

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)**

**TESIS**



**Disusun Oleh:  
ARI WIJAYANTI  
20402300358**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)**

**Disusun oleh:**

**ARI WIJAYANTI**

**20402300358**

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



**Semarang, 7 Februari 2025**

**Dosen Pembimbing,**

**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)**

**Disusun oleh:  
ARI WIJAYANTI  
20402300358**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.**  
NIK. 210491023

**Penguji I**



**Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si.**  
NIK. 210499041

**Penguji II**



**Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si.**  
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, 15 Februari 2025

**Ketua Program Studi Magister Manajemen,**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ari Wijayanti  
NIM : 20402300358  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan *Employee Engagement* (Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarism* dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing,

Yang menyatakan,



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si.

NIK. 210491023



Ari Wijayanti

NIM. 20402300358

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ari Wijayanti

NIM : 20402300358

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
(Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)**

dan menyetujuinya menjadi 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 di kemudian 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, 15 Februari 2025  
Yang menyatakan,



Ari Wijayanti

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model peningkatan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik dan *employee engagement* pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 250 orang dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (2) lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (3) gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (4) lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (5) *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (6) *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai dan (7) *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan



## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the model of improving employee performance through situational leadership style, non-physical work environment and employee engagement at the Pratama Tax Office (KPP) in Semarang City. The research method used is quantitative research with a sample size of 250 people and data analysis using Structural Equational Modeling (SEM) with SmartPLS. The results showed that: (1) situational leadership style has a positive and significant effect on employee engagement (2) non-physical work environment has a positive and significant effect on employee engagement (3) situational leadership style has a positive but insignificant effect on employee performance (4) non-physical work environment has a positive and significant effect on employee performance (5) employee engagement has a positive and significant effect on employee performance (6) employee engagement can mediate the relationship between situational leadership style and employee performance and (7) employee engagement can mediate the relationship between non-physical work environment and employee performance.*

*Keywords: Situational Leadership Style, Non-Physical Work Environment, Employee Engagement, Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan anugrah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan *Employee Engagement* (Studi Pada Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang)” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

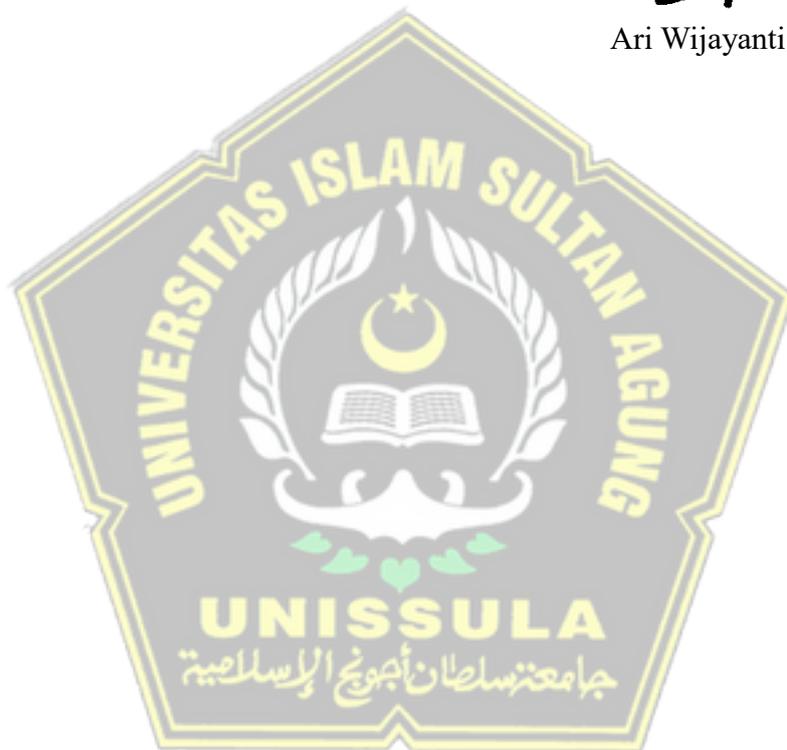
1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, M.Si, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan memberikan bimbingan serta arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberikan ilmu selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua Orang Tua saya, Bapak dan Ibuk yang selalu memberikan doa dan dukungan selama ini.
5. Suami saya, Saiful Amri dan anak-anak saya, Barra, Zahra dan Annisa atas cinta, doa, dukungan dan semangat yang selalu diberikan.
6. Teman-teman mahasiswa Magister Manajemen 79G yang telah berjuang bersama selama masa kuliah.
7. Semua Pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan, sehingga penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun dan berguna untuk perbaikan dalam penulisan selanjutnya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Semarang, 15 Februari 2025



Ari Wijayanti



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	6
2.2 Lingkungan Kerja Non Fisik .....	11
2.3 <i>Employee Engagement</i> .....	13
2.4 Kinerja Karyawan .....	15
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	17
2.6 Kerangka Pemikiran.....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	24
3.2 Populasi dan Sampel .....	24
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	25
3.3.1 Data Primer .....	25
3.3.2 Data Sekunder .....	26
3.3.3 Jenis Data .....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.5 Variabel dan Indikator Penelitian .....	26
3.5.1 Variabel Penelitian .....	26
3.5.2 Indikator Variabel .....	28
3.6 Teknik Analisis Data .....	29
3.6.1 Uji Parsial (Uji t).....	29
3.6.2 Uji Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ) .....	29
3.6.3 Uji Hipotesis Mediating .....	30
3.7 <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	30
3.7.1 Analisis <i>Outer Model</i> .....	31
3.7.2 Analisis <i>Inner Model</i> .....	32
3.7.3 Pengujian Hipotesis.....	34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Analisis Deskriptif	35
4.1.1 Analisis Deskriptif Responden	35
4.1.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja	35
4.1.1.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	36
4.1.1.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	36
4.1.1.4 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	37
4.1.1.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja	37
4.1.1.6 Karakteristik Responden berdasarkan Level Jabatan	38
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	38
4.1.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional	39
4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik	40
4.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	41
4.1.2.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	42
4.2 Analisis <i>Outer Model</i>	43
4.2.1 <i>Convergent Validity</i>	43
4.2.2 <i>Discriminant Validity</i>	45
4.2.3 <i>Composite Reliability</i>	45
4.3 Analisis <i>Inner Model</i>	46
4.3.1 Uji <i>R-Square</i>	47
4.3.2 Uji <i>Q-Square</i>	48
4.3.3 Uji <i>F-Square</i>	48
4.4 Pengujian Hipotesis	50
4.5 Uji Mediasi	52
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	54
4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap <i>Employee Engagement</i>	54
4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Employee Engagement</i>	56
4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan	58
4.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan	60
4.6.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	61
4.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	63
4.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	64

BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Implikasi Manajerial.....	65
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	67
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	69
LAMPIRAN .....	72



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Data Kinerja KPP Pratama Semarang Selatan .....	1
Tabel 3.1 Definisi Indikator Variabel .....	28
Tabel 4.1 Unit Kerja Responden .....	35
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	36
Tabel 4.3 Usia Responden.....	36
Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden .....	37
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden .....	37
Tabel 4.6 Level Jabatan Responden.....	38
Tabel 4.7 Kriteria Interpretasi Skor .....	39
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional.....	39
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik .....	40
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	41
Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	42
Tabel 4.12 Uji <i>Convergent Validity</i> .....	44
Tabel 4.13 Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	45
Tabel 4.14 Uji <i>Reliability</i> .....	46
Tabel 4.15 Uji <i>R-Square</i> .....	47
Tabel 4.16 Uji <i>Q-Square</i> .....	48
Tabel 4.17 Uji <i>F-Square</i> .....	49
Tabel 4.18 <i>Path Coefficients</i> .....	50
Tabel 4.19 Uji <i>Mediating</i> .....	52



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Empat Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional .....	10
Gambar 2.2 <i>Hersey and Blanchard Situational Leadership Model</i> .....	11
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	23
Gambar 4. 1 <i>Outer Model PLS Algorithm</i> .....	43
Gambar 4.2 <i>Inner Model Bootstrapping</i> .....	47



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Direktorat Penerimaan Pajak (DJP) merupakan bagian dari Kementerian Keuangan yang melaksanakan tugas dan fungsi untuk menghimpun penerimaan negara. Berdasarkan Laporan Tahunan DJP Tahun 2022, per 31 Desember 2022 DJP mempunyai kantor unit vertikal sebanyak 595 unit dengan jumlah pegawai sebanyak 44.787 orang yang tersebar di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai organisasi yang besar dan mempunyai peran penting dalam menghimpun penerimaan negara, DJP perlu melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar dapat menghasilkan SDM yang berkinerja tinggi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama dalam sebuah organisasi dalam menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang optimal dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. SDM yang kompeten dan berkinerja baik akan menunjang keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, kinerja SDM yang tinggi akan berbanding lurus dengan kinerja organisasi. Untuk mengukur kinerja organisasi, DJP telah menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) beserta target yang harus dicapai setiap tahun. Kinerja Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Selatan sebagai salah satu unit vertikal DJP selama 5 tahun terakhir dapat terlihat dari tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja KPP Pratama Semarang Selatan**  
**Tahun 2019 s.d. 2023**

Indikator Kinerja	Indeks Capaian per Tahun				
	2019	2020	2021	2022	2023
1a-CP	92,29%	95,16%	77,74%	116,63	105,64%
1b-CP	110,89%	34,84%	86,17%	105,53	90,14%
2a-CP	120,00%	92,99%	85,44%	102,76	120,00%
2b-CP	113,89%	95,83%	78,84%	120,00	111,45%
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)	112,67%	97,93%	98,37%	110,90	102,25%

Sumber: Laporan Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Semarang Selatan

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa kinerja KPP Pratama Semarang dari tahun 2019 s.d. 2023 fluktuatif. Hasil tersebut dapat mendorong KPP Pratama Semarang Selatan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Salah satu fenomena yang lazim terjadi di DJP yaitu adanya pola mutasi yang dinamis, baik itu mutasi antar unit kerja maupun antar fungsi/jabatan. Pergantian pimpinan, bawahan maupun rekan kerja serta perubahan tugas dan tanggung jawab merupakan salah satu akibat yang timbul dari mutasi tersebut. Hal-hal tersebut perlu dikelola dengan baik oleh organisasi, agar kinerja pegawai tetap terjaga sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan pemimpin dalam interaksinya dengan bawahan untuk mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Nidadhavolu, 2018). Jadi gaya kepemimpinan adalah cara atau metode yang digunakan seorang pemimpin atau atasan dalam mempengaruhi, mendorong, serta memotivasi bawahannya demi meningkatkan kinerja yang lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penyesuaian gaya kepemimpinan perlu dilakukan untuk dalam mendukung fenomena mutasi di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam mengatasi fenomena tersebut adalah gaya kepemimpinan situasional, karena menurut (Salleh, 2022) efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi, baik itu dalam internal organisasi maupun eksternal dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan situasi yang ada dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Peran utama kepemimpinan situasional terletak pada kemampuannya menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan dinamika lingkungan kerja yang cepat berubah. Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan situasional mampu mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan karakteristik anggota tim. Hal inilah yang menjadikan kepemimpinan situasional sebagai pendekatan yang

dinamis dan responsif terhadap perubahan serta dapat memberikan landasan bagi kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik atau psikologis di dalamnya terdapat hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan atasan, suasana kerja dan kerjasama antar pegawai. Hal ini sejalan dengan salah satu tujuan strategis yang ingin dicapai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang tertuang dalam Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia (CBMSDM) Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024 yaitu tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif.

*Employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang terikat adalah karyawan yang mampu berkontribusi serta terlibat dalam keberhasilan perusahaan. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya (Handoyo, 2017). Karyawan yang mempunyai antusias tinggi terhadap pekerjaannya tidak hanya untuk mendapatkan gaji atau karir yang tinggi, tetapi bekerja untuk tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* akan memiliki keinginan untuk terikat yang menimbulkan gairah terhadap pekerjaannya, bersedia untuk mengorbankan lebih banyak tenaga dan waktu demi pekerjaannya, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan pekerjaannya (Macey dalam Siswono, 2016).

Hasil penelitian (Sudaryana & Diani, 2024; Nuhiya dkk, 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Sofyan & Mesra (2024) dan Arfianty, dkk (2021) dimana gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Sanjaya & Febrian (2024), Sofia, dkk (2024) dan Putra, dkk (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Astuti &

Mulyadin (2022) dan Sihaloho, dkk (2024) bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil yang kontradiktif dan fenomena kinerja KPP Pratama Semarang yang fluktuatif tersebut, maka menarik untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama di Kota Semarang. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penggunaan variabel intervening. Dalam penelitian ini *employee engagement* digunakan sebagai variabel intervening karena berdasarkan penelitian terdahulu *employee engagement* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Kurniawati&Mulyanto, 2024; Kurniawan & Kusumawardani, 2024).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Peran Gaya Kepimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Employee Engagement* dalam meningkatkan Kinerja Pegawai KPP Pratama di Kota Semarang”. Adapun pertanyaan penelitian dapat dirinci sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement* pegawai KPP Pratama di Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *employee engagement* pegawai KPP Pratama di Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement* pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *employee engagement* pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi kalangan akademisi maupun organisasi. Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi kalangan akademisi, diharapkan memberi manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama pada penerapan model gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik dan *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Kantor Pelayanan Pajak pada khususnya dan Direktorat Jenderal Pajak pada umumnya, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan manajerial khususnya dalam menentukan gaya kepemimpinan, menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan demi mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan merupakan inti dalam sebuah manajemen, karena merupakan penggerak sumber daya manusia dan alat lainnya dalam sebuah organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (2020), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk tercapainya suatu tujuan dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Setiap pemimpin akan menunjukkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, tingkah laku dan sikapnya yang bisa dirasakan oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk berprestasi.

Menurut Wibowo (2011) tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang optimal sangat tergantung pada sifat, kemampuan dan keterampilan pemimpin, perilaku bawahan, serta kondisi dan situasi lingkungan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif merupakan hasil mempengaruhi karyawan dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pimpinan, karyawan dan situasi lingkungan kerja (Gordon, 2022).

Menurut Daft (2012), model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard berfokus pada pendekatan yang sangat memperhatikan karakteristik karyawan ketika menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat.

Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard didasarkan pada hubungan antara hal-hal berikut:

1. Jumlah petunjuk dan arahan yang diberikan oleh pimpinan (*task behavior*)  
Sejauh mana pemimpin melibatkan karyawan dalam komunikasi satu arah, antara lain dengan memberikan arahan tentang apa yang harus dikerjakan dan melakukan pengawasan ketat terhadap karyawan tersebut. Dalam hal ini pemimpin cenderung untuk menentukan peran para karyawan,

memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan tugas tersebut.

2. Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan (*relationship behavior*)

Sejauh mana pemimpin melakukan komunikasi dua arah, dengan memberikan dukungan dan dorongan, menciptakan interaksi dan melibatkan karyawan dalam penentuan keputusan. Dalam hal ini berkenaan dengan hubungan personal pemimpin dengan anggota kelompok atau karyawannya.

3. Tingkat kesiapan/kematangan para pengikut (*maturity level*)

Kemampuan individu untuk menentukan tujuan yang akan dicapai dan keinginan serta kemampuan untuk bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan.

Tingkat kematangan bawahan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kemampuan jiwa berhubungan dengan *willingness* (kemauan).

Kematangan kerja berkaitan pengetahuan dan keterampilan, sehingga orang yang mempunyai kematangan kerja yang tinggi akan memiliki pengetahuan, kemampuan dan pengalaman dalam melaksanakan tugas yang diberikan tanpa arahan dari orang lain.

Kematangan psikologis berkaitan dengan kemauan atau motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu, sehingga orang yang mempunyai kematangan psikologis yang tinggi akan merasa bahwa tanggung jawab merupakan hal yang penting dan memiliki rasa yakin terhadap diri sendiri.

Menurut Robbins dan Judge (2015), gaya kepemimpinan situasional adalah teori yang menitik beratkan pada pengikut. Pendekatan ini fokus kepada perhatian terhadap karakteristik karyawan. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada hubungan antara petunjuk yang diberikan pemimpin, dukungan emosional dan tingkat kematangan karyawan dan harus dapat menyesuaikan dengan situasi, khususnya dalam memperhatikan tingkat kematangan

karyawan karena pendekatan terhadap setiap individu karyawan akan berbeda-beda. Tingkat kematangan pengikut sangat menentukan efektifitas gaya kepemimpinan. Kematangan adalah kemampuan dan kemauan pengikut dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya (Mulyasa, 2007).

Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Perilaku pemimpin dalam kepemimpinan situasional berkaitan dengan bagaimana tugas seorang pemimpin serta hubungannya dengan bawahan. Pendekatan situasional menjelaskan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung atas kondisi maupun faktor misalnya tugas, situasi, karyawan, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya (Roy, 2019).

Berdasarkan teori-teori di atas kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai dukungan sosial emosional yang diberikan oleh pimpinan serta tingkat kesiapan atau tingkat kematangan bawahan yang melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Sedarmayanti (2011) terdapat empat dimensi yang dapat digunakan sebagai indikator gaya kepemimpinan situasional yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a) *Telling* (instruksi)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan arahan dan sedikit dukungan. Diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah, dalam hal ini bawahan yang tidak mampu maupun tidak mau bertanggung jawab atas tugas yang diberikan. Hal ini mungkin berkaitan dengan kurangnya pengetahuan maupun pengalaman tentang tugas tersebut. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan perintah kerja yang jelas dan memberi arahan dalam menuntaskan pekerjaan.

b) *Selling* (konsultasi)

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang, dalam hal ini adalah bawahan yang kurang memiliki pengetahuan maupun kemampuan tetapi mempunyai keinginan untuk menerima tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan perlu memberikan arahan dan kesempatan bagi bawahan untuk berpendapat serta memberikan dorongan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

c) *Participating* (mengikutsertakan)

Perilaku pemimpin yang menekankan pada banyaknya dukungan dan sedikit arahan. Diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kematangan sedang ke tinggi, dalam ini bawahan yang mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan untuk melakukan tugas yang diberikan. Hal ini mungkin disebabkan kurangnya percaya diri dari bawahan akan kemampuan yang dimiliki, sehingga pimpinan perlu melakukan komunikasi dua arah dengan meminta pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan dan terlibat dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.

d) *Delegating* (memberikan wewenang)

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit arahan. Diterapkan kepada bawahan dengan tingkat kematangan tinggi, dalam hal ini bawahan yang mempunyai kemampuan dan kemauan dalam bertanggung jawab atas tugasnya. Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.





pegawai, loyalitas pegawai, kepuasan pegawai, suasana kerja, dan juga pemberian imbalan.

Menurut Azharuddin (2019) faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya sebuah kondisi lingkungan kerja non fisik yang baik adalah :

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian.
2. Kerja sama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan.

Indikator lingkungan kerja non fisik Menurut Siagian (2019) sebagai berikut:

1. Hubungan Rekan Kerja Setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

2. Hubungan Atasan Dengan Karyawan

Sikap atasan terhadap bawahannya akan berpengaruh terhadap bawahannya dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya dalam organisasi. Hubungan antara bawahan dengan atasan dikatakan efektif apabila terjalinnya hubungan yang baik antara bawahan dengan atasannya, seperti komunikasi, pimpinan yang bersikap kooperatif, serta atasan dapat menghargai dan memberikan perhatian kepada bawahannya.

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai, sehingga akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

3. Kerjasama Antar Karyawan

Kerjasama antar karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antar

karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

### 2.3 *Employee engagement*

*Employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil. Karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen, dalam Sihombing (2018).

Menurut Vibrayani (2012) bahwa *engagement* pada karyawan merupakan sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh dalam memberikan bantuan terhadap pekerjaannya.

Seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mengemban tugas, berperilaku yang baik, dan melakukan perbaikan atau evaluasi apabila diperlukan (Marciano, 2010).

Terkait dengan *employee engagement* menurut Gallup (2006), terdapat tiga tipe karyawan yaitu:

#### 1. *Engaged*

Karyawan yang terikat ingin mengetahui harapan organisasi terhadap perannya, sehingga berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Karyawan yang *engaged* menunjukkan kinerja tinggi secara konsisten, memanfaatkan kemampuan dan kelebihan, serta selalu berinovasi untuk kemajuan organisasi.

#### 2. *Not Engaged*

Karyawan yang berorientasi pada tugas daripada tujuan dan hasil yang ingin dicapai, sehingga tidak ada inisiatif maupun inovasi dalam bekerja. Karyawan ini cenderung bekerja karena formalitas, tidak mempunyai *passion* sehingga menjadi pasif. Hal tersebut biasanya terjadi karena

karyawan tidak memiliki hubungan yang harmonis dengan pimpinan maupun rekan kerjanya.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini cenderung berusaha untuk menunjukkan ketidaksenangannya terhadap organisasi dan tidak menyukai pencapaian yang didapatkan oleh rekan kerjanya. Karyawan ini tidak mempunyai semangat kerja atau bekerja tanpa arah yang jelas, sehingga dapat memberikan pengaruh negatif pada organisasi.

Menurut Handoyo (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah:

1. *Work Environment* (lingkungan kerja)
2. *Leadership* (kepemimpinan)
3. *Team and Co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja)
4. *Training and Career Development* (pelatihan dan pengembangan karir)
5. *Compensation* (kompensasi)
6. *Organizational policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem)
7. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Indikator *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Kekuatan (*Vigor*)

*Vigor* atau kekuatan ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi ditandai dengan suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

3. Penghayatan (*Absorption*)

Absorption atau penyerapan ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan

individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya

Berdasarkan definisi di atas tentang indikator *employee engagement*, maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa indikator meliputi:

1. *Vigor* (semangat)
2. *Dedication* (dedikasi)
3. *Absorption* (penghayatan)

## 2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Afandi (2018) antara lain:

1. Kuantitas hasil kerja  
Merupakan satuan ukuran yang berkaitan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau nilai lain yang sepadan.
2. Kualitas hasil kerja  
Satuan ukuran yang berkaitan dengan mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau nilai lain yang sepadan.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas  
Penggunaan sumber daya secara bijak dan tepat serta hemat biaya.
4. Disiplin kerja  
Melakukan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif  
Kemampuan yang timbul dari diri sendiri untuk memutuskan dan melakukan sesuatu, menemukan cara untuk menyelesaikan masalah yang ada disekitar.
6. Ketelitian  
Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan tujuan yang ingin dicapai.

## 7. Kreativitas

Kemampuan untuk menciptakan gagasan baru.

