

***ENGAGEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
EXPERIENCE DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP
PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR
PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**



**Oleh: DICKY PERDANA PUTRA
NIM. 2520414005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DICKY PERDANA PUTRA
NIM : 2520414005
Prodi : Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: *ENGAGEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH *EXPERIENCE* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 15 Juli 2026

Yang menyatakan,



DICKY PERDANA PUTRA
2520414005

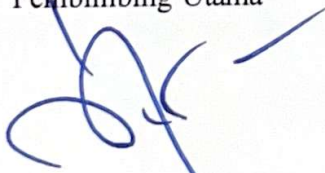
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH *EXPERIENCE* DAN
WORK ENVIRONMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI
SIPIK KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER

Oleh:
DICKY PERDANA PUTRA
2520414005

Pembimbing :

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt.

NPK. 197011201990278

Pembimbing Pendamping



Dr. Diyah Probowulan, S.E., M.M., CAAT.,
CADE

NPK. 1974113010503524

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul : *ENGAGEMENT* SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH *EXPERIENCE* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Juli 2026

Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah
Jember

Tim Penguji,
Ketua,



Dr. Nurul Qomariah, M.M.
NPK. 1967081010603426

Anggota 1



Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt.
NPK. 197011201990278

Anggota 2



Dr. Diah Probowulan, S.E., M.M., CAAT.,
CADE
NPK. 1974113010503524

Mengesahkan:



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Maheni Ika Sari, S.E., M.M.
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun.
NPK. 1973100911139340

KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH EXPERIENCE DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER.***

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

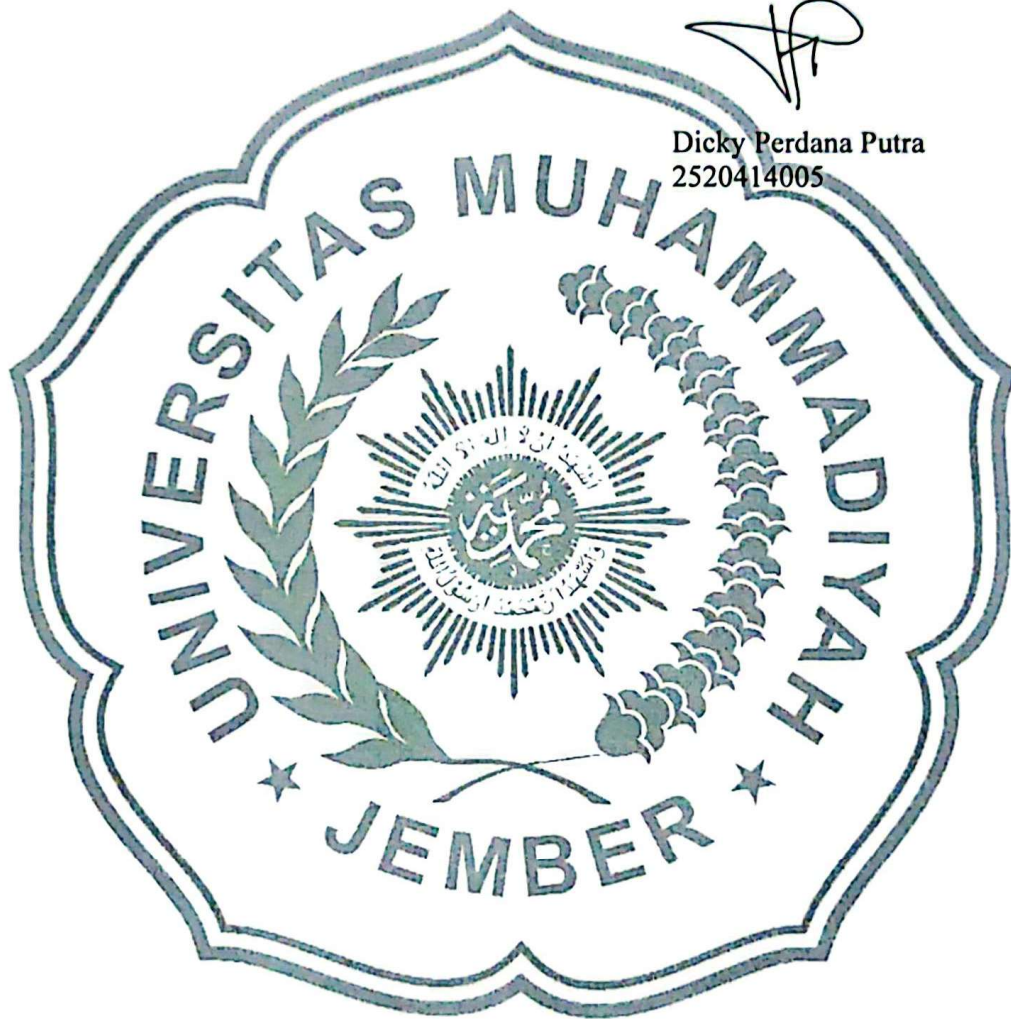
1. Dr. Hanafi, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.AKun., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt. sebagai dosen pembimbing utama yang telah banyak memberikan saran, masukan dan bimbingan untuk kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Diah Probowulan, S.E., M.M., CAAT., CADE sebagai dosen pembimbing pendamping yang terus memberikan dukungan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Nurul Qomariah, M.M. sebagai dosen penguji yang banyak memberikan masukan untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penulisan tesis.
8. Keluarga yang selalu mendukung setiap langkah penulis.
9. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Sebagai manusia, penulis menyadari bahwa masih banyak hal-hal yang belum sempurna dalam pengerjaan tesis ini. Oleh sebab itu kritik yang bersifat korektif dan komunikatif penulis harapkan.

