

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
BERBASIS *QUALITY OF WORK LIFE*,  
*TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN  
*JOB SATISFACTION* PADA KPP MADYA SEMARANG**

**Usul Penelitian Tesis  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh:**

**FERY ARIYANTO  
NIM. 20402400180**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
TAHUN 2025**

## HALAMAN PENGESAHAN

# **PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* BERBASIS *QUALITY OF WORK LIFE*, *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN *JOB SATISFACTION* PADA KPP MADYA SEMARANG**

Disusun oleh:

**FERY ARIYANTO**  
**NIM. 20402400180**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Proposal Thesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Maret 2025

Pembimbing



**Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si**  
**NIK. 210491026**

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*  
BERBASIS *QUALITY OF WORK LIFE*,  
*TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* DAN  
*JOB SATISFACTION* PADA KPP MADYA SEMARANG**

Disusun oleh:

**FERY ARIYANTO**  
**NIM. 20402400180**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
23 Agustus 2025

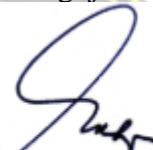
**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



**Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi**  
**NIK. 210491026**

Penguji I



**Prof. Dr. Drs. Mulyana, MSi**  
**NIK: 210490020**

Penguji II



**Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M**  
**NIK. 210491025**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**

**NIK. 210491028**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fery Ariyanto  
NIM : 20402400180  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

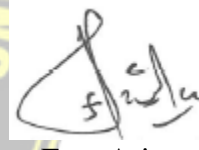
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Quality of Work Life*, *Transformasional Leadership* dan *Job Satisfaction* Pada KPP Madya Semarang“, merupakan karya Peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 23 Agustus 2025  
Saya yang menyatakan,

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si  
NIK. 210491026



Fery Ariyanto  
NIM. 20402400180

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fery Ariyanto  
NIM : 20402400180  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Quality of Work Life*, *Transformasional Leadership* dan *Job Satisfaction* Pada KPP 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 di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama 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, 23 Agustus 2025

Yang menyatakan



Fery Ariyanto  
NIM. 20402400180

## ABSTRAK

Penelitian ini termasuk dalam jenis *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan hubungan sebab-akibat antarvariabel dalam suatu fenomena organisasi. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang dengan jumlah 118 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan metode sensus dengan melibatkan seluruh pegawai sebagai responden. Data primer diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan variabel *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*, dengan pengukuran menggunakan skala Likert 1–5. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* maupun *Employee Performance*. Peningkatan kualitas kehidupan kerja, yang mencakup penghargaan terhadap prestasi, keseimbangan kerja–kehidupan, kesempatan pengembangan diri, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang kondusif, terbukti mendorong tumbuhnya kepuasan kerja sekaligus meningkatkan produktivitas, efisiensi, ketepatan waktu, inisiatif, dan kerjasama tim. Demikian pula, penerapan kepemimpinan transformasional melalui stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang diidealkan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja serta memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pada aspek pekerjaan inti, kompensasi, kesempatan promosi, gaya pengawasan, dan hubungan antar rekan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.

Kata kunci: *Quality of Work Life*; *Transformational Leadership*; *Job Satisfaction*, *Employee Performance*

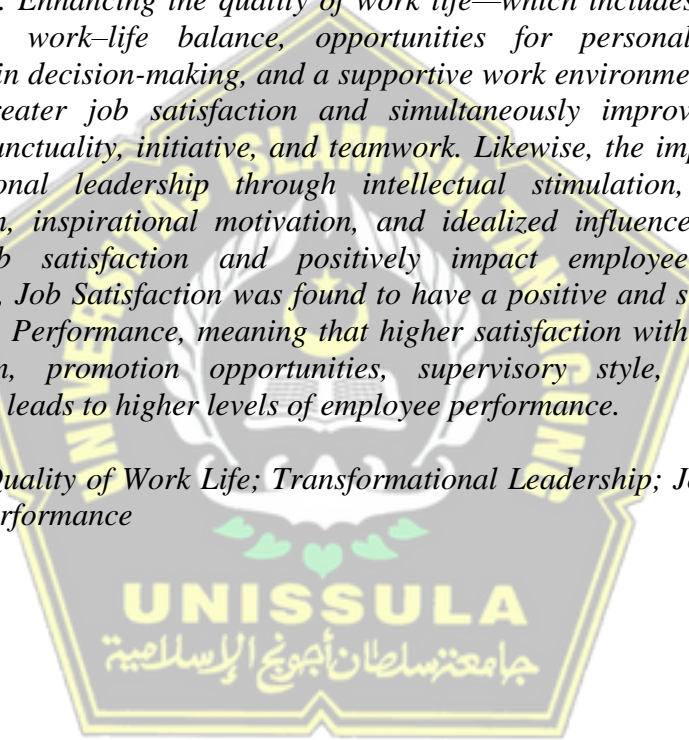


## ABSTRACT

*This study is classified as explanatory research, which aims to describe the causal relationships among variables within an organizational phenomenon. The population consists of all employees working at KPP Madya Semarang, totaling 118 individuals. Considering the relatively small population size, this study employed a census method by involving all employees as respondents. Primary data were collected using a structured questionnaire developed based on the variables Quality of Work Life, Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Employee Performance, measured on a 5-point Likert scale. Data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) approach.*

*The results show that Quality of Work Life and Transformational Leadership have a positive and significant effect on both Job Satisfaction and Employee Performance. Enhancing the quality of work life—which includes recognition of achievement, work-life balance, opportunities for personal development, involvement in decision-making, and a supportive work environment—was proven to foster greater job satisfaction and simultaneously improve productivity, efficiency, punctuality, initiative, and teamwork. Likewise, the implementation of transformational leadership through intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation, and idealized influence was found to increase job satisfaction and positively impact employee performance. Furthermore, Job Satisfaction was found to have a positive and significant effect on Employee Performance, meaning that higher satisfaction with core job tasks, compensation, promotion opportunities, supervisory style, and coworker relationships leads to higher levels of employee performance.*

*Keywords: Quality of Work Life; Transformational Leadership; Job Satisfaction; Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Quality of Work Life, Transformasional Leadership* dan *Job Satisfaction* Pada KPP Madya Semarang”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
2. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing Penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada Penulis.
4. Ibunda tersayang yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup Penulis.
5. Istri tercinta yang selalu setia mendampingi dalam suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.



6. Kepada anak-anak tersayang, Muhammad Xherdan Shaqiri dan Muhammad Bjorka Bernardeschi, yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi Penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik
7. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang dan semua pihak di KPP Madya Semarang yang tidak dapat Penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, 23 Agustus 2025

Penulis



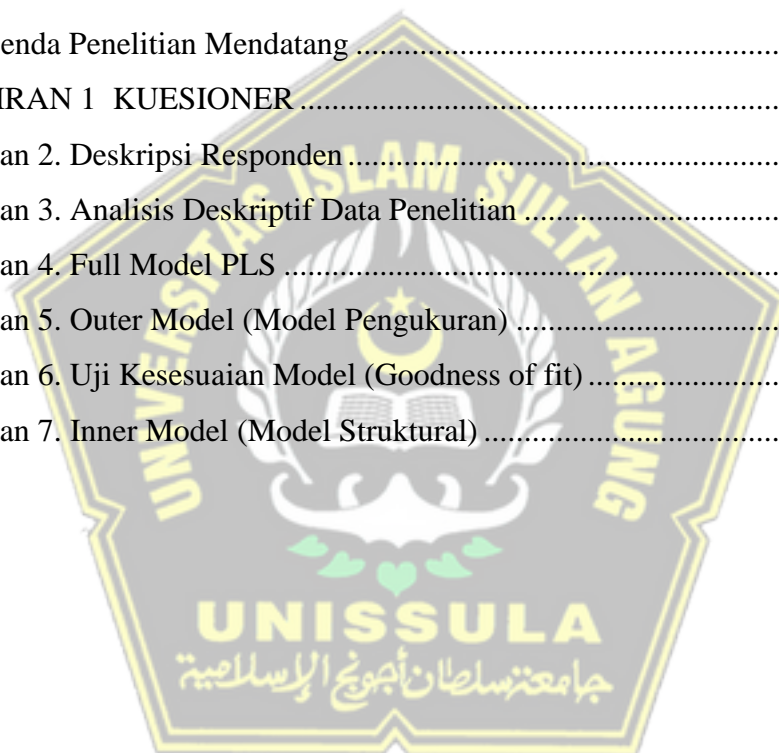
Fery Ariyanto

NIM. 20402400180

## Daftar Isi

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1. Quality of Work Life.....	14
2.2. Transformasional Leadership.....	16
2.3. Job Satisfaction .....	19
2.4. Employee Performance .....	22
2.5. Hubungan Antar Variabel .....	24
2.6. Model Empirik Penelitian .....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Jenis Penelitian.....	32
3.2. Populasi dan Sampel .....	32
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	34
3.5. Definisi Operasionalisasi Variabel.....	35
3.6. Teknik Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	42
4.1. Deskripsi Responden.....	42

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	45
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	48
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	57
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	60
4.6. Pembahasan.....	66
BAB V PENUTUP.....	76
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	76
5.2. Implikasi Teoritis .....	78
5.3. Implikasi Praktis .....	79
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	81
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	82
LAMPIRAN 1 KUESIONER .....	87
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	91
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	92
Lampiran 4. Full Model PLS .....	93
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	94
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	97
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	98



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian <i>Employee Performance</i> KPP Madya Semarang 2022-2024	4
Tabel 1.2. <i>Research Gap</i> .....	8
Tabel 3.1. Skala Likert .....	34
Tabel 3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel .....	35



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....	30
-------------------------------------------	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Instansi pemerintah di era modern yang penuh dengan tantangan dan dinamika memiliki peran strategis sebagai penyedia layanan publik yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan berkualitas semakin meningkat seiring dengan berkembangnya teknologi dan kesadaran masyarakat akan hak-hak publik. Upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah menjadi sebuah hal yang mutlak wajib dilakukan. Pegawai yang profesional, inovatif, dan responsif merupakan kunci utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang mampu memenuhi ekspektasi masyarakat secara optimal. Instansi pemerintah sebagai penyedia layanan publik dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat (Faris et al., 2024).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset paling berharga dalam sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang kuat, tetapi juga oleh bagaimana potensi setiap individu dalam organisasi dapat dioptimalkan. Peran Departemen SDM di era modern saat ini menjadi sangat penting. Departemen SDM berfungsi tidak hanya sebagai pendukung administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis yang memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan selaras



dengan visi serta misi organisasi. Departemen SDM memegang kunci utama dalam menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Departemen SDM memiliki peran yang sangat penting, dan dengan menyadari betapa esensialnya SDM dalam suatu organisasi, semakin jelas peran strategis departemen ini dalam mendukung keseluruhan keberhasilan organisasi (Aniversari, 2022).

Keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari kontribusi para anggotanya yang bekerja sebagai satu kesatuan tim. Kemampuan individu untuk mencapai kinerja optimal menjadi faktor penting yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Anggota tim yang bekerja dengan produktivitas tinggi, inovasi yang konsisten, dan kolaborasi yang efektif, tidak hanya membawa dampak positif pada hasil kerja individu, tetapi juga secara langsung meningkatkan daya saing dan keunggulan organisasi secara keseluruhan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu menjadi prioritas utama untuk mendorong kesuksesan organisasi di masa depan. Ketika anggota tim mampu mencapai kinerja optimal, keunggulan organisasi juga akan semakin meningkat (Afianto et al., (2024); Nurkhayati & Khasbulloh (2023).

*Employee performance* merupakan salah satu faktor penentu dalam kesuksesan suatu organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman dan tantangan yang semakin kompleks, organisasi harus beradaptasi dan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawainya. Hal ini tidak hanya berhubungan dengan pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berhubungan dengan keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Upaya peningkatan *employee performance* harus menjadi prioritas utama agar organisasi dapat terus berkembang dan mencapai tujuannya dengan sukses. Organisasi perlu terus meningkatkan *employee performance*, karena menjadi faktor utama dalam

menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Afianto et al., 2024).

