Jalur struktural (bukan loading)
INO → X15	0,795	Loading indikator
INO → X14	0,677	Loading indikator
INO → X13	0,783	Loading indikator
INO → X12	0,756	Loading indikator
INO → X11	0,762	Loading indikator
KMT → X35	0,757	Loading indikator
KMT → X34	0,894	Loading indikator
KMT → X33	0,878	Loading indikator
KMT → X32	0,820	Loading indikator
KMT → X31	0,737	Loading indikator
MTR → X25	0,683	Loading indikator
MTR → X24	0,784	Loading indikator
MTR → X23	0,628	Loading indikator
MTR → X22	0,734	Loading indikator
MTR → X21	0,748	Loading indikator
PTH → Y11	0,604	Loading indikator
PTH → Y12	0,483	Loading < 0,50; dihapus
PTH → Y13	0,384	Loading < 0,50; dihapus
PTH → Y14	0,427	Loading < 0,50; dihapus
PTH → Y15	0,763	Loading indikator
PTH → Y16	0,873	Loading indikator
PTH → Y17	0,857	Loading indikator

Tabel 6. Reliabilitas dan validitas konvergen

Konstruk	AVE	Construct reliability
Inovasi (INO)	0,637	0,897

Kemitraan (MTR)	0,640	0,898
Komitmen pimpinan (KMT)	0,809	0,955
Kinerja kepatuhan pajak (PTH)	0,716	0,908

Seluruh konstruk dilaporkan memiliki AVE > 0,50 dan reliabilitas konstruk > 0,70. Nilai PTH perlu dibaca sebagai model pengukuran akhir dengan empat indikator; pengujian validitas diskriminan tidak disajikan dalam data yang tersedia.

Kesesuaian Model dan Pengujian Hipotesis

Penghapusan tiga indikator PTH memperbaiki beberapa indeks kesesuaian. CFI mencapai 0,942, TLI 0,932, dan RMSEA 0,066, meskipun χ^2 signifikan serta GFI dan AGFI masih di bawah 0,90. Oleh sebab itu, model menunjukkan kecocokan yang dapat dipertimbangkan, bukan kecocokan sempurna (Zhang et al., 2021).

Tabel 7. Perbandingan kesesuaian model

Indeks	Kriteria sumber	Model awal	Model akhir	Evaluasi akhir
Chi-square	Sekecil mungkin	401,104	263,162	Tidak fit menurut uji χ^2
Probabilitas χ^2	≥ 0,05	0,000	0,000	Tidak fit
CMIN/DF	≤ 3,00	1,976	1,802	Memenuhi
RMSEA	≤ 0,08	0,073	0,066	Memenuhi
RMR	≤ 0,05	0,049	0,044	Memenuhi
GFI	≥ 0,90	0,829	0,870	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,787	0,831	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,897	0,932	Memenuhi
CFI	≥ 0,90	0,909	0,942	Memenuhi

Sumber: output AMOS, 2026.

Tabel 8. Hasil Bollen–Stine bootstrap

Parameter	Hasil
Replikasi bootstrap	1.000
Bollen–Stine p-value	0,068
Replikasi dengan fit lebih baik	933
Replikasi dengan fit sama	0
Replikasi dengan fit lebih buruk	67

Hasil Bollen–Stine bootstrap (p = 0,068) tidak menolak hipotesis kesesuaian model pada α = 0,05; prosedur ini berkaitan dengan pengujian fit di bawah penyimpangan normalitas, bukan jaminan bahwa seluruh standard error dan signifikansi jalur sudah robust (Bollen & Stine, 1992).

Tabel 9. Pengujian jalur langsung dan mediasi

H	Jalur	Jenis	β	S.E.	C.R.	p dilaporkan	Kesimpulan
H1	MTR → KMT	Langsung	0,362	0,132	2,580	0,040	Signifikan
H2	INO → KMT	Langsung	0,069	0,107	0,519	0,665	Tidak signifikan
H3	INO → PTH	Langsung	−0,089	0,077	−0,809	0,447	Tidak signifikan
H4	MTR → PTH	Langsung	0,408	0,106	3,177	0,009	Signifikan
H5	KMT → PTH	Langsung	0,524	0,084	5,496	0,003	Signifikan

H6	INO → KMT → PTH	Tidak langsung	0,036	–	–	0,647	Tidak signifikan
H7	MTR → KMT → PTH	Tidak langsung	0,190	–	–	0,035	Signifikan

Sumber: output AMOS, 2026.