Menurut Mangkunegara (2020), kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2020) antara lain:

1. Kuantitas kerja, berkaitan dengan waktu yang digunakan seorang pegawai untuk bekerja dalam sehari. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan.
2. Kualitas kerja, berkaitan dengan bagaimana seorang pegawai dapat mengerjakan tugas yang seharusnya dikerjakan.
3. Pelaksanaan tugas, sejauh mana pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat tanpa ada kesalahan.
4. Tanggung jawab, berhubungan dengan kesadaran akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan.

Berdasarkan uraian diatas, indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pelaksanaan Tugas
4. Tanggung Jawab

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan situasional fokus kepada pendekatan karakteristik dan tingkat kesiapan/kematangan bawahan. Dalam hal ini pemimpin perlu memperhatikan situasi yang sedang dihadapi dan mengidentifikasi pegawai yang dipimpin. Pemimpin yang dapat menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan dapat diterima oleh bawahan serta dapat memenuhi kebutuhan individu pegawai, dapat meningkatkan *employee engagement*.

Hasil penelitian Kholifah, N.N (2023) yang dilakukan di PT Mitra Kargo Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Indikator bahwa pimpinan perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar dan lain sebagainya mendapatkan rata-rata jawaban tertinggi. Hal ini berarti pimpinan memberikan pengaruh yang cukup besar dalam menjaga kinerja karyawannya. Selain itu, pimpinan juga melakukan pendampingan dan pengawasan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Di sisi lain, pimpinan mendelegasikan tugas kepada karyawan dan memberi kebebasan untuk menentukan sendiri cara menyelesaikan pekerjaannya. Pimpinan juga memberitahukan dengan jelas dan detail mengenai kinerja karyawan.

Sama halnya dengan hasil penelitian Rezeki, Fitri, dkk (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara gaya kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* dapat memediasi dengan baik gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas, diketahui bahwa pimpinan yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi lingkungan kerja dan tingkat kesiapan/kematangan karyawan, dapat meningkatkan keterikatan karyawan tersebut kepada tugas dan tanggung jawabnya serta organisasi pada umumnya. Selanjutnya karyawan yang *engaged* akan

cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, melakukan tugas secara optimal dan memberikan kontribusi yang lebih, sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

### **2.5.2. Hubungan antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Employee Engagement***

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Perhatian dan dukungan dari pimpinan, kerjasama yang baik antar rekan kerja serta komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan dapat meningkatkan *employee engagement*.

Hasil penelitian Erfeni, Yulia, dkk (2023) pada Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin kondusif dan nyaman lingkungan kerja non fisik yang ada pada Bank BTN Kantor Cabang Pekanbaru, maka akan meningkatkan *employee engagement*.

Penelitian serupa dilakukan oleh Gunawan, Rahmat (2021) untuk mengetahui hubungan lingkungan kerja non fisik dengan *employee engagement* pada karyawan *parking business* di PT Angkasa Pura Solusi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja non fisik dan *employee engagement*. Selain itu, lingkungan kerja non fisik pada perusahaan tersebut berkontribusi sebesar 72.2% terhadap *employee engagement*.

Menurut Anitha (2014), lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan, akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan tingkat

keterikatannya terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh timnya akan lebih bersemangat dan produktif.

Naidoo dan Martins (2010) menjelaskan bahwa suasana pekerjaan yang penuh dengan persaingan yang sehat dan saling menghargai (lingkungan kerja non fisik), akan meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada perusahaan.

Menurut Siagian (2019), hubungan antar rekan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis, serta kerjasama yang baik antar karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat meningkatkan *employee engagement*. Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi dapat dilihat dari semangat kerja karyawan menjadi meningkat (*vigor*), karyawan bersedia memberikan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya demi mencapai target yang telah ditetapkan (*dedication*), karyawan menjadi senang dilibatkan serta sulit melepaskan diri dari pekerjaannya (*absorption*).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

### **2.5.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan keterampilan yang diperlukan untuk mengarahkan bawahan agar dapat berkerja secara optimal. Dalam gaya kepemimpinan situasional, pemimpin dapat memilih cara yang paling sesuai untuk mengarahkan bawahan dalam menghadapi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tingkat kesiapan/kematangan bawahannya. Gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan cara menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan kebutuhan individu bawahan dan situasi lingkungan kerja. Dalam hal ini, pemimpin membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan merencanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing anggota tim.

Seorang pemimpin yang mampu membaca situasi dengan baik dapat menentukan kapan harus memberikan arahan lebih rinci atau kapan memberikan lebih banyak kebebasan kepada anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian, setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensi mereka sehingga dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang lebih baik dalam tugas dan tanggung jawab mereka.

Penelitian Sudaryana & Diani (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Badan Penanggulangan Bencana Daerah Buleleng. Gaya kepemimpinan situasional akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan perilaku dan komunikasi yang baik untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Dengan kata lain, apabila pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi lingkungan kerja dan tingkat kesiapan/kematangan bawahan dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penelitian Nuhiya, dkk (2024) yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Helumo, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.5.4. Hubungan antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Pegawai**

Dalam penelitian Sanjaya & Febrian (2024) diketahui bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Karyawan Cardig International Group. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan akan menimbulkan suasana nyaman bagi karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dan lingkungan sosial mendukung mereka, mereka terdorong untuk bekerja dengan baik. Apabila karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman, menyenangkan dan hubungan antar atasan dan bawahan serta kerjasama dengan rekan kerja terjalin dengan baik, maka karyawan akan cenderung bekerja lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan iklim kerja yang positif.

Menurut Sofia, dkk (2024) dalam penelitian tentang Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Sorong, lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Sorong.

Penelitian Putra, dkk (2024) untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik Pekanbaru, menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila terdapat hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan serta rekan kerja, maka akan tercipta suasana kerja yang harmonis dan tidak ada perselisihan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja non fisik yang positif, dalam hal ini hubungan yang baik antara bawahan dan atasan, maupun hubungan dan kerjasama antar rekan kerja yang baik dapat mendukung pegawai untuk mengoptimalkan potensi yang mereka miliki sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain, suasana kerja yang harmonis bawahan dengan atasan (hubungan vertikal), serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan

horizontal) akan membuat karyawan merasa betah di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan produktifitas karyawan karena pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, efisien dan efektif.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.5.5. Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai**

*Employee Engagement* (keterikatan pegawai) yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang *engaged* akan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan berusaha memberikan hasil yang optimal. Semakin tinggi seseorang dilibatkan dalam suatu pekerjaan maka akan semakin tinggi pula komitmennya dalam menunjukkan kinerja terbaik.

Dalam penelitian Kurniawan&Kusumawardani (2024) yang dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kota KKDR yang berada di Provinsi Jawa Timur, diperoleh hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan membuat mereka berupaya semaksimal mungkin untuk aktif dalam pengembangan kemampuan dan keahlian yang nantinya diharapkan mampu menunjang kinerja mereka, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kota KKDR melakukan sumpah jabatan sebelum diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Alasan inilah yang membuat mereka mempunyai keterikatan yang kuat dengan organisasi, sehingga keterikatan tersebut membuat mereka konsisten dan juga aktif dalam melakukan segala hal yang mampu menunjang kinerja yang optimal dalam organisasi.

Hasil penelitian Kurniawati&Mulyanto, (2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika pekerja merasa terlibat secara emosional dalam tugas

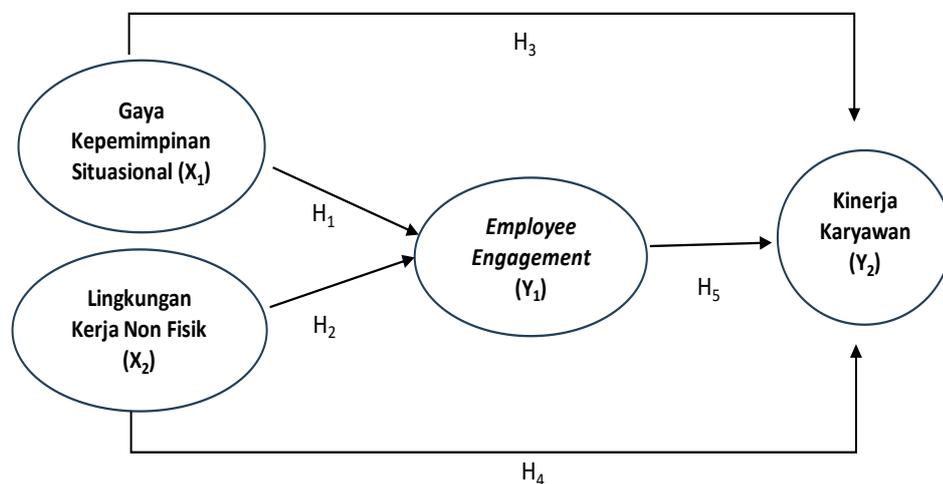
mereka, mereka cenderung akan mengerahkan seluruh perhatian dan upaya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Nusannas *et al.*, 2020).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>5</sub>: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas diketahui bahwa terdapat dua variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X<sub>2</sub>) terhadap variabel intervening yaitu *Employee Engagement* (Y<sub>1</sub>) yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan kedua. Selanjutnya pengaruh dua variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X<sub>2</sub>) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) ditunjukkan pada hipotesis ketiga dan keempat. Sedangkan pengaruh antara variabel intervening yaitu *Employee Engagement* (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) ditunjukkan pada hipotesis kelima.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Metode kuantitatif digunakan untuk mengetahui hubungan antar dua atau lebih variabel dengan menggunakan sampel. Penelitian ini bersifat *explanatory* karena bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian sebelumnya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik dan kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama di Kota Semarang sebanyak 568 pegawai dengan rincian sebagai berikut:

1. KPP Pratama Semarang Barat sebanyak 118 pegawai;
2. KPP Pratama Semarang Timur sebanyak 97 pegawai;
3. KPP Pratama Semarang Selatan sebanyak 74 pegawai;
4. KPP Pratama Semarang Tengah sebanyak 82 pegawai;
5. KPP Pratama Semarang Candisari sebanyak 109 pegawai;
6. KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 88 pegawai;

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2017) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan menggunakan sampel *random sampling*, yaitu pengambilan sampel yang ditentukan secara acak (Sangadji dan Sopiah, 2010).

Teknik pengambilan data menggunakan rumus Slovin karena populasi sudah diketahui jumlahnya.

Rumus Slovin sebagai berikut (Husein, 2013) :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan (5%)

Pengambilan sampel berdasarkan rumus di atas sebagai berikut :

$$n = \frac{568}{1+568(0,05)^2}$$

$$n = \frac{568}{1+1,42}$$

$$n = \frac{568}{2,42}$$

$$n = 234,71 \text{ (dibulatkan 235 responden)}$$

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber dan jenis data yang di gunakan dalam penelitian sebagai berikut :

#### 3.3.1 Data Primer

Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama, sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh dari kuesioner. Kuesioner merupakan suatu instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dengan cara menyusun format pertanyaan yang telah didesain untuk memudahkan analisis sesuai dengan tujuan penelitian (Rangkuti, 2002).

### 3.3.2 Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah di teliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian seperti jumlah karyawan, identitas pegawai dan profil organisasi.

### 3.3.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diukur dengan menggunakan skala likert 1-5 dengan skor 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

## 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara untuk memperoleh data dalam penelitian yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini. Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi atau data yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini, jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup.