Tingkat keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Pegawai yang tidak hanya memiliki kemampuan yang mumpuni, tetapi juga kemauan untuk memberikan yang terbaik, memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kombinasi antara keterampilan yang terlatih dan motivasi yang tinggi dapat menjadi kekuatan utama yang mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kemampuan serta semangat kerja pegawai, guna mencapai kinerja optimal yang berdampak positif pada tujuan jangka panjang organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan (Efriliansyah, 2023).

Kajian *employee performance* pada penelitian ini berfokus pada objek penelitian, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. KPP Madya Semarang adalah unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. KPP Madya Semarang memiliki wilayah kerja yang mencakup seluruh kabupaten dan/atau kota di sebagian Provinsi Jawa Tengah. Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Madya Semarang merupakan Wajib Pajak dengan kontribusi penyetoran pajak terbesar dan menjadi penentu tingkat keberhasilan penerimaan pajak di wilayah kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. *Employee performance* di lingkungan KPP Madya Semarang sangat memengaruhi keberhasilan instansi dalam mencapai target penerimaan pajak. KPP Madya Semarang perlu untuk terus berupaya meningkatkan

*employee performance* agar target penerimaan pajak yang telah diamanahkan khususnya oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak dan umumnya oleh masyarakat dan/atau Pemerintah Negara Republik Indonesia dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Upaya yang dilakukan oleh KPP Madya Semarang dalam meningkatkan *employee performance* masih terdapat berbagai permasalahan dan tantangan. Permasalahan terkait dengan *employee performance* di KPP Madya Semarang merupakan isu yang kompleks dan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas dan efisiensi kinerja instansi. Beberapa permasalahan yang muncul dan menyebabkan *employee performance* belum sepenuhnya memenuhi target yang diamanahkan, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**

**Capaian *Employee Performance* KPP Madya Semarang Tahun 2022 – 2024**

No	Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi Capaian Kerja		
			2022	2023	2024
1	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	106,12%	100,00%	100,19%
2	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00%	84,72%	113,66%	107,17%
3	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	100,00%	100,00%	101,43%	108,53%
4	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi Strategis	100,00%	100,00%	100,00%	120,00%
5	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	106,07%	102,22%	100,16%
6	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	100,00%	107,16%	81,59%	100,63%
7	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100,00%	107,16%	81,59%	100,63%
8	Pengelolaan keuangan yang optimal	100,00%	98,57%	119,32%	120,00%
9	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,50%	94,13%	119,32%	120,00%
	<b>Nilai Kinerja Organisasi</b>	<b>120,00%</b>	<b>106,70%</b>	<b>108,72%</b>	<b>110,32%</b>

Sumber: KPP Madya Semarang, 2025.

Tabel 1.1 mengenai capaian *employee performance* KPP Madya Semarang dari tahun 2022 hingga 2024, terdapat beberapa indikator yang belum mencapai target yang telah ditetapkan. Beberapa indikator pada tahun 2022 yang tidak mencapai target termasuk persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto yang hanya mencapai 84,72%, jauh dari target yang diharapkan sebesar 100%. Hal tersebut mencerminkan penurunan pertumbuhan penerimaan pajak yang salah satunya disebabkan oleh kondisi perekonomian masyarakat atau tantangan dalam pengawasan perpajakan. Indikator lain yang belum mencapai target adalah persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM), yaitu 96,48%, masih di bawah target. Hal ini menunjukkan meskipun sudah mendekati target, pengawasan terhadap pembayaran pajak masih belum optimal. Selain itu, persentase kualitas pelaksanaan anggaran juga tidak mencapai target, hanya tercapai 94,13% dibandingkan target 95,50%, yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan anggaran yang memengaruhi pencapaian kinerja.

Indikator kepatuhan pada tahun 2023 hanya tercapai sebesar 81,59%, masih belum memenuhi target yang diharapkan. Hal ini menandakan adanya tantangan dalam menjaga tingkat kepatuhan Wajib Pajak dari tahun sebelumnya. Selain itu, persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) juga tidak mencapai target, dengan realisasi sebesar 81,59%. Capaian ini masih jauh dari target yang telah ditetapkan, menunjukkan perlunya peningkatan lebih lanjut dalam pengawasan material untuk memastikan kepatuhan pajak yang lebih baik.

Indikator-indikator pada tahun 2024, antara lain: penerimaan pajak, pertumbuhan penerimaan pajak bruto, kepatuhan tahun berjalan, kepatuhan

penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi Strategis, penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM), kepatuhan tahun sebelumnya, penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM), pengelolaan keuangan, dan kualitas pelaksanaan anggaran telah memenuhi target lebih dari 100% dan terdapat peningkatan capaian dari tahun-tahun sebelumnya, namun Nilai Kinerja Organisasi hanya tercapai sebesar 110,32%, masih belum memenuhi target yang diharapkan yaitu sebesar 120%.

Nilai Kinerja Organisasi (NKO), yang memiliki target 120% berdasarkan ND-37/PJ/2012 tentang Penyampaian Sasaran Strategis (SS), belum tercapai pada ketiga tahun tersebut. Pada tahun 2022, NKO tercapai sebesar 106,70%, diikuti oleh peningkatan menjadi 108,72% pada tahun 2023, dan 110,32% pada tahun 2024. Meskipun terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, NKO masih berada di bawah target 120%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun beberapa sasaran strategis berhasil dicapai, ada ruang untuk perbaikan dalam keseluruhan pencapaian kinerja organisasi agar lebih mendekati atau mencapai target maksimal sesuai standar yang telah ditetapkan. Kegagalan mencapai NKO 120% disebabkan oleh pencapaian indikator-indikator lain yang belum optimal, seperti penerimaan pajak bruto dan pengawasan kepatuhan, yang memberikan dampak negatif terhadap keseluruhan kinerja sehingga perlu dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja agar dapat mencapai kinerja yang optimal, diantaranya adalah *quality of work life* dan *transformational leadership*.

*Quality of work life* (QWL) mengacu pada tingkat kualitas kehidupan kerja yang memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, memperbaiki lingkungan kerja, dan memastikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi



(Swamy et al., 2015). Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu organisasi akan semakin tinggi apabila pegawai tersebut memiliki tingkat kualitas kehidupan kerja yang semakin tinggi (Putra et al., 2021). QWL yang semakin tinggi dialami oleh seorang pegawai akan memberikan kontribusi yang semakin positif terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai (Simbolon et al., 2022). QWL yang semakin tinggi dialami oleh pegawai saat bekerja juga akan dapat memengaruhi peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai (Suci et al., (2022); Primadani et al., (2023)).

Faktor berikutnya yang dapat memengaruhi *employee performance* adalah adanya penerapan *transformatif leadership* dalam organisasi. *Transformatif leadership* adalah kemampuan individu dalam menanamkan inspirasi kepada karyawan, mengakomodir kepentingan mereka serta sedemikian rupa dapat memiliki pengaruh kuat yang mendasar di hati karyawan lain (Nurdin & Rohendi, 2016). *Transformatif leadership* bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi. Hasil pengembangan yang didapatkan para karyawan nantinya akan menumbuhkan kepercayaan diri untuk terus melakukan perubahan meskipun terdapat risiko bahwa ia sendiri dapat terkena dampak dari perubahan itu (Randy et al., 2019). *Transformatif leadership* merupakan model bagi seorang pemimpin dalam memengaruhi dan membimbing individu atau kelompok agar dapat mencapai tingkatan organisasi yang diharapkan salah satunya melalui kreativitas dan persepsi dukungan organisasi (Huang, Chen, Zhang, & Ye, 2017). *Transformatif leadership* dalam organisasi menjadi faktor penting yang dapat mengubah perilaku juara organisasi dalam



konteks perubahan yang lebih baik (Islam, Furuoka, & Idris, 2020). *Transformasional leadership* dapat mengubah *job crafting* seperti meningkatkan sumber daya struktural pekerjaan, meningkatkan sumber daya sosial, dan meningkatkan tantangan pekerjaan serta dapat mengubah perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar, Masood, & Umrani, 2019).

Beberapa penelitian pengaruh *quality of work life* dan *transformasional leadership* terhadap *employee performance* juga pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hasil dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang dapat dilihat dari adanya perbedaan hasil penelitian atau *research gap*, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Research Gap**

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh <i>quality of work life</i> terhadap <i>employee performance</i>	Putra et al., (2021), Simbolon et al., (2022), Suci et al., (2022), dan Primadani et al., (2023)	<i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>
		Dewi et al., (2020) dan Diana et al., (2022)	<i>Quality of work life</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>employee performance</i>
2	Pengaruh <i>transformasional leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	Jufrizen & Lubis (2020), Bernarto et al., (2020), Purwanto, Asbari, Prameswari et al., (2020c, 2020d), dan Asbari, Purwanto, & Budi (2020)	<i>Transformasional leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>
		Nurhuda et al., (2019), Hutagalung et al., (2020), dan Fayzhall, Asbari, Purwanto, Basuki et al., (2020)	<i>Transformasional leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i>

Sumber: Penelitian terdahulu, 2025.

Tabel 1.2 menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh variabel *quality of work life* dan *transformasional leadership* terhadap *employee*

*performance*. Beberapa penelitian menemukan bahwa *quality of work life* dan *transformatif leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruhnya positif namun tidak signifikan. Perbedaan hasil ini atau *research gap* mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut dan *employee performance*. Variabel *job satisfaction* dapat berperan sebagai variabel intervening atau mediasi. *Job satisfaction* dapat menjembatani pengaruh *quality of work life* dan *transformatif leadership* terhadap *employee performance*, di mana kualitas kehidupan kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan *job satisfaction*, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada *employee performance*. Penambahan variabel *job satisfaction* sebagai mediasi akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme hubungan antarvariabel tersebut dan dapat menjelaskan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya.

*Job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga ketika pegawai puas dengan pekerjaannya, akan cenderung bekerja dengan baik (Chi et al., 2023). *Job satisfaction* menggambarkan keadaan emosional positif atau rasa senang yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. *Employee performance* akan semakin optimal jika tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai dalam organisasi semakin meningkat (Diana et al., 2022).

*Job satisfaction* dalam penelitian ini akan menjadi variabel intervening yang diharapkan dapat memediasi antara pengaruh *quality of work life* (QWL) dan

*transformatasional leadership* terhadap *employee performance*. QWL yang baik, seperti lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kesejahteraan pegawai, dapat meningkatkan *job satisfaction*, sehingga pegawai menjadi lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja. *Transformatasional leadership* yang efektif, dengan sikap pemimpin yang karismatik, memotivasi, menginspirasi, mendorong, dan mampu memberikan perhatian secara individu terhadap pegawainya, juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sehingga mampu memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan kepuasan pegawai. *Job satisfaction* dalam hal ini berfungsi sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana QWL dan *transformatasional leadership* memengaruhi *employee performance* secara tidak langsung. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga dengan menjadikan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme hubungan antara kedua variabel tersebut dan *employee performance*.

