

PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI

(Studi Empiris Pada KPP Madya Semarang)

Rio Pramudhana Faizal¹, Moch Zulfa²

riopramudhana@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh quality of work life dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang berjumlah 114 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriterianya adalah semua pegawai kecuali pimpinan instansi, sehingga jumlah sampel penelitian adalah 113 responden. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh melalui kuesioner. Analisis data untuk kepentingan pembahasan, akan diolah dan disajikan dengan memanfaatkan statistik deskriptif, sedangkan untuk pengujian hipotesis, analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa quality of work life dan kepemimpinan digital secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil berikutnya diperoleh jika quality of work life, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh quality of work life dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Quality Of Work Life, Kepemimpinan Digital, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to analyze the influence of quality of work life and digital leadership on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction. The population used in this study were all employees working at the Semarang Madya Tax Service Office (KPP) totaling 114 employees. The sampling technique used was purposive sampling with the criteria being all employees except the head of the agency, so that the number of research samples was 113 respondents. The data used were primary data, obtained through questionnaires. Data analysis for discussion purposes will be processed and presented using descriptive statistics, while for hypothesis testing, the data analysis used was Partial Least Square (PLS). The results of the hypothesis test analysis showed that quality of work life and digital leadership partially had a positive and significant effect on job satisfaction. The next result was obtained if quality of work life, digital leadership, and job satisfaction partially had a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that job satisfaction can mediate the influence of quality of work life and digital leadership on employee performance.

Keywords: Quality Of Work Life, Digital Leadership, Job Satisfaction, And Employee Performance.

PENDAHULUAN

Pajak memiliki kemampuan untuk mengikuti perkembangan sosial dan ekonomi secara dinamis. Hal ini terbukti dari pelaksanaan reformasi perpajakan secara berkala dari segi administratif guna menyesuaikan dengan perubahan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Direktorat Jenderal Pajak terus berusaha menyempurnakan dan mengoptimalkan sistem perpajakan dengan tujuan mempermudah operasionalisasi pemerintahan serta memberikan kemudahan bagi para pemangku

kepentingan, termasuk pegawai dan wajib pajak. Layanan publik yang diberikan oleh pemerintah mencakup berbagai sektor untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, termasuk hak-hak sipil, namun hingga saat ini masih belum memenuhi harapan. Kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi harus direncanakan dengan baik agar unggul dan kompetitif. Oleh sebab itu, instansi pemerintah sebagai penyedia layanan publik dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pegawai sebagai agar mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat (Faris et al., 2024).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen vital dalam sebuah organisasi. Pengembangan dan peningkatan kinerja SDM berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. SDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen. 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).

Setiap organisasi perlu menjaga keseimbangan antara perkembangan teknologi yang pesat, struktur kelembagaan yang semakin modern, dan penyediaan SDM yang berkualitas. Integrasi ketiga aspek ini dalam suatu organisasi dapat memastikan kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan suatu entitas sangat bergantung pada mutu SDM yang dimilikinya. Perhatian terhadap kinerja anggota tim merupakan faktor penting bagi kesuksesan organisasi. Hal ini karena kesuksesan SDM dalam suatu entitas dapat dilihat dari pencapaian kinerja yang maksimal. Ketika anggota tim mampu mencapai kinerja optimal, keunggulan organisasi juga akan semakin meningkat (Afianto et al., (2024); Nurkhayati & Khasbulloh (2023).

Kinerja pegawai 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). Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus memberikan perhatian khusus terhadap kinerja para pegawainya. Kinerja yang optimal memungkinkan pegawai berkontribusi secara maksimal dalam memastikan tercapainya tujuan organisasi. Organisasi perlu terus meningkatkan kinerja pegawai, karena menjadi faktor utama dalam menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya (Afianto et al., 2024).

Kinerja sebagai gabungan dari hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai sebagai elemen yang sangat penting bagi organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan (Efriliansyah, 2023).

Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini akan berfokus pada objek Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. KPP Madya Semarang memiliki wilayah kerja luas dan Wajib Pajak yang memiliki kriteria besar. KPP Madya Semarang memiliki tanggung jawab dalam pencapaian target penerimaan pajak salah satu yang paling besar di Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I. Kinerja pegawai di lingkungan KPP Madya Semarang berpengaruh sangat luas sehingga mempengaruhi keberhasilan lembaga dalam mencapai target, terutama melalui inovasi dibidang digital dalam melayani wajib pajak dan pengelolaan administrasi perpajakan. Oleh karena itu, penting bagi KPP Madya Semarang untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat menemukan solusi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di institusi

tersebut.

Upaya yang dilakukan oleh pegawai, untuk meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Semarang masih menghadapi berbagai tantangan. Permasalahan terkait kinerja pegawai di KPP Madya Semarang merupakan isu yang kompleks dan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas serta efisiensi pelayanan. Berbagai masalah yang mungkin muncul dapat menyebabkan kinerja pegawai belum sepenuhnya memenuhi target yang diharapkan, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Capaian Kinerja Pegawai KPP Madya Semarang Tahun 2021 – 2023

No	Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi Capaian Kerja		
			2021	2022	2023
1	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	95,68%	106,12%	100,00%
2	Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100,00%	90,88%	84,72%	113,66%
3	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	100,00%	98,24%%	100,00%	101,43%
4	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi Strategis	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM)	100,00%	96,48%	106,07%	102,22%
6	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	100,00%	75,14%	107,16%	81,59%
7	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Keptahuan Material (PKM)	100,00%	75,14%	107,16%	81,59%
8	Pengelolaan keuangan yang optimal	100,00%	100,00%	98,57%	119,32%
9	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,50%	99,47%	94,13%	119,32%
	Nilai Kinerja Organisasi	120,00%	103,51%	106,70%	108,72%

Sumber: KPP Madya Semarang, 2024.

Tabel 1 mengenai capaian kinerja pegawai KPP Madya Semarang dari tahun 2021 hingga 2023, terdapat beberapa indikator yang belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021, beberapa indikator yang belum mencapai target meliputi persentase realisasi penerimaan pajak yang hanya tercapai sebesar 95,68%, sedikit di bawah target yang diharapkan sebesar 100%. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan antara target dan pencapaian aktual dalam upaya penerimaan pajak. Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto juga hanya mencapai 90,88%, yang menunjukkan pertumbuhan yang kurang optimal. Kondisi ini bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi yang memengaruhi kemampuan wajib pajak dalam memenuhi

kewajibannya. Selain itu, indikator kepatuhan tahun sebelumnya hanya tercapai sebesar 75,14%, jauh di bawah target yang ditetapkan, yang menunjukkan bahwa kepatuhan wajib pajak belum sepenuhnya terjaga, serta pengawasan perlu diperkuat. Indikator lainnya, yaitu persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM), juga hanya mencapai 75,14%, yang menandakan perlunya peningkatan pengawasan dalam kegiatan ini.

Pada tahun 2022, indikator-indikator yang tidak mencapai target termasuk persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto yang hanya mencapai 84,72%, jauh dari target yang diharapkan sebesar 100%. Ini mencerminkan penurunan pertumbuhan penerimaan pajak yang kemungkinan disebabkan oleh kondisi ekonomi 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 ada beberapa kendala dalam pelaksanaan anggaran yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Pada tahun 2023, indikator kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi hanya tercapai sebesar 81,59%, yang meskipun lebih baik dibandingkan tahun 2021, 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%. Meskipun ada peningkatan, capaian ini masih jauh dari target yang telah ditetapkan, menunjukkan perlunya peningkatan lebih lanjut dalam pengawasan material untuk memastikan kepatuhan pajak yang lebih baik.

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 2021, NKO tercapai sebesar 103,51%, diikuti oleh peningkatan menjadi 106,70% pada tahun 2022, dan 108,72% pada tahun 2023. 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% kemungkinan disebabkan oleh pencapaian indikator-indikator lain yang belum optimal, seperti penerimaan pajak bruto dan pengawasan kepatuhan, yang memberikan dampak negatif terhadap keseluruhan kinerja, serta pemanfaatan data digital/aplikasi yang belum optimal sehingga kinerja pegawai belum optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja agar dapat mencapai kinerja yang optimal, diantaranya adalah *quality of work life* dan kepemimpinan digital

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 mempengaruhi peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai (Suci et al., (2022); Primadani et al., (2023)).