## 3.5 Variabel dan Indikator Penelitian

### 3.5.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif ataupun negatif bagi variabel dependennya. Dalam penelitian ini variabel bebas (*independent variable*) adalah:

1) Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )

Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional, pemimpin perlu memperhatikan situasi yang sedang dihadapi dan mengidentifikasi pegawai yang dipimpin.

2) Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ )

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Dalam penelitian ini variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Mangkunegara, 2020).

c. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel Mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* ( $Y_1$ ). *Employee engagement* adalah sebuah keterikatan terhadap pekerjaan yang mempunyai ciri khas semangat, dedikasi dan penghayatan (Bakker dalam Albrechth, 2010).

### 3.5.2 Indikator Variabel

Indikator variabel merupakan penjelasan tentang bagaimana suatu variabel di ukur.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan Situasional (X <sub>1</sub> )	Gaya kepemimpinan situasional adalah dukungan sosio emosional yang diberikan pimpinan sesuai dengan situasi organisasi dan tingkat kesiapan/kematangan bawahan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.	1. Instruksi 2. Komunikasi 3. Partisipasi 4. Delegasi (Sedarmayanti, 2011)	Skala 1-5
2	Lingkungan Kerja Non Fisik (X <sub>2</sub> )	Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan dan kerjasama antara bawahan dengan atasan maupun sesama rekan kerja.	1. Hubungan antar rekan kerja 2. Hubungan atasan dan bawahan 3. Kerjasama antar karyawan (Siagian, 2019)	Skala 1-5
3	<i>Employee Engagement</i> (Y <sub>1</sub> )	<i>Employee engagement</i> adalah perasaan keterikatan pegawai dengan pekerjaan dan organisasi dimana dia bekerja	1. <i>Vigor</i> (Kekuatan) 2. <i>Dedication</i> (Dedikasi) 3. <i>Absorption</i> (Penyerapan) Schaufeli dan Bakker (2004)	Skala 1-5
4	Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	Kinerja Karyawan adalah pencapaian hasil kerja pegawai berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung Jawab (Mangkunegara, 2020)	Skala 1-5

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan strategi mencari informasi dan menyusunnya secara sistematis dari hasil penelitian langsung yang diperoleh dari data kuantitatif, yang kemudian diambil kesimpulan dari hasil analisis data tersebut. Path analysis pada penelitian ini meliputi uji T (uji parsial), uji koefisien determinasi (R-squared), dan PLS. Tujuan *path analysis* yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung dari sekumpulan variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen).

#### 3.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam signifikansi penelitian dilakukan dengan uji t-test. Uji-t atau t-Test adalah metode pengujian untuk uji statistik parametrik. Menurut Ghozali, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019) , Uji t-statistik merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen saja dalam menjelaskan variabel dependen. Uji *t statistik* atau *uji t* dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Diterima atau ditolaknya uji hipotesis ini dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) ditolak. Artinya variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### 3.6.2 Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Nilai R square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa baik variabel independen (bebas) mampu menjelaskan variabel dependen (terikat). Nilai koefisien determinasinya antara nol sampai satu. Jika  $R^2$  mendekati

1 maka dapat dikatakan model lebih kuat dalam menjelaskan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, ketika  $R^2$  mendekati nol, variabel terikat lebih sedikit menjelaskan variasi dalam variabel bebas. Nilai R-squared sebesar 0,75 untuk kategori model kuat, 0,50 untuk kategori model sedang, dan 0,25 untuk kategori model lemah (Hair et al; Ghozali and Latani, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019). Hasil PLS-R-Square menunjukkan banyaknya variasi konstruk yang diwakili oleh model (Ghozali and Latani, (2015)). Model prediksi dan model penelitian yang diusulkan akan lebih baik bila nilai R yang diperoleh semakin tinggi.

### 3.6.3 Uji Hipotesis Mediating

Pengujian hipotesis mediating dilakukan dengan menggunakan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEMPLS (Ghozali and Latani, (2015). Untuk menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi untuk hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel mediasi bila dinyatakan berarti atau signifikan jika nilai *p-values* lebih kecil atau sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila  $t_{hitung} < 1,96$  atau nilai sig  $> 0,05$ , Hipotesis diterima apabila  $t_{hitung} > 1,96$  atau nilai sig  $< 0,05$ .

### 3.7 Partial Least Square (PLS)

Jogiyanto, (2007) juga menyatakan bahwa analisis Partial Least Square (PLS) merupakan teknik statistika multivarian yang membandingkan beberapa variabel terikat dan beberapa variabel bebas. PLS adalah metode statistik SEM variabel yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi masalah tertentu pada data.. Menurut (Sani, 2018) analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)
2. Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

### 3. Pengujian Hipotesis

#### 3.7.1 Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)

Model pengukuran atau outer model digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Outer model adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lain dan digunakan sebagai alat untuk menguji apakah data tersebut valid atau tidak (Ghozali and Latani, (2015)). Evaluasi model pengukuran dengan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan yaitu sebagai berikut:

##### 1. *Convergent Validity* (Uji Validitas Konvergen)

Validitas konvergen merupakan ukuran indikator yang kemudian diuji berdasarkan korelasi antara komponen penilaian dan skor konstruk. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien loading atau outer loading yang dibakukan, yang dapat menggambarkan sejauh mana korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner terhadap variabel yang diukur (Ghozali, (2018)). Validitas akan mengukur apakah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner benar-benar dapat mengukur apa yang sedang diukur. *Convergent validity* dari *measurement* model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Nilai outer loading dapat dikatakan tinggi jika korelasinya  $> 0,7$ . Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, (2015)). Dalam penelitian pengembangan skala reflektif dianggap dapat diterima jika berada dikisaran 0,5 hingga 0,6, (Ghozali, (2015)).

##### 2. *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan adalah pengukuran untuk menilai indikator refleksi berdasarkan konstruk cross-loading. Jika

hasil hubungan antara konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari dimensi jalur yang lain, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi penanda pada blok ini lebih baik daripada blok lainnya. (Ghozali and Latani, (2015) menjelaskan bahwa pengujian ini digunakan untuk menilai validitas dan konstruk dengan menggunakan skor AVE, jika skor model  $> 0,5$  maka model tersebut baik.

### 3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menunjukkan konsistensi, akurasi, dan presisi konstruk pengukuran, dilakukan uji reliabilitas. Dalam PLS-SEM, menguji bagaimana reliabilitas konstruk menggunakan indikator secara reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali and Latani, (2015).

#### 3.7.2 Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

Analisis *Inner Model* atau yang biasa disebut dengan model struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel yang diuji dalam model. Analisa inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

##### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

R-Square digunakan untuk menilai model struktural sebelumnya dan untuk lebih memeriksa variabel endogen yang berperan dalam meramalkan keandalan model struktural tersebut. Pengujian ini melibatkan penggunaan nilai R-Square sebagai indikator kesesuaian model. Perubahan nilai R-Square digunakan sebagai alat untuk menjelaskan sejauh mana suatu variabel laten

eksogen dapat memengaruhi variabel laten endogen dengan signifikansi yang mungkin atau tidak. Sebuah nilai R-Square sebesar 0,75 dianggap memiliki kekuatan yang kuat, 0,5 dianggap memiliki kekuatan sedang atau moderat, sementara 0,25 dianggap memiliki kekuatan yang lemah. (Ghozali and Latani, (2015).

## 2. *Predictive Relevance (Q2)*

*Goodness of fit model* diukur melalui evaluasi nilai *Qsquare predictive relevance*, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameter model tersebut. *Goodness of fit model* dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *predictive relevance (Q2)*. Bila nilai *Qsquare*  $> 0$ , dapat disimpulkan bahwa hasil observasi memiliki kualitas yang kuat sedangkan jika nilai *Q-square*  $< 0$ , dapat diartikan bahwa hasil observasi tidak memadai. Sebuah *Q-square*  $> 0$  mencerminkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya, *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance*, (Ghozali and Latani, (2015).

## 3. *F-Square*

Uji *F-Square* dilakukan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang sejauh mana pengaruh suatu variabel dianggap lemah, sedang, atau kuat. Apabila nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,02 namun kurang dari 0,15, kategori ini diklasifikasikan sebagai *small effect* atau pengaruh yang rendah. Jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,15 tetapi kurang dari 0,35, klasifikasinya sebagai *medium effect* atau pengaruh sedang. Sedangkan jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,35, termasuk dalam *large effect* atau pengaruh yang tinggi (Cohen, 2013).

### 3.7.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis mediating dilakukan dengan menggunakan moderated regression analysis (MRA) yang diestimasi dengan SEM PLS (Ghozali and Latani, (2015). Untuk menguji *employee engagement* sebagai variabel mediasi untuk hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Suatu variabel dapat dikatakan sebagai variabel mediasi bila dinyatakan positif jika nilai p-values lebih kecil atau sama dengan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila  $t\text{-hitung} < 1,96$  atau nilai  $\text{sig} > 0,05$ , Hipotesis diterima apabila  $t\text{-hitung} > 1,96$  atau nilai  $\text{sig} < 0,05$ .



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Analisis Deskriptif

#### 4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Responden penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di wilayah Kota Semarang. Dalam proses pengumpulan data, terdapat 250 responden yang mengisi kuisioner yang telah dibagikan.

Sebagai analisis pendahuluan, akan disajikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang menjadi objek penelitian berdasarkan unit kerja, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja dan level jabatan.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja

**Tabel 4.1 Unit Kerja Responden**

Unit Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
KPP Pratama Semarang Barat	38	15,2
KPP Pratama Semarang Timur	44	17,6
KPP Pratama Semarang Selatan	44	17,6
KPP Pratama Semarang Tengah	40	16
KPP Pratama Semarang Candisari	41	16,4
KPP Pratama Semarang Gayamsari	43	17,2
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa sebaran responden merata dari 6 unit kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang terdapat di Kota Semarang.

#### 4.1.1.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	109	43,6
Perempuan	141	56,4
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, diketahui bahwa jumlah responden antara laki-laki dan perempuan relatif sama yaitu 109 responden dan 141 responden.

#### 4.1.1.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

**Tabel 4.3 Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang dari 26 tahun	24	9,6
26-40 tahun	145	58
41-50 tahun	62	24,8
Di atas 50 tahun	19	7,6
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa jumlah responden terbesar berada pada rentang usia 26-40 tahun yaitu sebanyak 145 responden atau 58% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah generasi Milenial yang lahir pada tahun 1981-1996 dan generasi Z yang lahir pada tahun 1997-2012.

#### 4.1.1.4 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan Responden**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	69	27,6
Sarjana	126	50,4
S2	53	21,2
S3	2	0,8
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 126 responden atau 50,4% dari responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 69 responden atau 27,6%, dan Pendidikan terakhir S2 sebanyak 53 responden atau 21,2%.

#### 4.1.1.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang dari 1 tahun	13	5,2
1-10 tahun	100	40
11-20 tahun	77	30,8
Lebih dari 21 tahun	60	24
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa responden paling banyak adalah pegawai yang sudah bekerja selama kurun waktu 1-10 tahun yaitu sebanyak 100 responden atau 40%. Jumlah responden yang telah bekerja selama 11-20 tahun sebanyak 77 responden atau 30,8%. Sedangkan untuk responden terkecil adalah pegawai yang bekerja kurang dari 1 tahun yaitu 13 responden atau 5,2%.