*Job satisfaction* yang dipilih sebagai variabel intervening atau mediasi pada pengaruh QWL dan *transformatasional leadership* terhadap *employee performance*, juga didukung dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2021); Suci et al., (2022); Primadani et al., (2023) yang menjelaskan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap *employee performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Chi, Yeh, dan Yu (2008); Mariam (2009); Amri & Raharja (2016); Pambudi (2016) yang menjelaskan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* dan *transformatif leadership* terhadap *employee performance* yang ditunjukkan dari hasil berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan. Adanya *research gap* antara *quality of work life* terhadap *employee performance*, dan antara *transformatif leadership* terhadap *employee performance*, serta adanya *fenomena gap* mendorong Peneliti untuk memasukkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi (*novelty*/kebaruan). *Novelty* ini sebagai solusi untuk menyelesaikan *research gap* dan *fenomena gap* tersebut. Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan di atas, maka Penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Quality of Work Life*, *Transformatif Leadership* dan *Job Satisfaction* pada KPP Madya Semarang”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Uraian latar belakang menunjukkan capaian *employee performance* KPP Madya Semarang dari tahun 2022 hingga tahun 2024 menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator, seperti realisasi penerimaan pajak, pertumbuhan pajak bruto, dan kepatuhan Wajib Pajak yang belum mencapai target. Tantangan ekonomi dan pengawasan pajak menjadi faktor utama yang memengaruhi hasil ini. Meskipun ada peningkatan dalam beberapa aspek, target keseluruhan, termasuk Nilai Kinerja Organisasi (NKO), belum maksimal, mengindikasikan masih adanya ruang untuk perbaikan. Permasalahan lainnya juga ditunjukkan dari *research gap* atau perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* dan *transformatif leadership* terhadap *employee performance*. Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah bagaimana peran *quality of work life* dan *transformatif leadership*

*leadership* dalam meningkatkan *employee performance*?, sehingga pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap *job satisfaction*?
2. Bagaimana pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *job satisfaction*?
3. Bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap *employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *employee performance*?
5. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menguji model keterkaitan antara *quality of work life* dan *transformatasional leadership* dengan *job satisfaction* dan *employee performance*, sedangkan tujuan khususnya yaitu:

1. Menguji dan menganalisis *quality of work life* mampu meningkatkan *job satisfaction*.
2. Menguji dan menganalisis *transformatasional leadership* mampu meningkatkan *job satisfaction*.
3. Menguji dan menganalisis *quality of work life* mampu meningkatkan *employee performance*.
4. Menguji dan menganalisis *transformatasional leadership* mampu meningkatkan *employee performance*.
5. Menguji dan menganalisis *job satisfaction* mampu meningkatkan *employee performance*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Segi Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan



ilmu manajemen khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia terkait teori *quality of work life*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

#### **1.4.2. Segi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi manajemen sumber daya manusia di KPP Madya Semarang guna meningkatkan *employee performance* dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *employee performance*.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### ***2.1. Quality of Work Life***

*Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja menjadi semakin penting sebagai indikator kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi. QWL mencerminkan keseimbangan kompleks antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan pribadi pegawai, meliputi berbagai aspek seperti lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas manusia, integrasi sosial dalam organisasi, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Konsep ini telah berkembang dari fokus awal pada *job satisfaction* menjadi pendekatan yang lebih holistik, mencakup faktor-faktor psikologis, fisiologis, dan sosial yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Seiring perubahan dalam dinamika tempat kerja, termasuk adopsi teknologi baru dan pergeseran paradigma dalam hubungan kerja, pemahaman dan implementasi QWL yang efektif menjadi krusial bagi organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan, serta meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi (Grote & Guest, 2017).

*Quality of work life* (QWL) merupakan kondisi lingkungan kerja yang menciptakan kepuasan dan kesejahteraan karyawan melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, lingkungan kerja yang baik, serta peluang pengembangan karir (Leitão et al., 2021). QWL adalah proses dimana organisasi menanggapi kebutuhan karyawan dengan mengembangkan mekanisme bagi karyawan untuk memberikan nasihat penuh dan berpartisipasi dalam membuat keputusan dan mengelola kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan (Robbins & Judge, 2018). QWL merupakan program yang secara efektif meningkatkan kondisi kerja

(dari sudut pandang karyawan) dan meningkatkan efektivitas organisasi/lembaga (dari sudut pandang manajer), yang dapat berperan dalam memantau kualitas kerja karyawan (Karoso et al., 2022).

*Quality of work life* (QWL) merupakan suatu kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih produktif dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut (Dewi et al., 2020). QWL didefinisikan sebagai reaksi pegawai terhadap lingkungan kerja dan pengalaman yang mencakup persepsi tentang kontrol, kepuasan, keterlibatan, komitmen, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta kesejahteraan terkait pekerjaan dan organisasi (Simbolon et al., 2022). QWL mengacu pada tingkat kualitas kehidupan kerja yang memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, memperbaiki lingkungan kerja, dan memastikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi (Swamy et al., 2015).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *Quality of Work Life* (QWL) merupakan suatu kondisi lingkungan kerja yang memberikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keamanan dan kenyamanan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peluang pengembangan karir, yang secara bersama-sama mendukung produktivitas dan efektivitas organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Quality of Work Life* (QWL) pada penelitian ini diadopsi dari penelitian Simbolon et al., (2022), antara lain:

1. Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi, sejauh mana pegawai merasa dihargai atas kontribusi dan pencapaiannya di tempat kerja, termasuk pemberian penghargaan formal maupun informal.

2. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif tanpa mengorbankan kualitas hidup pribadi atau keluarganya.
3. Peluang untuk berkembang, berkaitan dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan dan performa kerja.
4. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, berkaitan dengan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki kontrol terhadap tanggung jawab mereka di organisasi.
5. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman, berkaitan dengan lingkungan fisik dan psikologis di tempat kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan, seperti tempat kerja yang aman, fasilitas yang memadai, dan suasana kerja yang harmonis.

## **2.2. Transformasional Leadership**

*Transformasional leadership* adalah pemimpin yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlihat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi (Denny Setiawan dalam (Sulastri, 2015). *Transformasional leadership* merupakan model atau gaya bagi seorang pemimpin dalam memengaruhi dan membimbing individu atau kelompok agar dapat mencapai tingkatan organisasi yang diharapkan salah satunya melalui kreativitas dan persepsi dukungan organisasi (Huang, Chen, Zhang, & Ye, 2017).

*Transformasional leadership* dalam organisasi menjadi faktor penting yang dapat mengubah perilaku juara organisasi dalam konteks perubahan yang lebih baik (Islam, Furuoka, & Idris, 2020). Seorang karyawan yang dibimbing secara transformasional dapat memelihara dan terdorong secara psikologi positif dan memiliki kemampuan inovasi yang baik (Lei, Leaungkhamma, & Le, 2020).

*Transformasional leadership* dapat mengubah *job crafting* seperti meningkatkan sumber daya struktural pekerjaan, meningkatkan sumber daya sosial, dan meningkatkan tantangan pekerjaan serta dapat mengubah perilaku kerja inovatif karyawan (Afsar, Masood, & Umrani, 2019). Dengan demikian organisasi dapat menuai manfaat dari tenaga kerja yang inovatif dengan memilih, memelihara, dan mengembangkan pemimpin transformasional yang memfasilitasi karyawan untuk secara proaktif menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan banyak akal.

Menurut (Jnaneswar & Ranjit, 2020) penerapan *transformasional leadership* yang efektif adalah kemampuan yang mampu mengembangkan pemimpin yang efektif, menghasilkan komitmen karyawan dan menciptakan hubungan positif disemua tingkatan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi, dapat disimpulkan bahwa *transformasional leadership* adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kemampuan untuk memberikan contoh yang baik, memberikan motivasi dan target yang jelas, merangsang pegawai untuk memberikan inovasi, dan memberikan perhatian terhadap pegawai, sehingga memengaruhi perilaku dan *employee performance* untuk mencapai tujuan strategis organisasi yang telah ditetapkan.

*Transformasional leadership* diukur berdasarkan empat dimensi menurut Bass dan Riggio (2006; 6-7), *transformasional leadership* dalam teorinya dapat

dilihat 4 (empat) komponen inti selalu melekat atau lebih dikenal dengan 4-I yaitu: (1) *idealized influence*, tingkah laku pemimpin yang diikuti secara tidak disadari oleh pengikutnya; (2) *inspirational motivation*, pemimpin yang menjadi penyemangat dan juga memberikan langkah dan harapan baru bagi pengikutnya; (3) *intellectual stimulation*, pemimpin yang selalu memiliki ide baru yang dapat di contoh oleh bawahannya; dan (4) *individualized consideration*, pemimpin yang bertipe pendengar yang setia sehingga keluhan kesah bawahan didengarkan dengan baik. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi seta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, Rafiki, & Aldoseri (2017), meliputi:

1. Stimulasi intelektual, tidak hanya menantang *status quo* tetapi mereka juga mendorongnya dalam diri para pengikut.
2. Pertimbangan individual, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi para pengikut dan mendengarkan keprihatinan para pengikut dan memenuhi kebutuhan mereka.
3. Motivasi inspirasional, memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada para pengikut.
4. Pengaruh yang diidealkan, pengikut memercayai dan menghormati pemimpin sehingga mereka meniru dan menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan pemimpin.



### 2.3. *Job Satisfaction*

*Job satisfaction* menjadi faktor kunci yang berpengaruh pada produktivitas dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Tingkat *job satisfaction* yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan individu, tetapi juga berdampak positif pada lingkungan kerja secara keseluruhan, termasuk pengurangan tingkat turnover dan peningkatan loyalitas karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti hubungan antar rekan kerja, imbalan yang diterima, dan kesempatan untuk berkembang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengukur *job satisfaction* agar dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan (Spector, 2021).

*Job satisfaction* merupakan tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan individu mengenai pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan rekan kerja (Sutrisno, 2023). *Job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga ketika pegawai puas dengan pekerjaannya akan cenderung bekerja dengan baik (Chi et al., 2023). *Job satisfaction* adalah perasaan individu tentang pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta gaji dan tunjangan. *Job satisfaction* mencakup perasaan subjektif yang berkaitan dengan seberapa baik pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu (Spector, 2021). *Job satisfaction* sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaan yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri (Robbins & Judge, 2018).



*Job satisfaction* sebagai perasaan senang atau puas yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan, hal ini terkait dengan bagaimana seorang karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapannya dan kompensasi yang diterima juga memadai (Suci et al., 2022). *Job satisfaction* dijelaskan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang berasal dari perbandingan antara harapan individu dan kenyataan yang diberikan oleh organisasi (Putra et al., 2021). *Job satisfaction* dianggap sebagai evaluasi subjektif terhadap pekerjaan, yang mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan sosial yang baik di tempat kerja (Simbolon et al., 2022).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *job satisfaction* merupakan tingkat perasaan positif atau negatif yang dialami individu terkait pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang, dan mencerminkan evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaan pegawai, di mana perbandingan antara harapan pegawai dan kenyataan yang diterima.

Robbins & Judge (2018) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi *job satisfaction*, antara lain:

1. Kerja yang menantang secara mental.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

## 2. Penghargaan yang sesuai.

Pegawai menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar bayaran.

## 3. Lingkungan kerja yang mendukung.

Pegawai berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

## 4. Rekan kerja yang sportif.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih dari pada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Atika et al., (2022), antara lain sebagai berikut:

1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, berkaitan dengan adanya tantangan dari pekerjaan tersebut agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya.
2. Rasa puas akan gaji dan tunjangan, berkaitan dengan rasa puas pegawai akan gaji dan tunjangan yang diterima dalam setiap bulannya.
3. Rasa puas adanya kesempatan promosi, berkaitan dengan rasa puas karyawan karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan kariernya.
4. Rasa puas pada pengawasan, berkaitan dengan rasa puas yang diterima karena tercipta hubungan baik dengan pengawas atau atasannya.
5. Rasa puas akan hubungan dengan rekan kerja, berkaitan dengan rasa puas karyawan atas hubungan baik dan saling mendukung antar sesama karyawan.

#### 2.4. *Employee Performance*

*Employee performance* merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. *Employee performance* merupakan hasil dari perilaku individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja yang optimal melibatkan tidak hanya pencapaian target kuantitatif, tetapi juga kualitas hasil kerja, efisiensi dalam menggunakan sumber daya, dan kemampuan beradaptasi terhadap tekanan dan perubahan (Robbins & Judge, 2018). Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu tertentu. Kinerja juga merupakan perwujudan dari hasil kerja pegawai yang biasanya dijadikan sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi (Karoso et al., 2022).

*Employee performance* adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). *Employee performance* merupakan suatu hasil dari serangkaian tindakan yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk memenuhi tujuan dan tanggung jawab pekerjaan pegawai (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). *Employee performance* juga didefinisikan sebagai tingkat produktivitas karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Manzoor et al., 2019).