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya penerapan kepemimpinan digital dalam organisasi. Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penerapan transformasi digital di dalam organisasi, di mana model ini memungkinkan perusahaan untuk mengubah lingkungan dan budaya kerjanya menjadi lebih berbasis teknologi digital (Jardak & Hamad, 2022). Penerapan gaya kepemimpinan digital dalam suatu organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawainya (Hidayat et al., 2023). KPP Madya Semarang merupakan salah satu Kantor Pelayanan Pajak yang menerapkan dan terus berinovasi dalam teknologi digital, banyak kegiatan terkait pekerjaan maupun bukan pekerjaan yang sudah menggunakan aplikasi. Pimpinan organisasi memegang peranan penting dalam pengembangan dan pemanfaatan teknologi digital. Kepemimpinan digital dalam suatu organisasi juga dapat memberikan dampak yang positif terhadap hasil kerja yang dicapai oleh pegawai (Yusuf et al., 2023). Pemimpin digital dalam suatu organisasi juga mampu memberikan hasil kerja yang optimal dari setiap pegawainya (Mandayanti et al., 2024).

Beberapa penelitian pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai juga pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. 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 2
Research Gap

No	Pengaruh Variabel	Peneliti	Hasil Temuan
1.	Pengaruh <i>quality of work life</i> terhadap kinerja pegawai	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 kinerja pegawai
		Dewi et al., (2020) dan Diana et al., (2022)	<i>Quality of work life</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai	Hidayat et al., (2023), Yusuf et al., (2023), dan Mandayanti et al., (2024)	Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
		Gunawan et al., (2023) dan Bethabara et al., (2024)	Kepemimpinan digital berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian terdahulu, 2024.

Tabel 2 menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian menemukan bahwa *quality of work life* dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruhnya positif namun tidak signifikan. Perbedaan hasil ini atau *research gap* mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang mungkin memengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, variabel kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel intervening atau mediasi. Kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai, di mana kualitas kehidupan kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja pegawai. Dengan demikian, penambahan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme hubungan antarvariabel tersebut dan dapat menjelaskan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya.

Kepuasan kerja 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). Kepuasan kerja 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. Ini menegaskan bahwa kinerja pegawai akan semakin optimal jika tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam organisasi semakin meningkat (Diana et al., 2022).

Pada penelitian ini, kepuasan kerja akan menjadi variabel intervening yang diharapkan dapat memediasi antara pengaruh *quality of work life* (QWL) dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai. QWL yang baik, seperti lingkungan kerja yang mendukung, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kesejahteraan pegawai, dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pegawai menjadi lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja. Di sisi lain, kepemimpinan digital yang efektif, dengan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan efisiensi kerja, juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan modern, yang pada gilirannya memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan kepuasan pegawai. Dalam hal ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana QWL dan kepemimpinan digital mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme hubungan antara kedua variabel tersebut dan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja yang dipilih sebagai variabel intervening atau mediasi pada pengaruh QWL dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai, juga didukung dengan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2021); Suci et al., (2022); Primadani et al., (2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al., (2023); Bethabara et al., (2024); Mandayanti et al., (2024) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan jika terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai yang tunjukkan dari pengaruh signifikan dan tidak signifikan. Oleh sebab itu, dilakukan penelitian mengenai pengaruh *quality of work life* dan

kepemimpinan digital pada kinerja pegawai KPP Madya Semarang, dengan memasukkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

METODE 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 kepemimpinan digital (X2), variabel intervening berupa kepuasan kerja (Z), serta variabel dependen yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi indikator dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas variabel dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Apabila nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* lebih besar dari 0,70, maka dapat dikatakan reliabel. Hasil dari uji reliabilitas disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Quality of work life</i>	0,819	0,873
Kepemimpinan Digital	0,827	0,877
Kepuasan Kerja	0,880	0,913
Kinerja Pegawai	0,889	0,916

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari hasil *output* penelitian, masing-masing variabel *quality of work life*, Kepemimpinan digital, kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* lebih besar dari 0,70. Hasil ini berarti pengukuran setiap variabel dapat dikatakan reliabel, hal ini berarti jika semua pengukuran variabel telah memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap penelitian.