#### 4.1.1.6 Karakteristik Responden berdasarkan Level Jabatan

**Tabel 4.6 Level Jabatan Responden**

Level Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Pelaksana	90	36
<i>Account Representative</i>	89	35,6
Asisten Penyuluh	24	9,6
Pejabat Fungsional	25	10
Pejabat Eselon IV	22	8,8
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa responden dengan jabatan Pelaksana dan *Account Representative* mempunyai jumlah hampir sama yaitu 90 responden dan 89 responden. Hal ini sebanding dengan usia responden yang mayoritas merupakan generasi Milenial dan generasi Z, karena pada umumnya mereka berada pada rumpun jabatan Pelaksana dan *Account Representative*. Sedangkan untuk responden yang paling sedikit adalah responden dengan jabatan Pejabat Eselon IV yaitu 22 responden atau 8,8% dari total responden.

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menampilkan statistik deskriptif hasil kuisisioner sehingga mudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisisioner yang didistribusikan. Frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item yang ada dalam variabel tersebut. Selanjutnya kategori jawaban responden dapat dikelompokkan menjadi 3 yaitu rendah, sedang dan tinggi, sesuai dengan tabel berikut:

**Tabel 4.7 Kriteria Interpretasi Skor**

No	Nilai Rata-Rata Skor	Kriteria
1	1,00 – 2,34	Rendah
2	2,35 – 3,67	Cukup
3	3,68 – 5,00	Tinggi

**4.1.2.1 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

**Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional**

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Atasan memberikan instruksi/perintah yang jelas tentang tugas yang dikerjakan	0	0	0	0	10	4	81	32,4	159	63,6	4,596	Tinggi
Atasan memberikan arahan tentang tugas yang dikerjakan	0	0	0	0	10	4	86	34,4	154	61,6	4,576	Tinggi
Atasan memberikan kesempatan untuk memberikan pendapat terkait pemecahan masalah	0	0	0	0	6	2,4	69	27,6	175	70	4,676	Tinggi
Atasan ikut serta dalam menyelesaikan masalah	0	0	0	0	6	2,4	78	31,2	166	66,4	4,640	Tinggi
Atasan memberikan kebebasan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan saya	0	0	0	0	4	1,6	68	27,2	178	71,2	4,696	Tinggi
Rata-rata											4,637	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas, diketahui bahwa rata-rata variabel gaya kepemimpinan situasional adalah 4,637 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan atasan di KPP Pratama di Kota Semarang sangat positif. Bawahan menilai bahwa atasan sudah memberikan instruksi/perintah dan arahan yang jelas tentang tugas yang harus diselesaikan, memberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dan ikut serta dalam menyelesaikan suatu permasalahan serta memberikan kebebasan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

#### 4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan	0	0	0	0	2	0,8	64	25,6	184	73,6	4,728	Tinggi
Kerjasama dengan tim	0	0	0	0	3	1,2	65	26	182	72,8	4,716	Tinggi
Bantuan ketika mengalami kesulitan	0	0	0	0	3	1,2	72	28,8	175	70	4,688	Tinggi
Rasa aman dan nyaman dalam bekerja	0	0	0	0	6	2,4	80	32	164	65,6	4,632	Tinggi
Saling menghormati dan menghargai antar karyawan	0	0	0	0	5	2	72	28,8	173	69,2	4,672	Tinggi

Rata-rata	4,687	Tinggi
-----------	-------	--------

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, diketahui bahwa rata-rata variabel lingkungan non fisik adalah 4, 687 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama di Kota Semarang secara umum menilai bahwa telah tercipta hubungan yang harmonis antar rekan kerja dan atasan, rasa aman dan nyaman dalam bekerja, saling menghormati dan menghargai, serta kerjasama tim yang solid sehingga saling membantu apabila mengalami kesulitan.

#### 4.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Tabel 4.10 Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
Antusias dan semangat dalam menyelesaikan tugas	0	0	0	0	5	2	68	27,2	177	70,8	4,688	Tinggi
Keterlibatan dalam pekerjaan sehari-hari	0	0	0	0	3	1,2	78	31,2	169	67,6	4,664	Tinggi
Bangga terhadap pekerjaan dan organisasi	0	0	0	0	6	2,4	69	27,6	175	70	4,676	Tinggi
Berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaan	0	0	0	0	3	1,2	56	22,4	191	76,4	4,752	Tinggi
Motivasi untuk meningkatkan keterampilan dan inisiatif mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	0	4	1,6	76	30,4	170	68	4,664	Tinggi
	Rata-rata										4,689	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, diketahui bahwa rata-rata variabel *employee engagement* adalah 4,689 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai KPP Pratama di Kota Semarang dengan organisasi dalam hal ini KPP secara khusus dan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara umum sudah terbentuk dengan baik. Pegawai mempunyai rasa bangga terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga antusias dan semangat dalam menjalankan tugas, mempunyai keinginan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan keterampilan dan inisiatif mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### 4.1.2.4 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

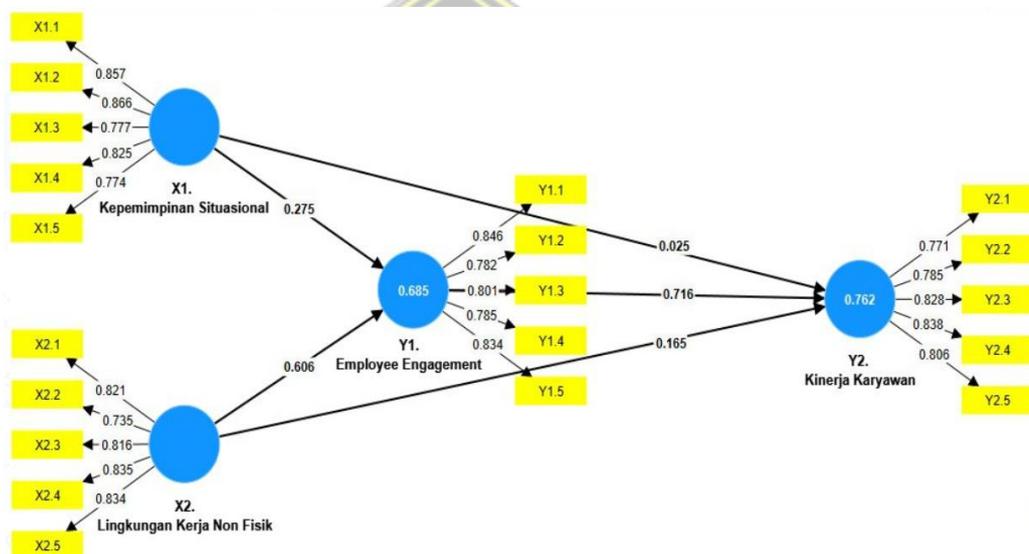
**Tabel 4.11 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Tanggapan Responden										Rata-rata	Kategori
	STS		TS		N		S		SS			
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%		
Melakukan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku	0	0	0	0	2	0,8	60	24	188	75,2	4,744	Tinggi
Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan	0	0	0	0	2	0,8	70	28	178	71,2	4,704	Tinggi
Berusaha mencapai atau melampaui target yang diberikan	0	0	0	0	4	1,6	66	26,4	180	72	4,704	Tinggi
Menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab dengan hasil yang memuaskan	0	0	0	0	8	3,2	72	28,8	170	68	4,648	Tinggi
Melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan	0	0	0	0	4	1,6	76	30,4	170	68	4,664	Tinggi
	Rata-rata										4,693	Tinggi

*Sumber : Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas, diketahui bahwa rata-rata variabel kinerja karyawan adalah 4, 693 dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama di Kota Semarang mempunyai kinerja yang tinggi karena telah melakukan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku, berusaha untuk mencapai atau melampaui target yang telah diberikan, dan menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan akurat dan tepat waktu.

## 4.2 Analisis Outer Model



Gambar 4. 1 Outer Model PLS Algorithm

### 4.2.1 Convergent Validity

Analisis *convergent validity* adalah analisis untuk mengetahui validitas hubungan antara indikator dan konstruk atau variabel latennya. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi ketepatan instrumen kuesioner dalam menjelaskan variabel yang ditanyakan sehingga indikator yang digunakan dapat mewakili variabel laten yang diukur. Validitas konvergen yang tinggi menunjukkan bahwa pengukuran dilakukan dengan akurat dan andal.

Nilai dari *convergent validity* berdasarkan pada koefisien *outer loadings* sesuai tabel berikut:

**Tabel 4.12 Uji *Convergent Validity***

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Kriteria	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional	X1.1	0,857	>0,7	Valid
	X1.2	0,866	>0,7	Valid
	X1.3	0,777	>0,7	Valid
	X1.4	0,825	>0,7	Valid
	X1.5	0,774	>0,7	Valid
Lingkungan Kerja Non Fisik	X2.1	0,821	>0,7	Valid
	X2.2	0,735	>0,7	Valid
	X2.3	0,816	>0,7	Valid
	X2.4	0,835	>0,7	Valid
	X2.5	0,834	>0,7	Valid
<i>Employee Engagement</i>	Y1.1	0,846	>0,7	Valid
	Y1.2	0,782	>0,7	Valid
	Y1.3	0,801	>0,7	Valid
	Y1.4	0,785	>0,7	Valid
	Y1.5	0,834	>0,7	Valid
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,771	>0,7	Valid
	Y2.2	0,785	>0,7	Valid
	Y2.3	0,828	>0,7	Valid
	Y2.4	0,838	>0,7	Valid
	Y2.5	0,806	>0,7	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas, diketahui bahwa nilai *outer loadings* dari semua indikator bernilai >0,7 sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid dalam menggambarkan variabel gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

#### 4.2.2 Discriminant Validity

*Discriminant Validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. *Discriminant Validity* dapat diukur dengan perbandingan nilai *Average Variance Extract* (AVE) untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Suatu model memiliki skor *discriminant validity* baik jika skor AVE lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4.13 Uji Discriminant Validity**

Variabel	Average Variance Extract (AVE)	Kriteria	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,674	>0,5	Valid
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,655	>0,5	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,656	>0,5	Valid
Kinerja Karyawan	0,650	>0,5	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, diketahui semua variabel dalam penelitian ini memiliki AVE >0,5. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik, sehingga setiap variabel dapat dengan jelas dibedakan dari variabel lain dalam model, dan setiap konstruk benar-benar mengukur aspek yang berbeda.

#### 4.2.3 Composite Reliability

*Composite Reliability* digunakan untuk mengukur nilai reliabilitas variabel dalam penelitian. Uji ini dilakukan untuk mengetahui akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Variabel mempunyai nilai reliabilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* > 0,70.