*Employee performance* didefinisikan sebagai kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif, melibatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, kehadiran di tempat kerja, dan ketepatan waktu (Bethabara et al., 2024). *Employee performance* sebagai kemampuan pegawai untuk memenuhi target dan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, diukur melalui berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Zeet et al., 2023). *Employee performance* adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama jangka waktu tertentu dengan memperhatikan standar kerja, tujuan atau target yang telah ditentukan sebelumnya sehingga ada keseragaman dalam tingkat kinerja (Sigalingging & Pakpahan, 2021).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan *employee performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas dari hasil kerja tersebut, serta kemampuan untuk memenuhi standar dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, dan mencerminkan tingkat produktivitas dan efektivitas dalam melaksanakan tugas.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan menurut, yaitu 1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan dapat

meningkatkan kemajuan organisasi. 2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *employee performance* antara lain:

1. Produktivitas kerja, yang mengukur kemampuan pegawai dalam memenuhi target kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.
2. Kualitas hasil kerja, yang menilai hasil kerja pegawai, khususnya terkait dengan ketepatan, keandalan, dan keakuratan hasil.
3. Ketepatan waktu, yang mengukur kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
4. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya, yang menilai bagaimana pegawai memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif untuk menyelesaikan tugas.
5. Inisiatif kerja, yang mengukur kemampuan pegawai untuk bertindak secara proaktif dalam memberikan solusi baru atau memperbaiki proses kerja tanpa instruksi langsung.
6. Kerja sama tim, yang menilai kontribusi pegawai dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan berkontribusi secara positif dalam tim. (Anakpo et al., 2023; dan Muriuki & Wanyoike, 2021).

## **2.5. Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction***

*Quality of Work Life* (QWL) mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kondisi kerja, dan pengalaman pegawai di tempat kerja. Ketika perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan QWL, hal ini dapat berdampak



positif pada tingkat *job satisfaction* pegawai. Faktor-faktor seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, semuanya berkontribusi pada peningkatan QWL. Pegawai yang merasa bahwa kebutuhan fisik, emosional, dan profesional mereka terpenuhi di tempat kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dengan demikian, investasi dalam meningkatkan QWL dapat menjadi strategi yang efektif bagi organisasi untuk meningkatkan *job satisfaction* pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Penelitian Putra et al., (2021) menjelaskan bahwa pegawai yang merasa *quality of work life* nya semakin tinggi saat bekerja, maka akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian Suci et al., (2022) juga menjelaskan bahwa *job satisfaction* yang tinggi dari seorang pegawai dapat terbentuk dari adanya *quality of work life* yang dialami saat bekerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Primadani et al., (2023) yang menyatakan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh positif terhadap meningkatnya *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai. berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Quality of work life* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### **2.5.2. Pengaruh Transformasional Leadership terhadap Job Satisfaction**

Pemimpin transformasional mampu menjadi motivator, mengarahkan pegawai, dan memberikan arahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya mampu meningkatkan *job satisfaction* pegawai. Selain itu, pengikut dari seorang pemimpin transformasional



merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin mereka, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi dan puas dalam bekerja. Pemimpin transformasional juga cenderung lebih paham terhadap kekuatan dan kelemahan pegawai dan mampu menyelaraskan tujuan pengikut sehingga memberikan rasa aman kepada pegawai dalam menghadapi tantangan baru di lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, pendekatan *transformasional leadership* yang efektif mampu meningkatkan *job satisfaction* dengan menciptakan iklim kerja yang mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan keseimbangan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nirmalasari (2014) mengemukakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh Sewang (2016) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Amri dan Raharja (2016) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

### **2.5.3. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance***

*Quality of work life* (QWL) akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan sosial pegawai. Ketika pegawai merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Faktor-faktor seperti keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, keamanan kerja, kesempatan pengembangan diri, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja membantu meningkatkan tingkat produktivitas dan kualitas hasil kerja. Pegawai yang memiliki QWL tinggi juga menunjukkan keterikatan yang lebih besar dengan organisasi, mengurangi tingkat

absensi dan turnover, serta meningkatkan dedikasi terhadap tugas pegawai. Oleh karena itu, peningkatan QWL secara langsung berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi *employee performance*, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2021) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya *quality of work life* yang semakin tinggi dirasakan oleh pegawai, akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan *employee performance*. Penelitian yang dilakukan Simbolon et al., (2022) juga menyatakan bahwa semakin tinggi *quality of work life* yang dimiliki oleh pegawai saat bekerja akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil penelitian Suci et al., (2022) menyatakan semakin tinggi *quality of work life* yang dimiliki pegawai akan berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini diperkuat dengan penelitian Primadani et al., (2023) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

#### **2.5.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance***

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya sehingga berpengaruh pada meningkatnya kinerja pengikut. Pemimpin transformasional mampu menyelaraskan kebutuhan dan keinginan pengikut dengan kepentingan organisasi, yang juga dapat meningkatkan upaya kinerja di tempat kerja. Selain itu, pemimpin transformasional terus merangsang pengikut untuk mengungkapkan pendapat dan ide, menginspirasi motivasi, mempertanyakan *status quo* dan mendorong

perkembangan dan pertumbuhan kinerja individu. Pemimpin transformasional mampu mengembangkan mekanisme yang menghasilkan perubahan berharga pada pengikut mereka, meningkatkan kompetensi pengikut, memahami kekuatan dan kelemahan pengikut individu dan secara kolektif menyelaraskan tujuan pengikut mereka sendiri dengan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan ini berperilaku sebagai panutan bagi pengikut mereka dan kemudian menantang mereka untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih besar dan dapat dicapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Lubis (2020) menjelaskan bahwa adanya penerapan *transformasional leadership* dalam suatu organisasi yang semakin maksimal dapat memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya *employee performance*. Penelitian Bernarto et al., (2020) menjelaskan bahwa *transformasional leadership* berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Asbari, Purwanto, & Budi (2020) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa *transformasional leadership* berhubungan positif dengan kinerja organisasi, dengan mediasi atau tanpa mediasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., (2020c, 2020d) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap peningkatan *employee performance*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : *Transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

#### **2.5.5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance***

Pegawai yang merasa puas cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Seorang pegawai yang merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang pengembangan karir, lebih berpotensi menunjukkan

kinerja yang lebih tinggi. *Job satisfaction* menciptakan suasana positif yang memengaruhi perilaku kerja, seperti peningkatan produktivitas, kreativitas, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, *job satisfaction* juga berperan dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang mengurangi tingkat *turnover* dan absensi, serta menciptakan stabilitas dalam tim kerja. Organisasi yang dapat menjaga tingkat *job satisfaction* pegawainya akan mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik secara keseluruhan, mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

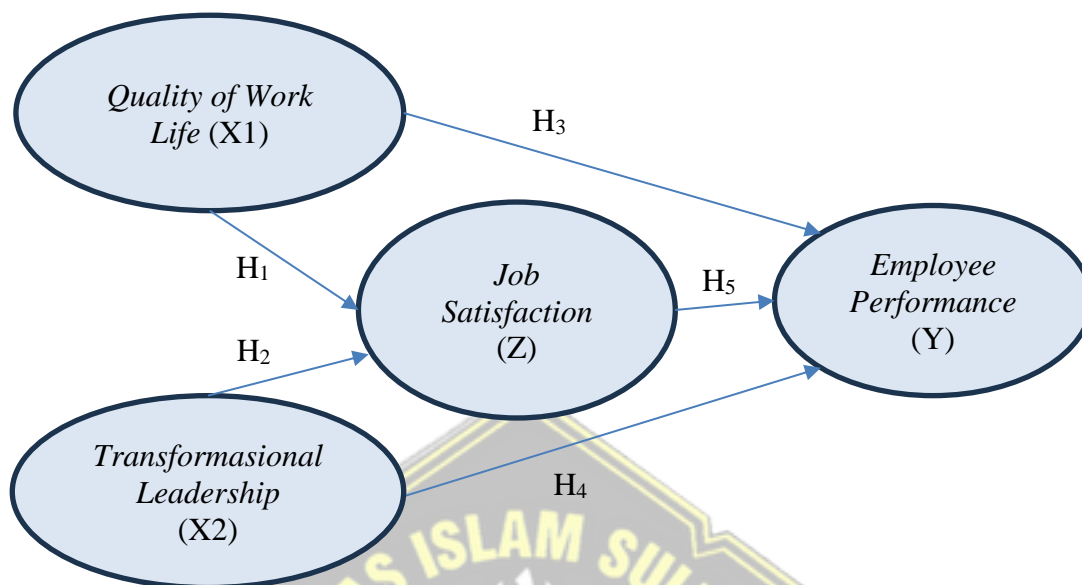
Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2021) menjelaskan bahwa dengan adanya rasa puas yang semakin tinggi oleh pegawai saat bekerja akan memberikan kontribusi positif terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian Suci et al., (2022) mengemukakan bahwa pegawai yang semakin puas dengan pekerjaannya, maka akan berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut. Hasil penelitian Hidayat et al., (2023) menjelaskan bahwa *job satisfaction* yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Primadani et al., (2023); Bethabara et al., (2024); Mandayanti et al., (2024) yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

## **2.6. Model Empirik Penelitian**

Model penelitian ini berfokus pada bagaimana *quality of work life* dan *transformational leadership* dapat memengaruhi peningkatan *employee performance*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening. Berikut ini adalah gambar model penelitian:

**Gambar 2.1**  
**Model Empirik Penelitian**



*Quality of work life* (QWL), yang mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan kerja-kehidupan, dan kesempatan pengembangan diri, diperkirakan akan meningkatkan *job satisfaction* pegawai. *Transformasional leadership*, dengan sikap pemimpin yang karismatik, memotivasi, menginspirasi, mendorong, dan mampu memberikan perhatian secara individu terhadap pegawainya, juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, yang pada gilirannya dapat memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan, serta berkontribusi pada peningkatan kepuasan pegawai. *Job satisfaction* yang meningkat, pada gilirannya, diharapkan akan berdampak positif pada *employee performance*. Model ini mengasumsikan bahwa pengaruh QWL dan *transformasional leadership* terhadap *employee performance* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai.

Kerangka ini juga mempertimbangkan kemungkinan adanya efek langsung dari QWL dan *transformasional leadership* terhadap *employee performance*, di



samping efek tidak langsung melalui *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan kompleksitas hubungan antar variabel, di mana peningkatan QWL dan implementasi *transformatif leadership* yang efektif dapat secara langsung meningkatkan kinerja melalui penyediaan sumber daya dan lingkungan kerja yang lebih baik, sementara pada saat yang sama juga meningkatkan *job satisfaction* yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengukur kekuatan relatif dari jalur-jalur pengaruh ini, memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan *employee performance* melalui peningkatan QWL, penerapan *transformatif leadership* yang efektif, dan peningkatan *job satisfaction*.





## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel dalam suatu fenomena. Penelitian ini bertujuan untuk memahami alasan dan mekanisme bagaimana suatu fenomena terjadi. Fokus utama dari *explanatory research* adalah menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya serta memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang mekanisme yang mendasari keterkaitan antarvariabel yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2020). Dengan demikian, *explanatory research* lebih berfokus pada pemahaman mendalam tentang hubungan sebab-akibat melalui pengujian hipotesis yang didasarkan pada teori yang telah ada. Penelitian ini memiliki sifat hubungan kausal, yaitu hubungan yang melibatkan sebab dan akibat. Penelitian ini melibatkan beberapa variabel, termasuk variabel independen dan variabel dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara empat variabel, yaitu variabel independen *quality of work life* (X1) dan *transformational leadership* (X2), variabel intervening berupa *job satisfaction* (Z), serta variabel dependen yang berkaitan dengan *employee performance* (Y).