Uji Model (*Goodness of Fit*)

Uji model (*goodness of fit*) akan dilakukan melalui beberapa pengujian, antara lain *R-Square*, *Model Fit*, dan *Q-Square*. Hasil pengujian masing-masing metode tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria uji ini adalah apabila nilai *R-Square* lebih dari 0,67 maka masuk dalam kriteria model yang

kuat, nilai *R-Square* antara 0,33 hingga 0,66 masuk dalam kriteria model yang moderat, dan nilai *R-Square* antara 0,19 hingga 0,32 masuk dalam kriteria model yang lemah. Hasil uji *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 2
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,520	0,511
Kinerja Pegawai	0,591	0,580

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari hasil *output*, diperoleh nilai *R-Square* dari kepuasan kerja sebesar 0,520. Hasil tersebut menjelaskan bahwa variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital dapat menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja sebesar 52%. Nilai *R-Square* tersebut juga menggambarkan jika model pertama masuk dalam kriteria model yang sedang atau moderat.

Nilai *R-Square* dari kinerja pegawai sebesar 0,591. Hasil tersebut menjelaskan bahwa variabel *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 59,1%. Nilai *R-Square* tersebut juga menggambarkan jika model kedua masuk dalam kriteria model yang sedang atau moderat.

2. Model_Fit

Model_fit akan digunakan guna mengetahui model yang dihasilkan sudah fit dan layak digunakan. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebagai ukuran kecocokan model. Apabila nilai SRMR kurang dari 0,100, maka model dianggap fit. Berikut adalah hasil dari pengujian model_fit:

Tabel 3
Hasil Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.086	0.086

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Tabel 3 mengemukakan jika dari hasil *output* diperoleh nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0,086, baik untuk *saturated model* maupun *estimated model*. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai SRMR tersebut kurang dari 0,100, sehingga dapat disimpulkan model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria kecocokan (fit).

3. Q-Square

Pengujian *Q-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana model dan estimasi parameternya mampu memprediksi nilai observasi dengan baik. Apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan. Berikut ini adalah hasil uji *Q-Square*:

Tabel 4
Hasil *Q-Square*

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan Digital	565.000	565.000	
Kepuasan Kerja	565.000	376.166	0.334
Kinerja Pegawai	678.000	431.655	0.363
<i>Quality of Work Life</i>	565.000	565.000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4 menjelaskan bahwa dari hasil *blindfolding*, diperoleh besarnya nilai *Q-Square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,334, dan nilai tersebut lebih besar dari 0. Artinya variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital memiliki kemampuan prediktif yang relevan terhadap kepuasan kerja, sedangkan nilai *Q-Square* variabel kinerja pegawai adalah 0,363, dan nilai tersebut lebih besar dari 0. Artinya bahwa variabel *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja memiliki relevansi prediktif terhadap kinerja pegawai.

4. Path Coefficient

Path coefficient bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Path coefficient* dilakukan melalui proses *bootstrapping*, nilai *path coefficient* berada antara -1 hingga 1, di mana nilai antara 0 hingga 1 menunjukkan pengaruh positif, sedangkan nilai antara -1 hingga 0 menunjukkan pengaruh negatif. Berikut adalah hasil dari *path coefficient* tersebut:

Tabel 5
Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Quality of Work Life</i> -> Kepuasan Kerja	0,411	0,410	0,093	4,417	0,000
Kepemimpinan Digital -> Kepuasan Kerja	0,386	0,384	0,089	4,327	0,000
<i>Quality of Work Life</i> -> Kinerja Pegawai	0,274	0,273	0,099	2,771	0,006
Kepemimpinan Digital -> Kinerja Pegawai	0,254	0,255	0,088	2,879	0,004
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,350	0,345	0,104	3,357	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 5 menjelaskan bahwa, dari hasil *bootstrapping* diperoleh variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini dapat ditunjukkan dari nilai *original sample* (O) pengaruh masing-masing variabel yang bernilai positif. Artinya dengan *quality of work life* dan kepemimpinan digital yang semakin meningkat, maka nilai kepuasan kerja juga akan semakin meningkat.