Berikut tabel yang menunjukkan nilai reliabelitas dari setiap variabel:

**Tabel 4.14 Uji Reliability**

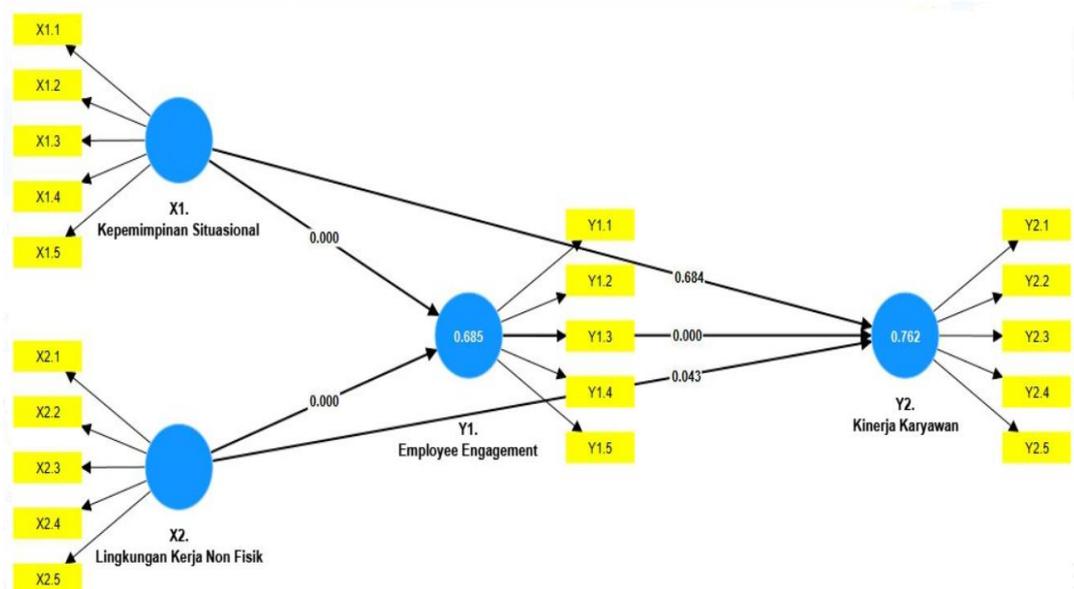
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,878	0,880	> 0,7	<i>Reliable</i>
Lingkungan Kerja Non Fisik	0,867	0,868	>0,7	<i>Reliable</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,869	0,871	>0,7	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,866	0,871	>0,7	<i>Reliable</i>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, diketahui bahwa semua variabel yang diuji dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7, sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada setiap variabel tersebut konsisten dan dapat diandalkan.

### 4.3 Analisis Inner Model

Analisis *inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Pengujian *inner model* (model struktural) terdiri dari *direct effects* dan *indirect effects*. Dalam SMART PLS, uji *inner model* menggunakan *Bootstrapping* dan *Blindfolding* dengan melihat nilai *R-square*, *Q-square*, dan *F-square*.



**Gambar 4.2 Inner Model Bootstrapping**

#### 4.3.1 Uji R-Square

Uji *R-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,5 menunjukkan model sedang atau moderat, dan 0,25 menunjukkan model lemah (Ghozali and Latani, (2015).

**Tabel 4.15 Uji R-Square**

Variabel	<i>R-Square</i>	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i>	0,685	>0,5	Sedang/Moderat
Kinerja Karyawan	0,762	>0,75	Kuat

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel *employee engagement* adalah 0,685, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan sedang/moderat. Variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja non fisik sebesar 68,5%, sedangkan sisanya sebesar 34,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model tersebut. Nilai *R-Square* variabel kinerja karyawan adalah 0,762, sehingga menunjukkan bahwa

model tersebut merupakan model yang kuat. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik dan *employee engagement* sebesar 76,2%, sedangkan sisanya sebesar 23,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model tersebut

#### 4.3.2 Uji *Q-Square*

Uji *Q-Square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 4.16 Uji *Q-Square*

Variabel	<i>Q-Square</i>	Kriteria	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i>	0,444	$>0$	Terpenuhi
Kinerja Karyawan	0,477	$>0$	Terpenuhi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas, diketahui bahwa nilai *Q-Square* pada variabel *employee engagement* adalah 0,444 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik untuk variabel *employee engagement*. Nilai *Q-Square* pada variabel kinerja karyawan adalah 0,477 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik untuk variabel kinerja karyawan.

#### 4.3.3 Uji *F-Square*

Uji *F-Square* dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *F-Square* juga dapat digunakan untuk menilai besarnya pengaruh antar variabel. Nilai  $0,02 \leq F^2 < 0,15$  menunjukkan variabel berpengaruh rendah atau memiliki *small effect*. Nilai  $0,15 \leq F^2 < 0,35$  menunjukkan variabel berpengaruh sedang atau

memiliki *medium effect*. Sedangkan jika nilai  $F^2 \geq 0,35$  menunjukkan variabel berpengaruh tinggi atau memiliki *high effect*.

**Tabel 4.17 Uji *F-Square***

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	<i>F-Square</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional	<i>Employee Engagement</i>	0,112	Pengaruh Rendah
Gaya Kepemimpinan Situasional	Kinerja Karyawan	0,001	Tidak Berpengaruh
Lingkungan Kerja Non Fisik	<i>Employee Engagement</i>	0,544	Pengaruh Tinggi
Lingkungan Kerja Non Fisik	Kinerja Karyawan	0,035	Pengaruh Rendah
<i>Employee Engagement</i>	Kinerja Karyawan	0,678	Pengaruh Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas, diketahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variable endogen. Nilai *F-Square* variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap *employee engagement* adalah 0,112, sehingga diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh atasan terhadap keterikatan pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasi rendah.

Nilai *F-Square* variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,001, menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan.

Nilai *F-Square* variabel lingkungan kerja non fisik terhadap *employee engagement* adalah 0,544, menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap *employee engagement* tinggi. Hal ini berarti bahwa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik antara lain hubungan harmonis antar rekan kerja dan atasan, adanya rasa nyaman dan kerjasama di kantor.

Nilai *F-Square* variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan adalah 0,035, sehingga diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan rendah.

Variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai *F-Square* sebesar 0,678. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mempunyai keterikatan dengan pekerjaan akan berusaha memberikan hasil optimal sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *T-Test*. Uji-T atau *T-Test* adalah metode pengujian statistik parametrik yang dilakukan untuk menunjukkan besar pengaruh variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Uji *T-Statistics* atau uji-T dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila *T-Statistics* < 1,96 atau *P-Values* > 0,05 maka Hipotesis ditolak, Sedangkan apabila *T-Statistics* > 1,96 atau nilai *P-Values* < 0,05 maka Hipotesis diterima.

**Tabel 4.18 Path Coefficients**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Situasional -> <i>Employee Engagement</i>	0,275	0,075	3,673	0,000	H <sub>1</sub> Diterima
Lingkungan Kerja Non Fisik -> <i>Employee Engagement</i>	0,606	0,073	8,303	0,000	H <sub>2</sub> Diterima
Gaya Kepemimpinan Situasional -> Kinerja Karyawan	0,025	0,060	0,407	0,684	H <sub>3</sub> Ditolak
Lingkungan Kerja Non Fisik -> Kinerja Karyawan	0,165	0,082	2,024	0,043	H <sub>4</sub> Diterima
<i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,716	0,078	9,219	0,000	H <sub>5</sub> Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4.18 diketahui hasil analisis koefisien jalur (*Path Coefficients*) menggunakan metode *bootstrapping*. Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan nilai *original sample* 0,275, *T-Statistics* 3,673 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, Hipotesis H<sub>1</sub> yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* diterima.

2. H<sub>2</sub>: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan nilai *original sample* 0,606, *T-Statistics* 8,303 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, Hipotesis H<sub>2</sub> yang menyatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap *employee engagement* diterima.

3. H<sub>3</sub>: Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan nilai *original sample* 0,025, *T-Statistics* 0,047 dan *P-Values* 0,684. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis H<sub>3</sub> yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak.

4. H<sub>4</sub>: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan nilai *original sample* 0,165, *T-Statistics* 2,024 dan *P-Values* 0,043. Hal ini berarti bahwa lingkungan

kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis H<sub>4</sub> yang menyatakan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

5. H<sub>5</sub>: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan nilai *original sample* 0,716, *T-Statistics* 9,219 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, Hipotesis H<sub>5</sub> yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

#### 4.5 Uji Mediasi

Uji Mediasi dilakukan untuk menguji pengaruh *employee engagement* sebagai variabel intervening (mediasi) dalam hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Variabel dapat dinyatakan sebagai variabel mediasi apabila nilai *T-Statistics* > 1,96 dan nilai *P-Values* < 0,05.

**Tabel 4.19 Uji Mediating**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Situasional -> <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,197	0,059	3,327	0,001	Dapat Menjadi Mediasi
Lingkungan Kerja Non Fisik -> <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,433	0,060	7,211	0,000	Dapat Menjadi Mediasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.19 diatas, hasil uji mediasi variabel *employee engagement* sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional -> *Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan

Hasil uji *mediating* menunjukkan nilai *original sample* 0,197 , *T-Statistics* 3,327 dan *P-Values* 0,001. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan situasional secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Gaya Kepemimpinan Situasional yang dapat diterapkan dengan baik dapat mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan/organisasi, yang pada akhirnya akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik -> *Employee Engagement* -> Kinerja Karyawan

Hasil uji *mediating* menunjukkan nilai *original sample* 0,433 , *T-Statistics* 7,211 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, lingkungan kerja non fisik secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

Lingkungan kerja non fisik yang baik dan kondusif dapat mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan/organisasi, yang pada akhirnya akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap *Employee Engagement*

Gaya kepemimpinan situasional berfokus kepada perhatian terhadap karakteristik karyawan sehingga pimpinan akan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan bawahan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan situasional dapat diartikan sebagai bentuk dukungan pimpinan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional, indikator bahwa atasan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk bertanggung jawab atas pekerjaan mempunyai rata-rata jawaban tertinggi yaitu 4,696. Selain itu, indikator atasan yang memberikan kesempatan untuk memberikan pendapat terkait pemecahan masalah juga mempunyai rata-rata yang tinggi yaitu 4,676. Indikator yang lain yaitu atasan memberikan instruksi/perintah yang jelas mempunyai rata-rata 4,596, arahan dalam mengerjakan tugas mempunyai rata-rata 4,576 serta indikator ikut serta dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan mempunyai rata-rata 4,640. Keseluruhan indikator pada variabel gaya kepemimpinan situasional mempunyai nilai rata-rata yang tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional telah dilakukan dengan baik di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.

Dalam penelitian ini juga dilakukan pendalaman terhadap harapan responden tentang gaya kepemimpinan atasan dan diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) membimbing, memberi arahan yang jelas dan memotivasi bawahan dalam menjalankan tugas;
- 2) adaptif, fleksibel dan transformatif sehingga mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi dan kebutuhan bawahan;
- 3) solutif atas kendala/permasalahan yang dihadapi bawahan;
- 4) supportif dan memberi kebebasan berpikir dan berpendapat dalam penyelesaian tugas;

- 5) memberikan umpan balik secara konstruktif dan memberi ruang untuk inovasi;

Berdasarkan hasil diatas, diketahui bahwa harapan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang terhadap gaya kepemimpinan atasan sesuai dengan indikator-indikator pada variabel gaya kepemimpinan situasional.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *T-Statistics* 3,673 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa atasan yang dapat memilih cara yang paling sesuai untuk mengarahkan bawahan dalam menghadapi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kebutuhan individu bawahan dan situasi lingkungan kerja, dapat meningkatkan keterikatan karyawan tersebut kepada pekerjaan pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dapat terlihat dari pelaksanaan kegiatan *Knowing Your Team, Keeping Ahead Together* (KYT KAT). Kegiatan KYT KAT terdiri dari *Knowing Your Leader* (KYL) dan *Knowing Your Employee* (KYE).