### 3.2. Populasi dan Sampel

**Populasi** adalah keseluruhan kelompok individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian (Sekaran & Bougie, 2020). Populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang dengan jumlah 118 orang pegawai.

**Sampel** adalah bagian atau subkelompok dari populasi yang dipilih untuk dijadikan objek penelitian. Sampel diambil karena ukuran populasi yang besar sehingga tidak mungkin dilakukan penelitian secara menyeluruh. Sampel yang baik harus mewakili populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan (Sekaran & Bougie, 2020).

Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 118 orang pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 118 responden.

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

Sumber data memegang peranan penting dalam penelitian karena memengaruhi jenis dan metode pengumpulan data yang digunakan. Secara umum, terdapat dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data primer, merujuk pada data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya (Sugiyono, 2019). Data primer akan dikumpulkan dari pegawai KPP Madya Semarang, terkait variabel *quality of work life, transformasional leadership, job satisfaction, dan employee performance*.
2. Data sekunder, data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya, seperti laporan, dokumen, atau catatan yang telah disusun oleh pihak lain (Sugiyono, 2019).

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

##### **1. Data primer**

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner, sebuah alat pengumpulan informasi yang menyajikan pertanyaan atau pernyataan terstruktur kepada responden (Sugiyono, 2019). Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh tanggapan dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel *quality of work life, transformasional leadership, job satisfaction, dan employee performance*.

Kuesioner diukur menggunakan Skala Likert. Sugiyono (2019) menyatakan mengenai skala Likert yaitu skala yang bergantung pada jumlah perspektif responden dalam menanggapi pertanyaan

yang diidentifikasi dengan petunjuk ide atau variabel yang diperkirakan. Skala *Likert* dalam penelitian yaitu:

**Tabel 3.1 Skala Likert**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2019.

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literatur, berupa referensi dari buku dalam mendukung penelitian.

## 3.5. Definisi Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional merujuk pada proses menetapkan konstruk sehingga dapat diukur secara konkret. Hal ini menjelaskan metode spesifik yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut, memungkinkan peneliti lain untuk mengulang pengukuran dengan cara yang serupa atau meningkatkan metode pengukuran konstruk tersebut (Indriantoro & Supomo, 2018). Ringkasan definisi operasional variabel dalam riset kali ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1.	<i>Quality of Work Life (X1)</i>	Suatu kondisi lingkungan kerja yang memberikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keamanan dan kenyamanan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta peluang pengembangan karir, yang secara bersama-sama mendukung produktivitas dan efektivitas organisasi	1. Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi 2. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan 3. Peluang untuk berkembang 4. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan 5. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman	Simbolon et al., (2022)
2.	<i>Transformasional Leadership (X2)</i>	Kemampuan individu dalam menanamkan inspirasi kepada karyawan, mengakomodir kepentingan mereka serta sedemikian rupa dapat memiliki pengaruh kuat yang mendasar di hati karyawan lain	1. Stimulasi intelektual 2. Pertimbangan individual 3. Motivasi inspirasional 4. Pengaruh yang diidealkan	Hidayat, Rafiki, & Aldoseri (2017)
3.	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	Tingkat perasaan positif atau negatif yang dialami individu terkait pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang, dan mencerminkan evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaan pegawai, di mana perbandingan antara harapan pegawai dan kenyataan yang diterima	1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri 2. Rasa puas akan gaji dan tunjangan 3. Rasa puas adanya kesempatan promosi 4. Rasa puas pada pengawasan 5. Rasa puas akan hubungan dengan rekan kerja	Atika et al., (2022)
4.	<i>Employee Performance (Y)</i>	Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas dari hasil	1. Produktivitas kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Ketepatan waktu	Anakpo et al., (2023); dan Muriuki & Wanyoike,

kerja tersebut, serta kemampuan untuk memenuhi standar dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, dan mencerminkan tingkat produktivitas dan efektivitas dalam melaksanakan tugas	4. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya 5. Inisiatif kerja 6. Kerjasama tim	(2021)
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	--------

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, serta masa kerja responden. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel *quality of work life*, *transformatif leadership*, *job satisfaction*, dan *employee performance*.

#### 3.1.1. Analisis Inferensial

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Membangun model berdasarkan telaah teoretis yang kuat.



2. Membuat diagram jalur yang menghubungkan variabel-variabel yang akan digunakan setelah mengembangkan diagram jalur sehingga menjadi lebih mudah dalam menginterpretasikan hubungan dari model yang dikembangkan pada penelitian teoritis.
3. Langkah berikutnya adalah melakukan pengujian instrumen penelitian
  - 1) Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor*  $\geq 0.7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang adadalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

*Discriminant Validity* dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

- 2) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran

(Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

4. Melakukan uji model atau *Goodness of Fit*, yang meliputi:

1) Uji *R-Square* ( $R^2$ )

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi *R-Square* ( $R^2$ ) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* ( $R^2$ ) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria  $R^2$  terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai  $R^2$  0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2) *Q Square* ( $Q^2$ )

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blind folding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol)

menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya Q<sup>2</sup> yang didapat dari  $(1 - SSE/SSO)$ . SSE adalah *Sum Square Error* dan SSO adalah *Sum Square Observation*.

#### 5. Analisis *Path Coefficient*

*Path Coefficient* merupakan suatu model analisis jalur yang sistematis untuk membandingkan berbagai jalur yang bisa memengaruhi secara langsung atau tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2021).

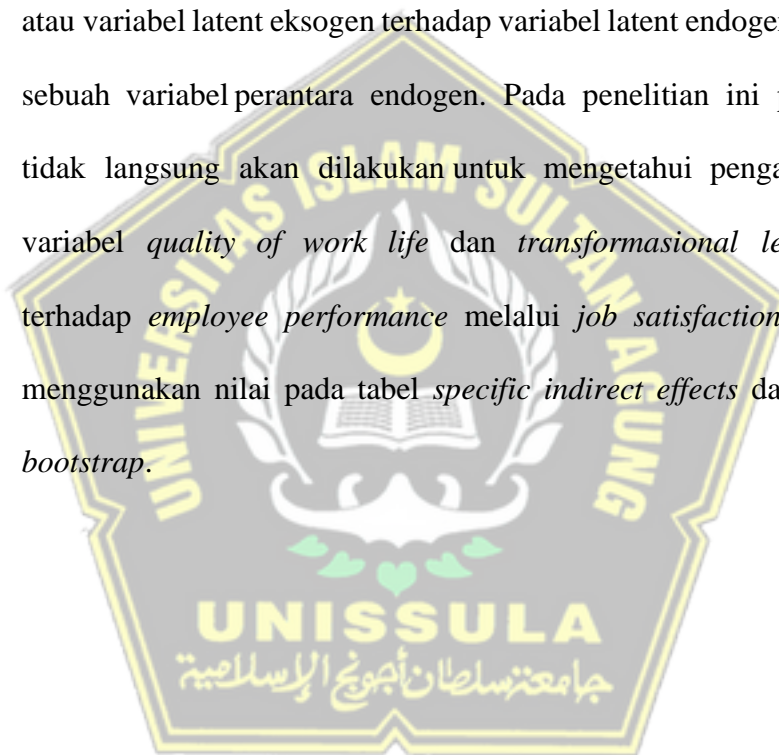
#### 6. Melakukan uji hipotesis

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk reflektif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali, 2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  (1.96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

#### 7. Melakukan Uji Mediasi

*Indirect effects* adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel *quality of work life* dan *transformasional leadership* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 19 - 27 Juli 2025. Analisis deskripsi responden terdiri dari informasi terkait karakteristik responden yang dilihat dari faktor jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1 – 4.4.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	93	78.8
Wanita	25	21.2
Total	<b>118</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki (78,8%), sedangkan perempuan hanya 21,2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di KPP Madya Semarang masih didominasi laki-laki. Dari sisi variabel penelitian, dominasi laki-laki dapat memengaruhi dinamika pola kerja dalam tim, karena laki-laki cenderung ditempatkan pada

posisi dengan beban kerja teknis yang tinggi dan membutuhkan ketepatan waktu serta produktivitas. Namun demikian, keberadaan pegawai perempuan tetap memberi kontribusi positif terutama dalam aspek *quality of work life* karena mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih seimbang.

#### 4.1.2 Usia

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 s.d. 35 tahun	24	20.3
36 s.d. 45 tahun	71	60.2
> 45 tahun	23	19.5
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kelompok usia 36–45 tahun mendominasi responden (60,2%), diikuti usia 25–35 tahun (20,3%) dan di atas 45 tahun (19,5%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia matang, di mana pengalaman kerja sudah cukup panjang dan stabilitas emosional lebih terjaga. Kondisi ini berkaitan dengan kepuasan pegawai dalam karir, sebab pegawai pada rentang usia tersebut biasanya sudah mendapatkan kepastian karir dan stabilitas pekerjaan.

#### 4.1.3 Pendidikan Terakhir

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan



menurut pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
DI/DIII	18	15.3
DIV/S1	63	53.4
S2	37	31.4
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1/DIV (53,4%), disusul S2 (31,4%), dan DIII (15,3%). Tingkat pendidikan yang cukup tinggi ini memberi gambaran bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki kapasitas intelektual yang baik. Kondisi ini memberi kemudahan bagi proses kepemimpinan, karena akan lebih mudah menanamkan inspirasi dan stimulasi intelektual pada pegawai yang berpendidikan tinggi. Selain itu, tingkat pendidikan yang relatif tinggi mendorong peluang pengembangan diri dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

#### 4.1.4 Lama Bekerja

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 10 tahun	13	11.0
10 s.d. 20	72	61.0
21 – 30 tahun	27	22.9
> 30 tahun	6	5.1
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 10–20 tahun (61,0%), kemudian 21–30 tahun (22,9%), sedangkan yang kurang dari 10 tahun hanya 11,0%, dan lebih dari 30 tahun 5,1%. Dominasi pegawai dengan masa kerja menengah hingga panjang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman organisasi yang solid. Masa kerja yang panjang juga berdampak pada kinerja pegawai, karena pengalaman membuat pegawai lebih terampil, disiplin, serta mampu menjaga kualitas hasil kerja.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	<b><i>Quality of Work Life</i></b>		
	1. Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi	3.93	0.74
	2. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan	3.93	0.74
	3. Peluang untuk berkembang	4.01	0.73
	4. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	3.86	0.75
	5. Lingkungan kerja	3.97	0.79
	Mean keseluruhan	<b>3.94</b>	
b	<b><i>Transformasional Leadership</i></b>		

	1. Stimulasi intelektual	4.14	0.77
	2. Pertimbangan individual	4.07	0.78
	3. Motivasi inspirasional	4.08	0.78
	4. Pengaruh yang diidealkan	4.09	0.81
	Mean keseluruhan	<b>4.10</b>	
c	<b><i>Job Satisfaction</i></b>		
	1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri	4.03	0.88
	2. Rasa puas akan gaji dan tunjangan	4.05	0.84
	3. Rasa puas adanya kesempatan promosi	3.88	0.88
	4. Rasa puas pada pengawasan	4.16	0.76
	5. Rasa puas akan hubungan dengan rekan	4.10	0.87
	Mean keseluruhan	<b>4.04</b>	
d	<b><i>Employee Performance</i></b>		
	1. Produktivitas kerja	4.03	0.66
	2. Kualitas hasil kerja	3.99	0.72
	3. Ketepatan waktu	4.10	0.72
	4. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya	4.05	0.69
	5. Inisiatif kerja	4.02	0.67
	6. Kerjasama tim	4.19	0.67
	Mean keseluruhan	<b>4.06</b>	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5, variabel *Quality of Work Life* (X1) memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,94. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator peluang untuk berkembang sebesar 4,01, yang menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasakan adanya kesempatan yang cukup baik dalam pengembangan karir dan pelatihan. Sebaliknya, nilai mean terendah terdapat pada indikator keterlibatan dalam pengambilan keputusan sebesar 3,86, yang mengindikasikan bahwa pegawai belum sepenuhnya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Hal ini menandakan bahwa meskipun lingkungan kerja dinilai cukup baik, masih ada ruang untuk meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses strategis.