Pembahasan

Kemitraan berhubungan positif dengan komitmen pimpinan (H1) dan kinerja kepatuhan pajak (H4), serta memiliki pengaruh tidak langsung melalui komitmen pimpinan (H7). Pola ini konsisten secara konseptual dengan Mu et al. (2019), yang menekankan tata kelola koordinasi antarlembaga, dan Kintu et al. (2025), yang mengaitkan kolaborasi dengan kepatuhan pajak sukarela. Tinjauan Al-Maghrebi et al. (2022) juga menempatkan kepercayaan dan transparansi sebagai faktor penting bagi kepatuhan; Grøn et al. (2024) menunjukkan peran kepemimpinan dalam kualitas kolaborasi lintas organisasi. Hubungan mediasi yang ditemukan merupakan kontribusi kontekstual penelitian ini, sebab penelitian pembanding tidak menguji jalur mediasi komitmen pimpinan yang identik.

Komitmen pimpinan berhubungan positif dengan kinerja kepatuhan pajak (H5; $\beta = 0{,}524$). Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Backhaus dan Vogel (2022) mengenai keterkaitan kepemimpinan dan hasil organisasi sektor publik. Dukungan pimpinan melalui arahan, pengawasan, dan penyediaan sumber daya dapat menjadi salah satu penjelasan yang masuk akal, tetapi tidak dapat dinyatakan sebagai mekanisme kausal yang telah teruji dalam survei potong lintang ini.

Sebaliknya, inovasi tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan komitmen pimpinan (H2) maupun kinerja kepatuhan pajak (H3), dan jalur mediasi H6 juga tidak signifikan. Hasil ini berbeda dari Bellon et al. (2022), yang menunjukkan peningkatan pelaporan dan kewajiban PPN setelah penerapan e-invoicing di Peru. Namun, hasil ini relevan dengan Satyadini dan Rosid (2024), yang menemukan bahwa simplifikasi pajak di Indonesia meningkatkan kepatuhan pelaporan tetapi tidak secara signifikan meningkatkan perilaku pembayaran. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan dimensi kepatuhan, kesiapan pengguna, dan fase implementasi teknologi, sebagaimana pentingnya proses adopsi dalam ulasan Greenhalgh et al. (2004), bukan bukti bahwa inovasi tidak berguna.

Secara keseluruhan, kemitraan dan komitmen pimpinan menunjukkan asosiasi yang lebih konsisten dengan kinerja kepatuhan pajak daripada inovasi. Implikasi praktisnya adalah perlunya memperkuat koordinasi serta pendampingan antarlembaga dan memastikan tindak lanjutnya di tingkat pimpinan, disertai perbaikan kemudahan sistem dan kompetensi pengguna. Penafsiran hasil tetap dibatasi oleh sifat survei persepsi dan persoalan pengukuran konstruk kepatuhan pajak.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemitraan antarinstansi dan komitmen pimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kepatuhan pajak pada instansi pemerintah. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pimpinan dan kinerja kepatuhan pajak, sedangkan komitmen pimpinan memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja kepatuhan pajak. Komitmen pimpinan juga terbukti memediasi hubungan