Hasil *bootstrapping* juga menunjukkan jika variabel *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat ditunjukkan dari nilai *original sample* (O) pengaruh masing-masing variabel yang bernilai positif. Artinya dengan *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja yang semakin meningkat, maka nilai kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menganalisis pengaruh secara parsial dari variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-statistik dengan 1,96 dan p-value dengan 0,05. Apabila nilai t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, hipotesis alternatif (H_a) diterima. Sebaliknya, jika nilai t-statistik < 1,96 dan p-value > 0,05, hipotesis nol (H_o) diterima. Berdasarkan *hasil bootstrapping*, pengaruh antar

variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Pengambilan Keputusan
Quality of Work Life -> Kepuasan Kerja	0,411	4,417	0,000	H1 diterima
Kepemimpinan Digital -> Kepuasan Kerja	0,386	4,327	0,000	H2 diterima
Quality of Work Life -> Kinerja Pegawai	0,274	2,771	0,006	H3 diterima
Kepemimpinan Digital -> Kinerja Pegawai	0,254	2,879	0,004	H4 diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,350	3,357	0,001	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 6 berdasarkan hasil *bootstrapping*, pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t statistik pengaruh *quality of work life* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 4,417 dengan P-values sebesar 0,000. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif, artinya *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

2. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t statistik pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 4,327 dengan P-values sebesar 0,000. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara statistik dapat diterima.

3. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,771 dengan P-values sebesar 0,006. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif, artinya *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

4. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 2,879 dengan P-values sebesar 0,004. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t statistik pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 3,357 dengan P-values sebesar 0,001. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai t statistik lebih besar jika dibandingkan dengan 1,96, dan nilai P-values lebih kecil daripada 0,05. Hasil keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengkaji pengaruh variabel *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Uji mediasi dilihat dari nilai t statistik dan P-values yang terdapat dalam tabel *Specific Indirect Effects*, yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*. Hasil dari uji mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Quality of Work Life</i> -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,144	0,143	0,058	2,476	0,014
Kepemimpinan Digital -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,135	0,133	0,053	2,536	0,012

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 7 menunjukkan bahwa dari hasil *bootstrapping* diperoleh besarnya nilai t statistic pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai melalui fkepuasan kerja adalah 2,476, dengan P-values sebesar 0,014. Hasil tersebut mencerminkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu $2,476 > 1,96$, dan P-values 0,014 lebih kecil dari 0,05. Artinya bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja pegawai.

Nilai t statistic pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah 2,536, dengan P-values sebesar 0,012. Hasil tersebut mencerminkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari 1,96, yaitu $2,536 > 1,96$, dan P-values 0,012 lebih kecil dari 0,05. Artinya bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan jika, nilai *load factor* memberikan gambaran mengenai sejauh mana indikator dalam setiap variabel dapat dijelaskan oleh model yang digunakan. Berikut adalah interpretasi hasil *load factor* tertinggi dan terendah untuk setiap variabel, serta logika di balik nilai tersebut.

Pada variabel *quality of work life*, indikator dengan nilai *load factor* tertinggi adalah kondisi kerja yang baik dan nyaman dengan nilai 101,40. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang sangat menghargai lingkungan kerja yang mendukung produktivitas mereka. Faktor-faktor seperti fasilitas kerja yang memadai serta kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan pegawai berkontribusi terhadap tingginya nilai indikator ini. Sebaliknya, indikator dengan nilai *load factor* terendah adalah penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi dengan nilai 88,60. Nilai ini mengindikasikan bahwa sistem apresiasi yang diterapkan mungkin belum sepenuhnya memenuhi harapan pegawai, sehingga masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam memberikan penghargaan atas kinerja mereka.