Kegiatan *Knowing Your Leader* (KYL) adalah survei anonim yang bertujuan untuk menggali persepsi dan pandangan para pegawai terhadap atasan langsung dan pimpinan unit mengenai integritas, profesionalisme, hubungan kerja, gaya kepemimpinan, serta masukan dan harapan bawahan. Hasil survei ini dapat menjadi dasar evaluasi dan perbaikan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan di DJP.

Kegiatan *Knowing Your Employee* (KYE) merupakan sarana yang digunakan oleh pimpinan untuk melakukan pemetaan minat, bakat, kompetensi, menemukan potensi terbaik pegawai (*empowering*) serta mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan. Berdasarkan hasil KYE tersebut, pimpinan melakukan kegiatan Bimbingan Kerja Berkelanjutan (BIJAK). BIJAK adalah salah satu bentuk pembinaan kinerja yang merupakan suatu proses yang dilakukan oleh atasan langsung

dalam rangka mengetahui dan mengembangkan kompetensi pegawai. BIJAK dilaksanakan dalam dua bentuk subkegiatan sebagai berikut:

a) *Coaching*

*Coaching* merupakan aktivitas diskusi antara atasan langsung atau pihak lain yang mendapatkan penugasan khusus (*coach*) dengan pegawai yang bertujuan untuk mendapatkan strategi atas pemecahan suatu masalah dengan menggali kemampuan yang dimiliki pegawai. Metode komunikasi yang diutamakan untuk digunakan pada yang diutamakan untuk digunakan pada kegiatan ini adalah dengan mengajukan pertanyaan (*asking*).

b) *Mentoring*

*Mentoring* merupakan aktivitas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dari atasan langsung atau pihak lain yang diberikan penugasan khusus (*mentor*) yang berpengalaman/ahli pada sebuah bidang yang ingin dipelajari kepada pegawai (*mentee*). Metode komunikasi yang diutamakan untuk digunakan pada kegiatan ini adalah dengan menyampaikan informasi (*telling*).

Dengan pelaksanaan kegiatan KYT KAT dan BIJAK ini, atasan langsung maupun bawahan dapat saling mengenal dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kedinasan maupun dalam pergaulan sehari-hari. Komunikasi yang terbentuk antara pimpinan dan bawahan dalam kegiatan tersebut akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya.

#### **4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Employee Engagement***

Menurut Handoyo (2017), salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah *work environment* (lingkungan kerja). Lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan antar atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja setingkat, dan kerjasama antar karyawan. Perhatian dan dukungan dari pimpinan, kerjasama yang baik antar rekan kerja serta komunikasi yang baik antara bawahan dan pimpinan dapat meningkatkan *employee engagement*.

Hasil analisis *Path Coefficients* menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *T-Statistics* 8,303 dan *P-Values* 0,000. Hal ini berarti bahwa hubungan antar rekan kerja yang baik, hubungan antara atasan dan bawahan yang harmonis, serta kerjasama yang baik antar karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Selanjutnya semangat kerja karyawan dapat meningkatkan dan karyawan bersedia mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mencapai target yang ditetapkan.

Pada variabel lingkungan kerja non fisik, indikator bahwa karyawan memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan mempunyai rata-rata jawaban tertinggi yaitu 4,728. Selain itu indikator lainnya yang meliputi karyawan mampu bekerjasama dengan tim juga mempunyai rata-rata yang tinggi yaitu 4,716, indikator atasan dan rekan kerja memberikan bantuan apabila mengalami kesulitan mempunyai rata-rata 4,688, indikator rasa nyaman dan aman dalam bekerja mempunyai rata-rata 4,632 serta indikator saling menghargai dan menghormati antar karyawan mempunyai rata-rata 4,672. Nilai rata-rata setiap indikator pada variabel lingkungan kerja non fisik mempunyai nilai rata-rata yang tinggi, hal ini menunjukkan bahwa telah tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.

Berikut harapan responden terhadap hubungan antar pegawai dan atasan langsung serta hubungan antar sesama pegawai:

- 1) hubungan harmonis, kekeluargaan, saling menghormati dan menghargai;
- 2) komunikasi yang terbuka dan transparan antara atasan dan bawahan;
- 3) kolaborasi dan sinergi yang solid;
- 4) saling mendukung dan peduli dengan rekan kerja;
- 5) atasan yang mengayomi dan bisa menjadi *role model*;

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan *employee engagement*, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah melakukan

beberapa kegiatan antara lain PEKA (Pemimpin Efektif, Kolaboratif, dan Aspiratif) dan *Team Building*.

Dalam kegiatan PEKA, pimpinan melakukan dialog interaktif dengan pegawai dan PPNPN di unit kerja dengan dengan alur:

- 1) Pemimpin memberikan pertanyaan terkait gaya kepemimpinan serta permasalahan dan/atau kendala yang dihadapi pegawai;
- 2) Pegawai menyampaikan harapan terhadap pimpinan;
- 3) Pemimpin mendengarkan aspirasi dan memberikan tanggapan;

Kegiatan *Team building* berisi kegiatan interaktif yang disusun untuk diikuti oleh seluruh pegawai dan memiliki tujuan antara lain:

- 1) membangun sinergi dan rasa saling percaya antar pegawai;
- 2) menumbuhkan rasa kekeluargaan antar pegawai DJP;
- 3) meningkatkan kemampuan kerja sama pegawai sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien; dan
- 4) mengoptimalkan pencapaian target kinerja melalui pembangunan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif.

#### **4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada variabel kinerja karyawan, indikator bahwa karyawan melakukan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku mempunyai rata-rata jawaban tertinggi yaitu 4,744. Indikator karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan dan indikator karyawan berusaha mencapai atau melampaui target yang diberikan mempunyai rata-rata yang sama yaitu 4,704. Indikator lainnya dimana karyawan dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab dengan maksimal dan indikator karyawan melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan mempunyai nilai rata-rata sama yaitu 4,648.

Hasil analisis *Path Coefficients* gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai *T-Statistics* 0,407 dan *P-Values* 0,684, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan situasional yang telah diterapkan di KPP Pratama di Kota Semarang tidak berpengaruh secara signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang.

Dalam penelitian ini, indikator gaya kepemimpinan situasional yang paling menonjol adalah *delegating* yaitu pimpinan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Salah satu kelemahan *delegating* adalah pemimpin cenderung untuk memberikan tanggung jawab penuh tanpa memberikan banyak evaluasi ataupun dukungan. Harapan responden terhadap gaya kepemimpinan atasan yang muncul dalam penelitian ini antar lain atasan yang suportif, solutif dan memberikan umpan balik yang konstruktif dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. Responden juga berharap bahwa monitoring atas pekerjaan bawahan sebagai bentuk evaluasi dan umpan balik tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten dalam periode tertentu. Tanpa adanya evaluasi yang jelas atau umpan balik yang tepat, atasan tidak dapat mengetahui sejauhmana pelaksanaan tugas, memahami kendala yang dihadapi bawahan serta upaya pengembangan apa yang bisa dilakukan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Fenomena pola mutasi yang dinamis di DJP baik itu mutasi antar unit kerja maupun antar fungsi/jabatan kemungkinan dapat menjadi salah satu penyebab gaya kepemimpinan situasional tidak dapat mendorong kinerja pegawai KPP Pratama di Kota Semarang. Pergantian pimpinan, bawahan maupun perubahan tugas dan tanggung jawab, menyebabkan pimpinan memerlukan waktu untuk memahami kebutuhan bawahan dalam waktu yang singkat dan menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan bawahan serta tujuan organisasi. Ketidakmampuan pemimpin untuk mengidentifikasi

karakteristik bawahan dengan tepat atau memberikan dukungan yang sesuai, dapat menghambat perkembangan karyawan dan mempengaruhi kinerjanya.

#### **4.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis *Path Coefficients* lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai *T-Statistics* 2,024 dan *P-Values* 0,043, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan non fisik yang kondusif, dalam hal ini hubungan yg baik dan harmonis antar atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja dan kerjasama antar rekan kerja yang solid, dapat memotivasi pegawai KPP Pratama di Kota Semarang untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga kinerja meningkat dan tujuan organisasi tercapai.

Kegiatan yang dilaksanakan di KPP Pratama di Kota Semarang sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja adalah Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RAKÉT). Tujuan kegiatan RAKÉT adalah untuk meningkatkan sinergi antar pegawai dalam menyusun rencana kerja yang akan dilaksanakan, sehingga seluruh pegawai dapat bekerja secara professional. RAKÉT dilakukan dengan menerapkan asas “Mengerjakan” yang artinya rencana kerja yang telah disusun harus dilaksanakan dengan tuntas serta mendapatkan dukungan penuh dari seluruh pegawai dan pejabat di unit kerja.

Selain itu, pelaksanaan kegiatan DJP VIBES juga dilakukan sebagai perwujudan program *Internalisasi Corporate Value* (ICV) dalam hubungannya untuk meningkatkan *employee engagement* dan kinerja karyawan. DJP VIBES merupakan kepanjangan dari DJP "*Vibrant, Inspire, Bond, Engage, and Serve*", yaitu kegiatan untuk menciptakan lingkungan

kerja yang dinamis, informatif, kondusif, mempererat hubungan kerja yang baik dan melibatkan seluruh pegawai.

Kegiatan ini dirancang dalam beberapa subkegiatan yang melibatkan elemen berikut:

a. *Vibrant* (Bersemangat)

Semangat kerja diperlukan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja. Salah satu aspek yang dapat mendorong semangat dalam bekerja adalah dengan berolahraga. Untuk mendorong semangat pegawai dalam berolahraga, maka disusun subkegiatan "JUS SEGAR".

b. *Inspire* (Menginspirasi)

Sebagai langkah untuk meningkatkan pemahaman perpajakan dan memberi inspirasi kepada pegawai terkait peningkatan kualitas layanan perpajakan, maka disusun subkegiatan "MEDALI".

c. *Bond* (Ikatan)

Pentingnya ikatan yang erat antar pegawai diwujudkan melalui Perayaan Hari Besar Instansi atau Hari Besar Nasional dan *Team Building*. Tim yang solid akan memberikan kontribusi positif pada pencapaian tujuan organisasi.

d. *Engage and Serve* (Terlibat dan Melayani)

Keterlibatan DJP dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat diwujudkan melalui subkegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) DJP *Positive, Empowering, and Helpful* (POWERFUL) yang bertujuan untuk memberikan dampak positif dan kontribusi yang baik pada masyarakat.

#### 4.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis *Path Coefficients employee engagement* terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai *T-Statistics* 9,219 dan *P-Values* 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan membuat mereka berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik

dengan mengoptimalkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki yang nantinya diharapkan mampu menunjang kinerja mereka, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sesuai dengan nilai rata-rata yang tinggi pada indikator variabel *employee engagement* yaitu bawahan akan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (4,752) dan indikator bahwa bawahan merasa antusias dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (4,688).

Kegiatan yang dilaksanakan di DJP yang merupakan implementasi pengaruh *employee engagement* terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi bulanan berupa penghargaan pegawai. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka memberikan apresiasi kepada pegawai yang memiliki kinerja terbaik dan juga memberikan ruang kepada setiap pegawai untuk melakukan kreasi dan inovasi. Nilai Kinerja Pegawai (NKP) menjadi salah satu dasar penilaian di antara penilaian lainnya dalam perhitungan penilaian pegawai yang menerima penghargaan tersebut. Penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi di KPP dapat meningkatkan rasa dihargai, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Rasa puas dan bangga membuat pegawai lebih termotivasi untuk terus memberikan hasil terbaik.