Variabel *Transformational Leadership* (X2) memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,10 yang tergolong tinggi. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah

stimulasi intelektual sebesar 4,14, yang menunjukkan bahwa pimpinan mampu mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah adalah pertimbangan individual sebesar 4,07, yang mencerminkan masih perlunya peningkatan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan kondisi personal setiap pegawai. Secara umum, kepemimpinan transformasional di KPP Madya Semarang sudah berjalan dengan baik, meskipun aspek perhatian individu perlu lebih diperkuat.

Selanjutnya, variabel *Job Satisfaction* (Z) menunjukkan rata-rata keseluruhan sebesar 4,04. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator kepuasan pada pengawasan sebesar 4,16, yang mengindikasikan bahwa pegawai merasa puas dengan sistem supervisi dan pengawasan yang diterapkan di organisasi. Sebaliknya, nilai mean terendah ada pada indikator kepuasan terhadap kesempatan promosi sebesar 3,88, yang menunjukkan bahwa pegawai masih merasa kurang puas dengan peluang karir yang tersedia. Hasil ini memberi gambaran bahwa meskipun secara umum kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, namun aspek kesempatan promosi perlu mendapat perhatian lebih.

Adapun variabel *Employee Performance* (Y) memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,06. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator kerja sama tim sebesar 4,19, yang menegaskan bahwa pegawai mampu bekerja sama dengan baik dalam mencapai target organisasi. Di sisi lain, nilai mean terendah terdapat pada indikator kualitas hasil kerja sebesar 3,99, yang mengindikasikan perlunya peningkatan mutu dan ketelitian dalam penyelesaian pekerjaan. Secara umum, kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, namun masih ada ruang untuk memperkuat kualitas hasil kerja

agar sesuai dengan standar organisasi.

#### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

##### 4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

#### 1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Quality of Work Life

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Quality of Work Life* direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Quality of Work Life* sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Outer Loading Konstruk *Quality of Work Life*

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi	0.872	Valid

X1_2	Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan	0.764	Valid
X1_3	Peluang untuk berkembang	0.820	Valid
X1_4	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	0.879	Valid
X1_5	Lingkungan kerja	0.910	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Quality of Work Life* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Quality of Work Life* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, peluang untuk berkembang, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan lingkungan kerja.

## 2. Evaluasi Model Transformasional Leadership

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Transformasional Leadership* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Transformasional Leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Outer Loading Konstruk *Transformasional Leadership*

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X2_1	Stimulasi intelektual	0.894	Valid
X2_2	Pertimbangan individual	0.923	Valid
X2_3	Motivasi inspirasional	0.925	Valid
X2_4	Pengaruh yang diidealkan	0.887	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Transformasional Leadership* memiliki nilai lebih besar dari



batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Transformasional Leadership* (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang diidealkan.

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Job Satisfaction*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Job Satisfaction* direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Job Satisfaction* sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Outer Loading Konstruk *Job Satisfaction*

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y1_1	Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri	0.925	Valid
Y1_2	Rasa puas akan gaji dan tunjangan	0.830	Valid
Y1_3	Rasa puas adanya kesempatan promosi	0.887	Valid
Y1_4	Rasa puas pada pengawasan	0.823	Valid
Y1_5	Rasa puas akan hubungan dengan rekan	0.882	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Job Satisfaction* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Job Satisfaction* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, rasa puas akan gaji dan tunjangan, rasa puas adanya kesempatan promosi, rasa puas pada pengawasan, rasa puas akan hubungan dengan rekan.

#### 4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Employee Performance*

Pengukuran variabel *Employee Performance* dalam hal ini direfleksikan melalui lima indikator. Tabel 4.9 menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Employee Performance* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Employee Performance* sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Outer Loading Konstruk *Employee Performance*

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Produktivitas kerja	0.878	Valid
Y2_2	Kualitas hasil kerja	0.854	Valid
Y2_3	Ketepatan waktu	0.803	Valid
Y2_4	Efisiensi dalam penggunaan sumber daya	0.884	Valid
Y2_5	Inisiatif kerja	0.845	Valid
Y2_6	Kerjasama tim	0.821	Valid

Dengan demikian variabel *Employee Performance* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, inisiatif kerja, kerjasama tim.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

##### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten

berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Untuk menilai keberadaan validitas diskriminan diantaranya adalah dengan melihat kriteria Fornell dan Larcker, heterotrait-monotrait (HTMT) ratio dan cross loading. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Hasil Uji *Fornell Larcker Criterion*

Metode Fornell dan Larcker menyatakan bahwa suatu konstruk memiliki varians yang lebih besar dengan indikatornya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Untuk menguji persyaratan ini, AVE setiap konstruk harus lebih tinggi daripada korelasi kuadrat tertinggi dengan konstruk lainnya (Hair, et al, 2014). Hasil uji ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Employee Performanc e	Job Satisfactio n	Quality of Work Life	Transformasion al Leadership
Employee Performance	<b>0.848</b>			
Job Satisfaction	0.726	<b>0.870</b>		
Quality of Work Life	0.655	0.672	<b>0.851</b>	
Transformasional Leadership	0.669	0.595	0.575	<b>0.907</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.10 menyajikan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* dimana nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat

berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima.

Tabel 4.11  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Job Satisfaction <-> Employee Performance	0.784
Quality of Work Life <-> Employee Performance	0.714
Quality of Work Life <-> Job Satisfaction	0.733
Transformasional Leadership <-> Employee Performance	0.722
Transformasional Leadership <-> Job Satisfaction	0.641
Transformasional Leadership <-> Quality of Work Life	0.628

Sumber : Olah data dengan SmartPLS (2025)

Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Pilihan lain untuk memverifikasi validitas diskriminan adalah dengan memeriksa crossloading indikator-indikatornya. Metode ini mensyaratkan bahwa loading setiap indikator pada konstruknya lebih tinggi daripada crossloading pada konstruk lainnya (Hair, et al, 2014). Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
Nilai *Cross Loading*

	Employee Performance	Job Satisfaction	Quality of Work Life	Transformasional Leadership
X1_1	0.508	0.600	<b>0.875</b>	0.490
X1_2	0.630	0.546	<b>0.761</b>	0.461
X1_3	0.574	0.485	<b>0.814</b>	0.461
X1_4	0.498	0.604	<b>0.883</b>	0.478
X1_5	0.565	0.611	<b>0.911</b>	0.549
X2_1	0.576	0.529	0.575	<b>0.894</b>
X2_2	0.631	0.530	0.475	<b>0.923</b>
X2_3	0.613	0.542	0.448	<b>0.925</b>
X2_4	0.607	0.558	0.592	<b>0.887</b>
Y1_1	0.693	<b>0.925</b>	0.668	0.556
Y1_2	0.614	<b>0.830</b>	0.574	0.457
Y1_3	0.560	<b>0.887</b>	0.602	0.426
Y1_4	0.623	<b>0.823</b>	0.461	0.544
Y1_5	0.660	<b>0.882</b>	0.604	0.592
Y2_1	<b>0.878</b>	0.659	0.597	0.570
Y2_2	<b>0.854</b>	0.591	0.540	0.548
Y2_3	<b>0.803</b>	0.528	0.498	0.528
Y2_4	<b>0.884</b>	0.699	0.628	0.588
Y2_5	<b>0.845</b>	0.619	0.523	0.503
Y2_6	<b>0.821</b>	0.586	0.533	0.658

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding

korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### **4.3.3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

##### **a. Cronbach alpha**

Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Cronbach's Alpha lebih konservatif dibandingkan dengan Composite Reliability, dan sering digunakan sebagai tolak ukur awal untuk menilai reliabilitas konstruk. Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$  maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

##### **b. Composite Reliability.**

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. CR memberikan estimasi yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan bobot (weight) dari setiap indikator dalam model. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).



c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Jika nilai  $AVE > 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Employee Performance	0.922	0.939	0.719
Job Satisfaction	0.919	0.940	0.757
Quality of Work Life	0.903	0.929	0.724
Transformasional Leadership	0.928	0.949	0.823

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk  $> 0,5$ , nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Job Satisfaction -> Employee Performance	2.066
Quality of Work Life -> Employee Performance	1.995
Quality of Work Life -> Job Satisfaction	1.495
Transformasional Leadership -> Employee Performance	1.696
Transformasional Leadership -> Job Satisfaction	1.495

Tabel 4.16 hasil di atas memperlihatkan bahwa hasil uji multikolinieritas pada model penelitian ini dimana nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi nilai 5. Sesuai dengan syarat yang ditetapkan bahwa pada kondisi tersebut tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Uji kesesuaian model dalam analisis PLS digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mendukung hipotesis yang diajukan dan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen. Ukuran statistic yang dapat dipakai untuk menentukan kesesuaian model yang diajukan diantaranya yaitu R square dan Q square (Hair et al., 2019).

#### 4.3.5. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu

dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14 Nilai *R-Square*

	R-square
Employee Performance	0.636
Job Satisfaction	0.516

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model *Job Satisfaction* sebesar 0,516 artinya variabel *Job Satisfaction* dapat dijelaskan 51,6% oleh variabel *Quality of Work Life* dan *Transformasional Leadership*. Sedangkan sisanya 48,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,516) berada di nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel *Quality of Work Life* dan *Transformasional Leadership* memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel *Job Satisfaction*.

Nilai R square *Employee Performance* sebesar 0,636 artinya *Employee Performance* dapat dijelaskan 63,6% oleh variabel *Quality of Work Life*, *Transformasional Leadership*, dan *Job Satisfaction*, sedangkan sisanya 36,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,636) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel *Quality of Work Life*, *Transformasional Leadership*, dan *Job Satisfaction* memberikan pengaruh yang besar terhadap *Employee Performance*.

#### 4.3.6. *Q square*

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai Q-square

	Q-Square ( $Q^2$ )
<i>Employee Performance</i>	0.444
<i>Job Satisfaction</i>	0.380

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

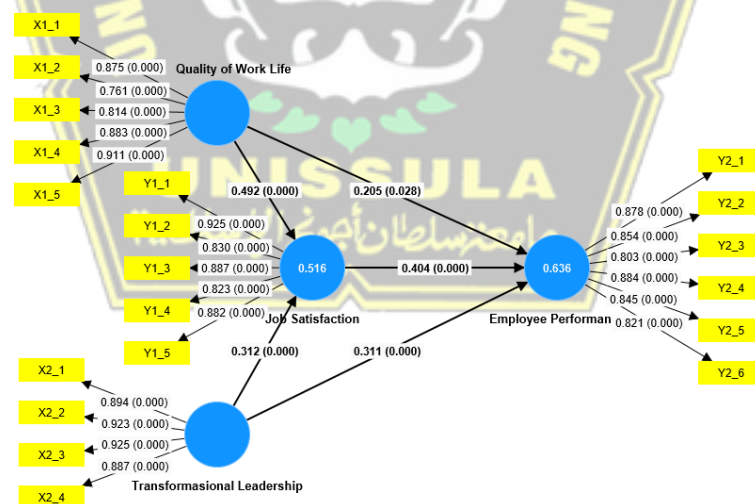
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel *Job Satisfaction* sebesar 0,380 berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Job Satisfaction* termasuk baik. Pada variabel *Employee Performance* diperoleh nilai Q-square sebesar 0,444 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Employee Performance* termasuk baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan

model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *Quality of Work Life*, *Transformasional Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.5.**  
**Full Inner Model SEM-PLS dengan Mediasi**  
 Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.3.7. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah

diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15 *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<i>Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	0.404	0.410	0.085	4.749	0.000
<i>Quality of Work Life -&gt; Employee Performance</i>	0.205	0.201	0.093	2.202	0.028
<i>Quality of Work Life -&gt; Job Satisfaction</i>	0.492	0.494	0.086	5.716	0.000
<i>Transformasional Leadership -&gt; Employee Performance</i>	0.311	0.311	0.081	3.821	0.000
<i>Transformasional Leadership -&gt; Job Satisfaction</i>	0.312	0.309	0.088	3.556	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Quality of Work Life berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,492. Nilai tersebut membuktikan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini juga diperkuat dengan nilai  $t_{hitung}$  (5,716) >  $t_{tabel}$  (1,96) dan nilai  $p$  (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa



terdapat pengaruh positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dapat diterima.