antara kemitraan dan kinerja kepatuhan pajak. Sebaliknya, inovasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen pimpinan maupun kinerja kepatuhan pajak, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan inovasi administrasi perpajakan belum tentu berkaitan dengan peningkatan kepatuhan apabila penerimaan dan implementasinya belum berjalan secara optimal.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian manajemen sektor publik dengan menunjukkan bahwa hubungan antarorganisasi dan komitmen pimpinan merupakan mekanisme yang saling berkaitan dalam menjelaskan kinerja kepatuhan pajak. Kemitraan tidak hanya menyediakan akses informasi, koordinasi, dan dukungan kelembagaan, tetapi juga berhubungan dengan penguatan komitmen pimpinan dalam menerjemahkan kerja sama menjadi tindakan organisasi. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kemitraan antara Direktorat Jenderal Pajak dan instansi pemerintah melalui koordinasi berkelanjutan, pertukaran informasi, pendampingan perpajakan, serta keterlibatan aktif pimpinan dalam pengawasan dan pemenuhan kewajiban perpajakan. Sementara itu, pengembangan inovasi perlu diarahkan pada peningkatan kesiapan pengguna, kemudahan penggunaan sistem, dan efektivitas implementasi, bukan sekadar penyediaan teknologi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan data persepsi responden, mencakup wilayah penelitian yang terbatas, serta dilakukan dalam konteks penyesuaian terhadap sistem administrasi perpajakan digital. Selain itu, penyesuaian indikator dalam model pengukuran dan penyimpangan normalitas multivariat perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data kepatuhan administratif, memperluas cakupan instansi, serta menerapkan desain longitudinal untuk menguji peran kesiapan teknologi, kualitas implementasi inovasi, dan karakteristik organisasi. Dengan demikian, pemahaman mengenai peningkatan kinerja kepatuhan pajak dapat dikembangkan melalui pendekatan yang mengintegrasikan inovasi, kemitraan kelembagaan, dan kepemimpinan secara lebih komprehensif.

REFERENSI

Al-Maghrebi, M. S., Sapiei, N. S., & Abdullah, M. (2022). Power, trust and transparency as determinant factors of tax compliance: A systematic review. *Journal of Tax Reform*, *8*(3), 312–335. https://doi.org/10.15826/jtr.2022.8.3.124

Alm, J., Burgstaller, L., Domi, A., März, A., & Kasper, M. (2023). Nudges, boosts, and sludge: Using new behavioral approaches to improve tax compliance. *Economies*, *11*(9), Article 223. https://doi.org/10.3390/economies11090223

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, *82*(6), 986–1003.

https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bellon, M., Dabla-Norris, E., Khalid, S., & Lima, F. (2022). Digitalization to improve tax compliance: Evidence from VAT e-invoicing in Peru. *Journal of Public Economics*, *210*, Article 104661. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104661

Bénétrix, A., Emter, L., & Schmitz, M. (2024). Automatic for the (tax) people: Information sharing and cross-border investment in tax havens. *Economic Policy*, *39*(120), 853–895. https://doi.org/10.1093/epolic/eiae041

Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, *21*(2), 205–229. https://doi.org/10.1177/0049124192021002004

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, *82*(4), 581–629. https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x

Grøn, A. B., Hvilsted, L., Ingerslev, K., Jacobsen, C. B., Bech, M., & Holm-Petersen, C. (2024). Can leadership improve interorganizational collaboration? Field-experimental evidence from a team-based leadership training intervention. *The American Review of Public Administration*, *54*(5), 421–440. https://doi.org/10.1177/02750740241232681

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Kintu, I., Hisali, E., Bateganya, F., Lumala, P., Musoke, N., Nalwoga, W., & Kasim, S. (2025). Facilitation and voluntary tax compliance among micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Uganda: Testing the mediating effect of stakeholder collaboration. *International Journal of Ethics and Systems*. https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2024-0204

Kousina, E., Deligianni, I., & Voudouris, I. (2025). Entrepreneurial leadership and innovation in the public sector: The role of causal- and effectual-logic processes. *Public Administration*, *103*(1), 313–334. https://doi.org/10.1111/padm.13022

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, *140*, 361–369. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

Mu, R., de Jong, M., & Koppenjan, J. (2019). Assessing and explaining

interagency collaboration performance: A comparative case study of local governments in China. *Public Management Review*, *21*(4), 581–605. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508607

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879–891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Ranganathan, P., & Caduff, C. (2023). Designing and validating a research questionnaire—Part 1. *Perspectives in Clinical Research*, *14*(3), 152–155. https://doi.org/10.4103/picr.picr_140_23

Satyadini, A., & Rosid, A. (2024). Does tax simplification motivate small businesses to be more compliant? Evidence from a regression discontinuity in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, *60*(2), 217–238. https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2252746

Yu, M., Hsieh, C.-C., & Tsang, A. (2024). Cross-border regulatory cooperation and corporate tax avoidance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, *35*(3), 157–179. https://doi.org/10.1002/jcaf.22702

Zhang, M. F., Dawson, J. F., & Kline, R. B. (2021). Evaluating the use of covariance-based structural equation modelling with reflective measurement in organizational and management research: A review and recommendations for best practice. *British Journal of Management*, *32*(2), 257–272. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12415