

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

Ari Wijayanti¹, Ken Sudarti²

wijayanti.ari09@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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 Equation 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.*

PENDAHULUAN

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 Sihalohe, 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).

METODE 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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.

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.

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 profesional. 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.

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 diantara 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.

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.

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.

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.

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).
- Soerjaatmadja, R.A.P. 2018. Pengaruh Situastonal Leadership Dan Corporate Culture Terhadap Employee Engagement Karyawan Millenial 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.