## **2. Pengujian Hipotesis 2:**

*H2: Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,312. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif *Transformasional Leadership* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil uji t memperlihatkan nilai thitung (3,556) > ttabel (1,96) dengan nilai p (0,000) < 0,05. Hal ini berarti *Transformasional Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dapat diterima.

## **3. Pengujian Hipotesis 3:**

*H3: Quality of Work Life berpengaruh positif terhadap Employee Performance.*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,205. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian memperlihatkan nilai thitung (2,202) > ttabel (1,96) dengan nilai p (0,028) < 0,05. Dengan demikian terdapat pengaruh positif dan signifikan *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance*. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dapat diterima.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,311. Nilai ini mengindikasikan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hasil uji t menunjukkan nilai thitung ( $3,821$ ) > ttabel ( $1,96$ ) dan nilai p ( $0,000$ ) <  $0,05$ . Artinya *Transformasional Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dapat diterima.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Employee Performance.*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,404. Nilai tersebut membuktikan bahwa *Job Satisfaction* memberikan pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hasil ini diperkuat dengan nilai thitung ( $4,749$ ) > ttabel ( $1,96$ ) serta nilai p ( $0,000$ ) <  $0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dapat diterima.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.16  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
1	H1 : <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	0.492	5.716	0.000	Diterima
2	H2 : <i>Transformasional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	0.312	3.556	0.000	Diterima
3	H3 : <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	0.205	2.202	0.028	Diterima
4	H4 : <i>Transformasional leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	0.311	3.821	0.000	Diterima
5	H5 : <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	0.404	4.749	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p < 0,05$

#### 4.3.8. Analisis Indirect Effect

Pengujian *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh *Quality of Work Life* dan *Transformasional Leadership* terhadap variabel *Employee Performance* melalui mediasi *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
<i>Quality of Work Life -&gt; Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	0.199	3.636	0.000	Signifikan

<i>Transformasional Leadership -&gt; Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	0.126	2.702	0.007	Signifikan
--------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	------------

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2025)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,199. Nilai ini menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* dapat meningkatkan *Employee Performance* apabila dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Hasil pengujian memperlihatkan nilai thitung (3,636) > ttabel (1,96) dan nilai p (0,000) < 0,05. Dengan demikian, *Job Satisfaction* terbukti memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Quality of Work Life* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *Employee Performance* yang dihasilkan, terutama ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang memadai.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Job Satisfaction* diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,126. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan mediasi *Job Satisfaction*. Hasil pengujian juga memperlihatkan nilai thitung (2,702) > ttabel (1,96) dan nilai p (0,007) < 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Performance*. Artinya, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan

pimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **6.4.1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Job Satisfaction*.**

*Quality of Work Life* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada SDM KPP Madya Semarang. Hal ini bermakna bahwa semakin baik aspek-aspek kualitas kehidupan kerja seperti adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, peluang pengembangan diri, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai.

Kepuasan kerja tersebut tercermin melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas gaji dan tunjangan, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan pada kualitas pengawasan, serta kepuasan dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja. Kondisi ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang lebih baik akan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja SDM. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Primadani et al., (2023) yang menyatakan bahwa *quality of work life* memiliki pengaruh positif terhadap meningkatnya *job satisfaction* yang dirasakan oleh pegawai.

Artinya, lingkungan kerja yang baik merupakan faktor paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai, khususnya kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain, ketika pegawai merasa lingkungan kerjanya nyaman, aman, mendukung, dan memberikan fasilitas yang memadai, maka mereka akan lebih menikmati pekerjaannya, merasa bangga terhadap tugas yang dijalankan, serta memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi.

Temuan ini menegaskan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang positif meliputi kondisi fisik, iklim organisasi, hubungan antar rekan kerja, serta dukungan dari atasan, akan secara langsung meningkatkan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Pada akhirnya, hal ini dapat memperkuat loyalitas, komitmen, serta kualitas kinerja SDM di KPP Madya Semarang.

Indikator *Quality of Work Life* (QWL) dengan loading terendah adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sedangkan pada variabel *Job Satisfaction* indikator dengan loading terendah adalah *rasa puas terhadap pengawasan*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan organisasi dalam memberikan ruang keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal karyawan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan karyawan terhadap aspek pengawasan.

Artinya, ketika pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan keseimbangan hidup mereka misalnya dengan jadwal kerja yang fleksibel, pembagian beban kerja yang proporsional, serta dukungan terhadap



kebutuhan personal maka hubungan mereka dengan atasan juga cenderung lebih positif. Kondisi tersebut akan mendorong munculnya persepsi bahwa pengawasan yang dilakukan atasan bukan sekadar bentuk kontrol, melainkan bagian dari dukungan manajerial untuk membantu karyawan bekerja secara optimal. Dengan demikian, keseimbangan kerja–kehidupan berperan penting dalam membangun rasa puas terhadap pola pengawasan yang ada, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

#### **6.4.2. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Job Satisfaction*.**

*Transformasional leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* SDM KPP Madya Semarang. Artinya, semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang diidealkan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja tersebut tercermin melalui berbagai indikator, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan berupa gaji dan tunjangan, kesempatan untuk memperoleh promosi, pola pengawasan yang diterima, serta hubungan harmonis dengan rekan kerja. Hasil ini diperkuat dengan hasil penelitian Amri dan Raharja (2016) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator *transformatasional leadership* dengan loading tertinggi adalah *motivasi inspirasional*, sedangkan indikator *job satisfaction* dengan loading tertinggi adalah *kepuasan pada pekerjaan itu sendiri*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi yang menginspirasi misalnya melalui pemberian visi yang jelas, membangkitkan semangat kerja, serta menumbuhkan optimisme di kalangan karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Artinya, dorongan motivasional dari pemimpin berperan penting dalam membangun makna dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sehingga kepuasan kerja lebih bersumber pada pengalaman intrinsik karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Di sisi lain, indikator *transformatasional leadership* dengan loading terendah adalah *pengaruh yang diidealkan*, sementara indikator *job satisfaction* dengan loading terendah adalah *rasa puas pada pengawasan*. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun berada pada tingkat terendah, semakin kuat pemimpin mampu menjadi teladan, berintegritas, serta memberikan pengaruh positif bagi bawahannya, maka akan semakin meningkat pula kepuasan karyawan terhadap aspek pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Artinya, peran pemimpin sebagai role model tetap krusial dalam membangun persepsi positif karyawan terhadap kualitas supervisi, walaupun pengaruhnya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lainnya.

#### 4.6.3. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Performance*.

*Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* SDM KPP Madya Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka tampilkan. Kualitas kehidupan kerja tercermin melalui adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesempatan untuk mengembangkan diri, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Apabila aspek-aspek tersebut terpenuhi, pegawai akan terdorong memberikan kontribusi optimal dalam pekerjaannya. Dampaknya dapat terlihat dalam berbagai indikator kinerja, seperti meningkatnya produktivitas kerja, kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik, ketepatan dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya, munculnya inisiatif individu dalam menyelesaikan masalah, serta meningkatnya kerjasama tim yang solid. Dengan demikian, QWL tidak hanya menciptakan kepuasan kerja, tetapi juga menjadi faktor strategis yang mendorong pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Primadani et al., (2023) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Indikator *Quality of Work Life* (QWL) dengan nilai loading tertinggi

adalah *lingkungan kerja*, sedangkan indikator *Employee Performance* dengan loading tertinggi adalah *efisiensi dalam penggunaan sumber daya*.

Hasil ini menegaskan bahwa semakin kondusif dan mendukung lingkungan kerja yang diciptakan organisasi baik dari aspek kenyamanan fisik, keamanan, maupun suasana psikologis akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menumbuhkan kesadaran pegawai untuk menggunakan waktu, tenaga, dan fasilitas secara optimal sehingga produktivitas organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.

Sementara itu, indikator QWL dengan loading terendah adalah *keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (work-life balance)*, sedangkan indikator *employee performance* dengan loading terendah adalah *ketepatan waktu*. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun work-life balance memiliki pengaruh yang lebih kecil dibandingkan indikator lain, tetap saja ketika keseimbangan tersebut terjaga, pegawai akan lebih mampu hadir dan menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Artinya, kemampuan organisasi dalam memberikan fleksibilitas, mengurangi beban kerja berlebih, serta memperhatikan kebutuhan pribadi pegawai dapat berdampak pada meningkatnya disiplin kerja, terutama terkait kehadiran dan penyelesaian tugas sesuai target waktu.

#### 4.6.4. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Performance*.

*Transformasional leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPP Madya Semarang. Hal ini bermakna bahwa semakin efektif pemimpin dalam memberikan penghargaan dan pengakuan, menumbuhkan *stimulasi intelektual*, menunjukkan *pertimbangan individual*, membangkitkan *motivasi inspirasional*, serta menjadi teladan melalui *pengaruh yang diidealkan*, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh para pegawai.

Kinerja tersebut tercermin melalui berbagai indikator, seperti meningkatnya produktivitas kerja, terjaganya kualitas hasil kerja, ketepatan dalam penyelesaian tugas, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, munculnya inisiatif kerja, hingga terciptanya kerjasama tim yang solid. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan pegawai untuk tidak hanya bekerja sesuai target, tetapi juga berkontribusi secara lebih kreatif, disiplin, dan kolaboratif demi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Purwanto, Asbari, Prameswari, et al., (2020c, 2020d) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap peningkatan *employee performance*.

Indikator *transformational leadership* dengan nilai loading tertinggi adalah motivasi inspirasional, sedangkan indikator *employee performance* dengan loading tertinggi adalah efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik seorang pemimpin mampu memberikan motivasi inspirasional misalnya melalui penyampaian visi yang jelas, penyemangat dalam bekerja, serta pemberian makna pada setiap tugas maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Artinya, kepemimpinan transformasional yang menekankan motivasi inspirasional mampu mendorong SDM untuk bekerja lebih optimal dengan mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, serta mengarahkan upaya kerja agar lebih selaras dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, indikator *transformational leadership* dengan nilai loading terendah adalah pengaruh yang diidealkan, dan indikator *employee performance* dengan nilai loading terendah adalah ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat pengaruh yang diidealkan dari seorang pemimpin yang tercermin dari sikap keteladanan, integritas, serta kepercayaan yang dibangun maka semakin baik pula ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan indikator lain, teladan dan integritas pemimpin tetap berperan penting dalam menumbuhkan disiplin kerja, kepatuhan terhadap jadwal, dan konsistensi karyawan dalam memenuhi target waktu yang ditetapkan.



#### **4.6.5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPP Madya Semarang. Temuan ini mengandung makna bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dapat mereka tunjukkan. Kepuasan kerja tersebut tercermin dari beberapa aspek, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas gaji dan tunjangan yang diterima, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap gaya pengawasan atasan, serta kepuasan atas hubungan kerja dengan rekan sejawat.

Dengan meningkatnya kepuasan pada aspek-aspek tersebut, pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal, yang pada akhirnya tercermin dalam berbagai indikator kinerja. Hal ini meliputi peningkatan produktivitas kerja, kualitas hasil kerja yang lebih baik, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, munculnya inisiatif kerja yang lebih tinggi, serta terciptanya kerjasama tim yang solid. Artinya, kepuasan kerja tidak hanya memberikan dampak pada motivasi individual, tetapi juga memperkuat kontribusi kolektif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Primadani et al., (2023); Bethabara et al.,(2024); Mandayanti et al., (2024) yang menyatakan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Indikator *job satisfaction* dengan nilai loading tertinggi adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan indikator *employee*

*performance* dengan nilai loading tertinggi adalah efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, maka semakin optimal pula kemampuan mereka dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien. Artinya, rasa puas yang timbul dari pekerjaan inti memberikan motivasi intrinsik yang kuat sehingga pegawai terdorong bekerja lebih cermat, hemat, dan efektif dalam mengelola sumber daya organisasi.