Pada variabel kepemimpinan digital, indikator dengan nilai *load factor* tertinggi adalah kolaborasi digital dengan nilai 101,00. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin telah berhasil menciptakan sistem kerja berbasis teknologi yang memungkinkan komunikasi dan kerja sama yang efektif antarpegawai. Pemanfaatan platform digital tampaknya telah membantu meningkatkan koordinasi tim. Di sisi lain, indikator dengan nilai *load factor* terendah adalah visi digital dengan nilai 96,00. Meskipun masih cukup tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam penyampaian dan pemahaman visi digital oleh pemimpin kepada pegawai. Hal ini dapat menghambat efektivitas implementasi strategi digital dalam organisasi.

Pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan nilai *load factor* tertinggi adalah bangga dengan pekerjaan dengan nilai 99,00. Pegawai merasa memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan mereka, yang bisa dipengaruhi oleh reputasi organisasi, nilai-nilai yang dianut instansi, serta dampak pekerjaan yang mereka lakukan terhadap masyarakat. Sementara itu, indikator dengan nilai *load factor* terendah adalah puas dengan pekerjaannya dengan nilai 93,00. Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja tetap tinggi, masih terdapat beberapa aspek pekerjaan yang memerlukan peningkatan agar pegawai merasa lebih puas. Faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta sistem insentif dapat menjadi faktor yang memengaruhi nilai ini.

Pada variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai *load factor* tertinggi adalah ketepatan waktu dengan nilai 99,40. Pegawai menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, yang kemungkinan besar didukung oleh sistem pengawasan kerja yang efektif serta budaya organisasi yang menekankan pentingnya efisiensi. Sebaliknya, indikator dengan nilai *load factor* terendah adalah inisiatif kerja dengan nilai 96,40. Nilai ini menunjukkan bahwa pegawai mungkin masih kurang proaktif dalam mengambil langkah-langkah tanpa harus menunggu instruksi langsung. Faktor-faktor seperti budaya kerja yang kurang mendorong inovasi, keterbatasan dalam kewenangan pengambilan keputusan, atau gaya kepemimpinan yang lebih mengarahkan daripada memberdayakan dapat menjadi penyebab rendahnya indikator ini.

Pembahasan mengenai pengaruh *quality of work life* dan kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *quality of work life*, kepemimpinan digital, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis satu diterima, yang berarti bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, penghargaan terhadap kontribusi, peluang untuk berkembang, partisipasi dalam keputusan, dan kondisi kerja yang nyaman, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan pegawai. Ketika lingkungan kerja mampu mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai, membuka peluang untuk berkembang, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan kondisi kerja yang nyaman, maka pegawai akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan puas dengan pekerjaannya. Di KPP Madya Semarang, penerapan elemen-elemen ini secara optimal dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berpotensi mendorong kinerja yang lebih baik. Hasil ini sejalan dengan teori bahwa kesejahteraan di tempat kerja merupakan fondasi bagi terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Hasil analisis deskriptif variabel *quality of work life* menunjukkan nilai rata-rata indeks yang tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang secara umum telah merasakan kualitas lingkungan kerja yang baik. Tingginya nilai pada indikator-indikator seperti kondisi kerja yang nyaman dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan memperkuat bahwa elemen-elemen penting dalam *quality of work life* telah diterapkan secara optimal. Hal ini selaras dengan hasil analisis pengaruh yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar pegawai tetapi juga meningkatkan rasa puas mereka terhadap pekerjaan. Persepsi positif pegawai terhadap *quality of work life* mereka telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Putra et al., (2021); Suci et al., (2022); dan Primadani et al., (2023) yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis dua diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kepemimpinan yang visioner, adaptif terhadap teknologi, mendorong kolaborasi digital, berbasis data dalam pengambilan keputusan, dan mendukung inovasi serta kreativitas pegawai, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan yang visioner dan adaptif terhadap teknologi menciptakan lingkungan kerja yang lebih modern dan relevan dengan kebutuhan zaman, sementara dorongan untuk kolaborasi digital dan pengambilan keputusan berbasis data memberikan rasa percaya diri dan efisiensi dalam bekerja. Selain itu, dukungan terhadap inovasi dan kreativitas pegawai mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal, yang pada akhirnya

meningkatkan kepuasan kerja. Di KPP Madya Semarang, penerapan kepemimpinan digital yang efektif ini mencerminkan bagaimana kepemimpinan berbasis teknologi mampu memenuhi ekspektasi pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang progresif, sehingga menciptakan rasa puas dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya.