Pemeringkatan Kinerja Pegawai adalah proses pengelompokan hasil penilaian kinerja pegawai yang dikombinasikan dengan parameter tertentu melalui mekanisme sidang pemeringkatan yang bertujuan untuk mendapatkan Status Kinerja Pegawai yang menjadi salah satu dasar pemberian tunjangan kinerja pegawai dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang kepegawaian. Dalam proses pemeringkatan, dipertimbangkan hasil penilaian kinerja, kontribusi pegawai, dan pertimbangan kepala unit. Dengan adanya pemeringkatan tersebut maka pegawai lebih berkomitmen untuk mencapai target dan melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan maksimal.

Manajemen Talenta di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan serangkaian sistem pengelolaan sumber daya manusia untuk mencari, mengelola, mengembangkan, mempertahankan, dan mengevaluasi PNS DJP terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kompetensi dan kinerja pegawai.

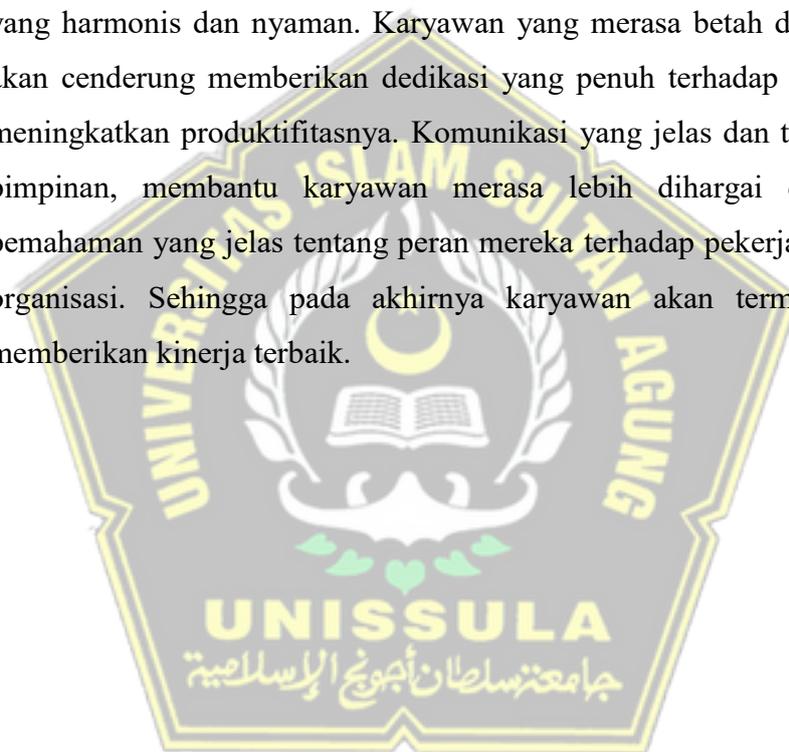
#### **4.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil Uji *Mediating*, disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan situasional secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Dalam gaya kepemimpinan situasional, pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi lingkungan kerja dan tingkat kematangan karyawan, dapat meningkatkan keterikatan karyawan tersebut terhadap tugas dan tanggung jawabnya serta organisasi pada umumnya. Selanjutnya karyawan yang *engaged* akan cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, melakukan tugas secara optimal dan memberikan kontribusi yang lebih, sehingga akan meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Dukungan organisasi dalam hal ini berupa monitoring dan evaluasi pengembangan kompetensi yang dilakukan di KPP Pratama di Kota Semarang dan DJP pada umumnya, misalnya usulan diklat atau pelatihan yang diajukan dengan menyesuaikan antara pengembangan kompetensi yang diperlukan dan tugas yang diberikan. Karyawan yang merasa didukung baik secara moral maupun profesional cenderung lebih terikat dalam pekerjaan mereka.

#### **4.6.7 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil Uji *Mediating*, disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, lingkungan kerja non fisik secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Adanya hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan serta antar sesama rekan kerja, maka akan tercipta suasana kerja yang harmonis dan nyaman. Karyawan yang merasa betah di tempat kerja akan cenderung memberikan dedikasi yang penuh terhadap pekerjaan dan meningkatkan produktifitasnya. Komunikasi yang jelas dan transparan dari pimpinan, membantu karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Sehingga pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
3. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
4. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
5. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
6. *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.
7. *Employee Engagement* dapat memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang.

#### **5.2 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi lingkungan kerja dan karakteristik karyawan. Selain itu, hubungan yang harmonis antar atasan dan bawahan serta kerjasama yang baik

antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya akan meningkat. Karyawan yang mempunyai keterikatan tinggi akan berdedikasi lebih terhadap pekerjaan dan berkomitmen untuk memberikan hasil yang terbaik.

Sesuai kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat berguna dalam peningkatan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Kota Semarang antara lain:

1. Untuk meningkatkan hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan, maka pimpinan KPP Pratama di Kota Semarang perlu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja bawahan secara konsisten dalam periode tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan pelaksanaan Dialog Kinerja Individu (DKI) antara pimpinan dan bawahan. Dalam DKI, dapat dilakukan evaluasi kinerja dimana pimpinan dapat melakukan diskusi tentang pencapaian target, masukan atau umpan balik dalam menghadapi kendala pekerjaan serta pengembangan kompetensi yang diperlukan bawahan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, dalam menghadapi perubahan yang dinamis di Direktorat Jenderal Pajak (DJP), diharapkan pimpinan lebih adaptif, fleksibel dan transformatif sehingga dapat memberikan arahan yang jelas, dukungan kepada bawahan dengan ikut serta dalam penyelesaian masalah dan pengembangan kompetensi bawahan, serta memberikan kebebasan kepada bawahan untuk bertanggung jawab atas tugas dan pencapaian target yang telah dibebankan.
2. Berkaitan dengan lingkungan kerja non fisik dan *employee engagement*, seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif antara lain hubungan antar rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan, kolaborasi dan sinergi yang baik antar pegawai. Hal ini mengantisipasi adanya pergantian pimpinan, bawahan maupun rekan kerja serta perubahan tugas dan tanggung jawab, yang merupakan hal yang lazim terjadi di DJP karena adanya pola mutasi yang dinamis. Hal-hal tersebut perlu dikelola dengan baik oleh

organisasi, agar kinerja pegawai tetap terjaga sehingga tugas utama DJP dalam pencapaian target penerimaan pajak dapat tercapai.

3. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam program *Internalisasi Corporate Value* (ICV) sebagaimana telah diuraikan di pembahasan, yang mendukung pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional, terciptanya lingkungan kerja non fisik yang kondusif serta *employee engament* yang tinggi di KPP Pratama di Kota Semarang, secara konsisten dan berkesinambungan serta melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan tersebut.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan peneliti belum sempurna sehingga masih terdapat keterbatasan antara lain:

1. Pengambilan data khususnya untuk variabel kinerja karyawan dilakukan dengan memberikan kuesioner untuk karyawan, hal ini cenderung akan menimbulkan bias. Agar lebih objektif untuk menilai kinerja karyawan lebih baik dilakukan oleh atasan atau *supervisor*.
2. Penelitian ini terbatas hanya menggunakan kuesioner, tidak ditambahkan dengan wawancara secara langsung. Sehingga, jawaban yang dijelaskan hanya berdasarkan pada pengisian kuesioner tersebut dan responden dimungkinkan mengisi tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya serta pembahasan atas hasil penelitian kurang mendalam.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan dari analisis, hasil penelitian, kesimpulan dan keterbatasan penelitian, maka terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat dilakukan pada penelitian mendatang:

1. Penelitian selanjutnya data yang diambil diharapkan lebih obyektif dengan melibatkan atasan langsung untuk mengisi kuesioner mengenai kinerja karyawan. Sehingga tidak terjadi bias jawaban terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuesioner dan ditambah dengan metode wawancara dalam pengumpulan data, sehingga dapat dilakukan

analisis lebih mendalam untuk menggali informasi lebih mengenai gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja non fisik, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

3. Pada penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen dan dua variabel dependen. Untuk penelitian yang akan datang dapat menambah variasi variabel independen seperti disiplin kerja, motivasi, dan lain-lain untuk mendapatkan hasil penelitian yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arfianty, N.R, Wahjono, S.I, & Maratasaru, R. 2021. Peran Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Manajemen Bakat Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Indonesia Management Office Di Surabaya. *Improvement*, 1(1).
- Astuti, S.S., & Mulyadin. 2022. Analisis Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sape. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 5(3), 255-262.
- Daft, L.Richard. (2012). *Era Baru Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Erfeni, Y., Isyandi, & Garnasih, R.L. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1).
- Gunawan, Rahmat. 2021. Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik Dengan Employee Engagement Pada Karyawan Parking Business Di PT Angkasa Pura Solusi. Medan: Universitas Medan Area.
- Handoyo, A.W, & Setiawan, R. 2017. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tirta Rejeki Dewata. *AGORA*, 5(1).
- Hartono, Hamid, N., & Yusuf, R.M. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan *Organizational citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT Nindya Karya Cabang Makassar), *HJABE*, 1(2).
- Kholifah, N.N. 2023. Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan *Employee Engagement*, Semarang: Universitas Sultan Agung Semarang.
- Kurniawan, B.W, & Kusumawardani, M.R. 2024. Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 10(1).
- Kurniawati, M., & Mulyanto, H. 2024. Implementasi *Employee Engagement* dalam Memediasi Kepuasan Kerja dan *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan, *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*.
- Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2022. 2023. Bersama Dalam Semangat Reformasi, Menjadikan Kinerja Unggul Sebagai Tradisi. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.
- Mangkunegara. 2020. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung: PT.Refika Aditama.
- Nurjaya, Nunu. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, 3 (1).

- Putra, V., Sulistyandari & Yuslim. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Mas Republik Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(2), 777-796.
- Qurtubi, Ahmad. 2024. Peran Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Anggota Tim. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1).
- Raihan, M.H, & Sagal, E.J. 2018. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung. *e-Proceeding of Management*, 5(2).
- Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024. 2020. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.
- Rezeki, Fitri, dkk. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan di UD Sukinem. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*. E-ISSN 2623-1719.
- Robbins, S. dan Judge, T. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sanjaya, V, & Febrian, W.D. 2024. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani* 2024, 6(1), 29-45.
- Schaufeli, W.B & Bakker A.B. (2004). *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*. 2024, 25, 293-315.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sihaloho, E.A., Girsang, R.M., & Damanik, D. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai UPTD PUPR Pematang Siantar. *Jurnal Ekonomika* 45, 11(2).
- Soerjatomadja, R.A.P. 2018. Pengaruh *Situastional Leadership Dan Corporate Culture* Terhadap *Employee Engagement Karyawan Millennial* Melalui *Job Demand Control* sebagai Variabel Intervening. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sofia, S., Rahayu, A., & Maimuna. 2024. Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pehubungan Kota Sorong. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(1).
- Sofyan, S., & Mesra, B. 2024. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Pada Kantor DPRK Aceh Tamiang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2).
- Sudaryana, I.K, & Mardadiani, L.S. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Buleleng. Bali: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja.

Wijaya, A. 2019. Metode Penelitian Menggunakan Smart PLS 03. Yogyakarta : Innosain.

Yantony, Didit, dkk. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UD Ony, J. KREATIF, 12(1), 77-87.