Sementara itu, indikator *job satisfaction* dengan loading terendah adalah kepuasan terhadap pengawasan, dan indikator *employee performance* dengan loading terendah adalah ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi pegawai terhadap pengawasan yang dilakukan atasan, maka semakin meningkat pula ketepatan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu. Artinya, pengawasan yang dirasakan adil, mendukung, dan konstruktif akan menciptakan rasa nyaman sekaligus meningkatkan disiplin kerja pegawai, sehingga target waktu yang ditentukan dapat dipenuhi dengan lebih konsisten.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menguji model keterkaitan antara *quality of work life* dan *transformasional leadership* dengan *job satisfaction* dan *employee performance*. Jawaban atas pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut:

1. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian, peningkatan aspek aspek kualitas kehidupan kerja yaitu Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi, Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, Peluang untuk berkembang, Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan Lingkungan kerja berimplikasi langsung pada tumbuhnya kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas gaji dan tunjangan, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan pada kualitas pengawasan, serta kepuasan dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja.
2. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Artinya, semakin efektif seorang pemimpin dalam menerapkan aspek-aspek kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh

yang diidealkan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

3. *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kehidupan kerja yang tercermin melalui adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesempatan untuk mengembangkan diri, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif akan berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja, kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik, ketepatan dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang ditentukan, efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya, munculnya inisiatif individu dalam menyelesaikan masalah, serta meningkatnya kerjasama tim yang solid.
4. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan *Employee Performance*. Hal ini bermakna bahwa semakin efektif pemimpin dalam memberikan penghargaan dan pengakuan, menumbuhkan stimulasi intelektual, menunjukkan pertimbangan individual, membangkitkan motivasi inspirasional, serta menjadi teladan melalui pengaruh yang diidealkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh para pegawai.
5. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan *Employee Performance*. Temuan ini mengandung makna bahwa semakin tinggi Kepuasan kerja yang tercermin dari beberapa aspek, antara lain kepuasan terhadap pekerjaan itu

sendiri, kepuasan atas gaji dan tunjangan yang diterima, kepuasan terhadap kesempatan promosi, kepuasan terhadap gaya pengawasan atasan, serta kepuasan atas hubungan kerja dengan rekan sejawat maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh para pegawai.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri berhubungan kuat dengan efisiensi penggunaan sumber daya memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat teori Two-Factor Herzberg, yang menekankan bahwa kepuasan yang bersumber dari pekerjaan inti (*intrinsic factor*) seperti makna, tantangan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan, memiliki dampak lebih kuat terhadap motivasi dan efektivitas kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan intrinsik tidak hanya meningkatkan perasaan positif pegawai, tetapi juga mendorong perilaku kerja yang lebih efisien dan produktif.

Selain itu, hubungan antara kepuasan terhadap pengawasan dengan ketepatan waktu mendukung teori kepemimpinan dan perilaku organisasi, khususnya perspektif *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa interaksi positif antara atasan dan bawahan akan menumbuhkan rasa kewajiban timbal balik. Dalam konteks ini, pengawasan yang dipersepsikan adil, mendukung, dan transparan akan mendorong pegawai untuk menunjukkan disiplin kerja melalui ketepatan waktu. Hal ini memberikan kontribusi pada literatur tentang peran pengawasan sebagai

faktor ekstrinsik yang memengaruhi perilaku kerja yang lebih terukur dan konsisten.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya kajian teoritis dengan menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja yang berbeda memiliki pengaruh yang beragam terhadap aspek kinerja pegawai. Kepuasan intrinsik lebih berdampak pada efisiensi sumber daya, sedangkan kepuasan ekstrinsik terkait pengawasan lebih berperan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menambah pemahaman bahwa teori kepuasan kerja dan kinerja perlu melihat dimensi yang lebih spesifik, bukan sekadar hubungan umum antara kepuasan dan kinerja.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Berdasarkan analisis yang dilakukan maka dapat disusun implikasi manajerial sebagaimana berikut :

1. Indikator dengan loading tertinggi adalah lingkungan kerja, sedangkan yang terendah adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi sudah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan perlu terus dipertahankan, misalnya melalui penyediaan sarana dan prasarana yang nyaman, suasana kerja yang sehat, serta hubungan kerja yang harmonis. Namun, aspek keseimbangan kerja–kehidupan perlu ditingkatkan. Organisasi dapat melakukannya dengan menyediakan kebijakan fleksibilitas jam kerja, program *work-life balance*, serta dukungan terhadap kebutuhan personal pegawai, sehingga pegawai tidak hanya merasa



nyaman di tempat kerja, tetapi juga mampu menjaga kualitas kehidupan pribadinya.

2. Indikator dengan loading tertinggi adalah motivasi inspirasional, sedangkan yang terendah adalah pengaruh yang diidealkan. Artinya, pemimpin telah mampu memberikan motivasi melalui visi yang jelas dan komunikasi yang menginspirasi, dan hal ini perlu dipertahankan dengan cara konsisten menyampaikan tujuan bersama yang bermakna serta memberikan apresiasi atas pencapaian pegawai. Namun, aspek pengaruh yang diidealkan perlu diperkuat. Organisasi dapat mendorong para pemimpin untuk menjadi teladan melalui integritas, konsistensi perilaku, serta keberanian dalam mengambil keputusan etis. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya mampu menginspirasi, tetapi juga dihormati dan dipercaya sebagai figur panutan.
3. Indikator dengan loading tertinggi adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan yang terendah adalah kepuasan terhadap pengawasan. Hal ini menandakan bahwa pegawai sudah merasa puas dengan pekerjaan inti yang mereka lakukan, baik dari segi tantangan, makna, maupun manfaat yang diperoleh, sehingga perlu dipertahankan melalui penugasan yang sesuai kompetensi dan peluang pengembangan diri. Sementara itu, aspek kepuasan terhadap pengawasan perlu ditingkatkan. Organisasi dapat melakukannya dengan cara memperbaiki gaya kepemimpinan atasan langsung, misalnya melalui pelatihan *supervisory skill*, komunikasi yang lebih terbuka, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, pengawasan

tidak dirasakan sebagai beban, melainkan sebagai dukungan yang membantu pegawai mencapai kinerja optimal.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil.

1. Penelitian hanya dilakukan pada SDM di KPP Madya Semarang sehingga hasilnya mungkin belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik organisasi dan budaya kerja yang berbeda.
2. Instrumen penelitian disusun berdasarkan persepsi responden melalui kuesioner, sehingga dimungkinkan terdapat bias subjektivitas, misalnya karena keinginan responden untuk memberikan jawaban yang dianggap sesuai harapan (*social desirability bias*).
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga hubungan antarvariabel yang ditemukan hanya dapat menjelaskan keterkaitan pada satu periode waktu, bukan hubungan kausalitas jangka panjang.
4. Variabel penelitian yang digunakan terbatas pada *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Performance*, sehingga masih ada faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai, misalnya budaya organisasi, kompensasi, atau motivasi kerja, yang belum terakomodasi dalam model penelitian ini.

### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa arah penelitian yang dapat dikembangkan ke depan.

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada instansi pemerintah lain maupun sektor swasta agar hasilnya lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
2. Penggunaan metode penelitian yang lebih beragam, misalnya pendekatan campuran (*mixed methods*) dengan wawancara mendalam atau observasi, dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.
3. Penelitian lanjutan dapat menggunakan desain longitudinal untuk melihat bagaimana *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Performance* dalam jangka panjang, sehingga keterkaitan kausalitas dapat lebih teruji.
4. Model penelitian dapat diperluas dengan memasukkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, atau *psychological empowerment*, yang berpotensi memperkuat atau memoderasi hubungan antarvariabel yang ada.
5. Penelitian ke depan juga dapat mempertimbangkan faktor kontekstual seperti perbedaan generasi, gender, maupun teknologi digital dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, sehingga hasil penelitian lebih relevan dengan perkembangan organisasi modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Agusthina Risambesy, Bambang Swasto, Armanu Toyib dan Endang Siti Astuti. 2012. The Influence of transformation leadership style, Motivation, burnout, toward job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2 No. 9. Hal 33-42
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Aniversari, P. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung). *REVENUE : Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1–24. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i1.10450>
- Anoop Patiar, Lokman Mia. 2009. Transformasional leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 28, Issue 2, June 2009, Pages 254-262.
- Atika, O., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Mustafa, Z. (2022). Work Discipline, Leadership, and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Teacher Performance of State Junior High School in Bangko District, Rokan Hilir Regency. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(3), 251–262. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i3.109>
- Balthazard Pierre A, David A. Waldman, John E. Warren. 2009. *Predictors of the Emerge of Transformation Leadership in Virtual Decision Team*. *The Leadership Quartely*, No. 20. Pp. 651-663.
- Bass, Bernard M., 1998. Transformation Leadership: *Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erbaum Associates Publish, London.
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>

- Dewi, D. P., Indriati, F., & Soeling, P. D. (2020). Effect of Perceived Organizational Support, Quality of Work-Life and Employee Engagement on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 11(6), 707–717.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diana, Eliyana, A., Mukhtadi, & Anwar, A. (2022). Creating the Path for Quality of Work Life: a Study on Nurse Performance. *Heliyon*, 8(1), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08685>
- Duckett, Hilary. Macfarlane, Elspeth. 2003. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*; 24, 5/6; *AVI/INFORM Research* pg. 309.
- Efriliansyah, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(4), 3017–3034. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11624>
- Faris, A., Budiati, Y., Indarto, & Savitri, F. M. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Account Representative dengan Mediasi Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3), 233–245.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The Case for Reinvigorating Quality of Working Life Research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Karoso, S., Riinawati, Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173. <https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>
- Leitão, J. C. C., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout



- Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>
- Lievens Filip, Pascal Van Geit and Pol Coetsier. 2005. Identification of Transformation Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 No. 4. Pp. 415-430.
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Muriuki, M. N., & Wanyoike, R. (2021). Performance Appraisal and Employee Performance. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 265–272.
- Nurkhayati, & Khasbulloh, M. W. (2023). Pengaruh Work Family Conflict, Rotasi Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tegal). *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(4), 1120–1134. <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i4.717>
- Primadani, Y., Winarno, & Ambarwati, S. D. A. (2023). Influence Quality of Work Life to Performance Employee With Organizational Commitment And Work Satisfaction as an Intervening Variable at The Social Labor and Transmigration Services. *Ecobisma: Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 103–115. <http://dx.doi.org/10.36987/ecobi.v10i2.4429>
- Putra, I. N. T. D., Ardika, I. W., Antara, M., Idrus, S., & Hulfa, I. (2021). The Effects of Quality of Work Life on Job Performance, Work Motivation, Work Ethics, Job Satisfaction, and Self efficacy of Hotel Employees in Lombok. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 10(3), 19–37.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sigalingging, H., & Pakpahan, M. E. (2021). The Effect of Training and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at PT. Intraco Agroindustry. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 130–139.
- Simbolon, S., Susanto, A., & Ilham, R. N. (2022). Analysis of the Effect of Human Resource Planning, Quality of Work Life and Compensation on Employee Work Performance at PT. Supermarkets Maju Bersama Medan. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.514>



- Spector, P. E. (2021). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publication, Inc.
- Suci, R. P., Mas, N., & Risky, M. (2022). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Quality of Work Life Effect on Employee Performance. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 25(2), 217 – 228. <https://doi.org/10.14414/jebav.v25i2.3094>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281–300.
- Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, Irwani, & Paulus Israwan Setyoko. (2023). Exploring the Role of Digital Leadership and Digital Transformation on the Performance of the Public Sector Organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983–1990. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.014>
- Zeer, I. Al, Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual Model of Predicting Employee Performance through the Mediating Role of Employee Engagement and Empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>