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan digital menunjukkan nilai rata-rata indeks tinggi, yang dapat disimpulkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang menilai kepemimpinan di tempat kerja mereka sangat mendukung dalam aspek-aspek digital. Hasil ini menunjukkan pemimpin di KPP Madya Semarang telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kreatif melalui teknologi. Hal ini memperkuat hasil analisis yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital yang mendorong adaptasi teknologi dan pengambilan keputusan berbasis data telah berhasil meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan yang mendukung aspek-aspek tersebut, pegawai merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses-proses penting di lingkungan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hasil ini telah mendukung Hidayat et al., (2023); Bethabara et al., (2024); Mandayanti et al., (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

3. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis tiga diterima, yang berarti bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kualitas kehidupan kerja yang menyediakan lingkungan kerja yang menyediakan penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan, keseimbangan kerja-hidup, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan kondisi kerja yang nyaman serta mendukung produktivitas, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Kualitas kehidupan kerja yang memberikan penghargaan atas prestasi, peluang untuk berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan memungkinkan pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, kondisi kerja yang nyaman yang mendukung produktivitas turut menciptakan suasana yang memungkinkan pegawai untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu, penerapan elemen-elemen *quality of work life* yang baik di KPP Madya Semarang tidak hanya memberikan kepuasan tetapi juga meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan, seiring dengan motivasi dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil analisis deskriptif variabel *quality of work life* yang menunjukkan nilai rata-rata indeks yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasa memiliki kualitas kehidupan kerja yang sangat baik. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai merasakan manfaat yang signifikan dari lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan keseimbangan hidup. Kondisi kerja yang nyaman serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan memperlihatkan bahwa pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses yang meningkatkan kinerja mereka. Hal ini memperkuat bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik di KPP Madya Semarang berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan menciptakan suasana kerja yang produktif dan memotivasi mereka untuk mencapai

hasil yang lebih baik. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Putra et al., (2021); Simbolon et al., (2022); Suci et al., (2022); dan Primadani et al., (2023) yang menyatakan *quality of work life* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis empat diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kepemimpinan yang mendorong inovasi, memanfaatkan teknologi secara efektif, mengambil keputusan berbasis data, memfasilitasi kolaborasi digital, dan memberikan dukungan adaptif untuk meningkatkan produktivitas, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil tersebut menegaskan bahwa pemimpin yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan mendukung inovasi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi dengan efektif, mengambil keputusan berbasis data, serta memfasilitasi kolaborasi digital memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih efisien dan produktif. Selain itu, dukungan dari pemimpin yang bersifat adaptif terhadap tantangan baru juga memperkuat kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis. Kepemimpinan yang demikian, pegawai merasa lebih diberdayakan dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka, yang berujung pada peningkatan kinerja yang signifikan di KPP Madya Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan digital menunjukkan nilai rata-rata indeks tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasakan kualitas kepemimpinan digital yang sangat baik. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pemimpin di KPP Madya Semarang berhasil mendorong pemanfaatan teknologi dan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi. Kolaborasi digital dan adaptabilitas teknologi juga menunjukkan dukungan kuat dari pemimpin dalam mendorong kerjasama antar pegawai melalui platform digital yang efektif, serta kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Semua faktor ini berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang lebih produktif, memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik mereka, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Hidayat et al., (2023); Yusuf et al., (2023); dan Mandayanti et al., (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menjelaskan jika hipotesis lima diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang lebih besar dari t tabel, dan nilai signifikansi yang kurang dari nilai alfabanya. Artinya, dengan kepuasan yang berasal dari pekerjaan yang menantang, gaji yang adil, kesempatan pengembangan karier, hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung, akan dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

Hasil analisis menegaskan pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam mendorong kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang diperoleh dari pekerjaan yang menantang, gaji yang adil, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier memberikan dorongan motivasi yang signifikan bagi pegawai untuk bekerja

dengan lebih baik. Selain itu, hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja serta lingkungan kerja yang mendukung berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Adanya kepuasan kerja yang tinggi, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, yang pada gilirannya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja di KPP Madya Semarang.

Hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai rata-rata indeks dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai KPP Madya Semarang secara umum merasa puas dengan berbagai aspek yang ada dalam pekerjaan mereka. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan mereka memenuhi harapan dan memberikan tantangan yang positif. Selain itu, kepuasan terhadap harapan yang terpenuhi dan rasa bangga dengan pekerjaan yang menunjukkan adanya apresiasi yang tinggi terhadap prestasi kerja dan kontribusi yang dilakukan. Faktor-faktor ini berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi dan kinerja pegawai, yang tercermin pada skor kepuasan kerja yang sangat tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih optimal di KPP Madya Semarang. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Putra et al., (2021); Suci et al., (2022); Hidayat et al., (2023); Primadani et al., (2023); Bethabara et al., (2024); dan Mandayanti et al., (2024) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di KPP Madya Semarang, tidak cukup hanya dengan fokus pada peningkatan quality of work life dan kepemimpinan digital saja. Aspek kepuasan kerja pegawai juga memegang peranan penting yang perlu diperhatikan. Temuan ini menekankan bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai memerlukan sinergi antara quality of work life, kepemimpinan digital, dan tingkat kepuasan kerja, yang secara bersama-sama dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Madya Semarang. Dari hasil penelitian ini, beberapa kesimpulan penting dapat ditarik:

1. Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup, penghargaan terhadap kontribusi, peluang untuk berkembang, partisipasi dalam keputusan, dan kondisi kerja yang nyaman, ternyata dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai KPP Madya Semarang.
2. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, dengan kepemimpinan yang visioner, adaptif terhadap teknologi, mendorong kolaborasi digital, berbasis data dalam pengambilan keputusan, dan mendukung inovasi serta kreativitas pegawai, ternyata dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai KPP Madya Semarang.
3. Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan kualitas kehidupan kerja yang menyediakan lingkungan kerja yang menyediakan penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan, keseimbangan kerja-hidup, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan kondisi kerja yang nyaman serta mendukung produktivitas, ternyata dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.
4. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan kepemimpinan yang selalu mendorong inovasi, memanfaatkan

teknologi secara efektif, mengambil keputusan berbasis data, memfasilitasi kolaborasi digital, dan memberikan dukungan adaptif untuk meningkatkan produktivitas, ternyata dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, dengan kepuasan yang berasal dari pekerjaan yang menantang, gaji yang adil, kesempatan pengembangan karier, hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung, ternyata dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Madya Semarang.

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>
- 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>
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- 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>
- 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>
- Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. A. (2023). Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-Commerce in Indonesia. *Aptisi Transactions on Technopreneurship*, 5(1), 68–76. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.325>
- 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.
- Hidayat, F., Sumantri, Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 61–68. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Andi.
- Jardak, M. K., & Hamad, S. Ben. (2022). The Effect of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence From Swedish Listed Companies. *Journal of Risk Finance*, 23(4), 329–348. <https://doi.org/10.1108/JRF-12-2021-0199>
- 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>
- Mandayanti, R. S., Suryani, T., & Yulianti, E. (2024). The Influence of Digital Leadership on Job Performance of The Public Works Office of North Penajam Paser District with Employee Creativity and Job Satisfaction as Mediation Variable. *International Journal of Economics Development Research*, 5(2), 1877–1890. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.5728>
- 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>
- Mihardjo, L. W., Sasmoko, Alamsjah, F., & Djap, E. (2019). Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 285–297. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.24>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain—The Case of Hungary. *Sustainability*, 10(10), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- 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>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412. <https://ssrn.com/abstract=3337644>

- 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.
- Seeber, I., & Erhardt, J. (2023). Working from Home with Flexible and Permeable Boundaries: Exploring the Role of Digital Workplace Tools for Job Satisfaction. *Business & Information Systems Engineering*, 65(3), 277–292. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-023-00801-2>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th.ed). John Wiley & Sons, Ltd.
- Sheninger, E. C. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin.
- 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.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- 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>
- Zeir, 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>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *Int J Environ Res Public Health*, 16(4), 2628. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph16142628>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers of Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>