Jember, 15 Juli 2026



Dicky Perdana Putra
2520414005



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 <i>Job Demands Resources (JD-R) Model</i>	9
2.2 Kajian Teori	10
2.2.1 <i>Experience</i>	10
2.2.1.1 Pengertian <i>Experience</i>	10
2.2.1.2 Indikator <i>Experience</i>	10
2.2.2 <i>Work Environment</i>	11
2.2.2.1 Pengertian <i>Work Environment</i>	11
2.2.2.2 Indikator <i>Work Environment</i>	12
2.2.3 <i>Engagement</i>	12
2.2.3.1 Pengertian <i>Engagement</i>	12
2.2.3.2 Indikator <i>Engagement</i>	13
2.2.4 Produktivitas Pegawai	14
2.2.4.1 Pengertian Produktivitas Pegawai	14
2.2.4.2 Indikator Produktivitas Pegawai	15
2.3 Penelitian Terdahulu	16
2.3.1 Penelitian Başar, D. (2024)	16
2.3.2 Penelitian Douglas, D. N., Cayo, N. F., & Valencia, V. C. (2025).	17
2.3.3 Penelitian Laura L. Lemon (2020)	18
2.3.4 Penelitian Judeh, M., (2021)	19
2.3.5 Penelitian Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020)	20
2.3.6 Penelitian Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020)	21
2.3.7 Penelitian Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021)	22
2.3.8 Penelitian Abdelwahed & Doghan, (2023)	23
2.3.9 Penelitian Aziez, A., & Khuan, H. (2022)	24
2.3.10 Penelitian Dinda Thalia, RA, Aliya, S., Gunarto, M., & Helmi, S. (2024)	25
2.3.11 Penelitian Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019)	26

2.3.12	Penelitian Masharyono, Arifianti, R., Sukoco, I., Abdul Muhyi, H., & Eka Surya, D. (2023)	27
2.3.13	Penelitian Crooney, L., Tootell, B., & Scott, J. (2025)	28
2.3.14	Penelitian Kurniawan, I. S., & Rimas, M. E. (2019)	29
2.3.15	Penelitian Maria, E., Cahyati, P., Gunawan, A., Manalu, B. H., & Sudarso, A. (2025)	30
2.3.16	Penelitian Atmaja, N. P. C. D., & Puspitawati, N. M. D. (2018)	31
2.3.17	Penelitian Budihardjo, P. H., Lengkong, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2017)	32
2.3.18	Penelitian Chen, K. J., & Lin, C. P. (2024)	33
2.3.19	Penelitian Mendonca, P., Gede Riana, I., Da, A., & Soares, C. (2020)	34
2.3.20	Penelitian Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024)	35
2.3.21	Penelitian Kişi, N. (2024)	36
2.3.22	Penelitian Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023)	37
2.4	Kerangka Konseptual	38
2.5	Pengembangan Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Desain Penelitian	44
3.2	Identifikasi Variabel Penelitian	44
3.3	Definisi Operasional	46
3.4	Sumber Data	49
3.5	Populasi dan Sampel	51
3.5.1	Populasi	51
3.5.2	Sampel	51
3.6	Teknik Pengumpulan Data	52
3.7	Teknik Pengolahan Data	52
3.8	Teknik Analisis Data	55
3.8.1	Analisis Deskriptif	55
3.8.2	Uji Hipotesis	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		59
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	59
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	59
4.2	Karakteristik Responden	60
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	61
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
4.3	Statistik Deskriptif Jawaban Responden Terhadap Penelitian	64
4.3.1	Variabel <i>Experience</i> (X_1)	64
4.3.2	Variabel <i>Work Environment</i> (X_2)	67
4.3.3	Variabel <i>Engagement</i> (Z)	70
4.3.4	Variabel Produktivitas Pegawai (Y)	72
4.4	Evaluasi <i>Outer Model</i>	75
4.4.1	Uji Validitas	75
4.4.2	Uji Reliabilitas	77
4.5	Evaluasi <i>Inner Model</i>	78

4.5.1	Uji Hipotesis	78
4.5.1.1	Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	78
4.5.1.2	Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	82
4.5.1.3	Perhitungan Koefisien Jalur Pengaruh Total	85
4.5.2	Model Hipotesis	87
4.6	Pengujian Model Struktural	88
4.6.1	Koefisien Determinasi	89
4.7	Rangkuman Uji Hipotesis	90
4.8	Pembahasan	91
4.8.1	Pengaruh <i>Experience</i> terhadap Produktivitas Pegawai (H1)	91
4.8.2	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap Produktivitas Pegawai (H2) 92	
4.8.3	Pengaruh <i>Experience</i> terhadap <i>Engagement</i> (H3)	93
4.8.4	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Engagement</i> (H4)	95
4.8.5	Pengaruh <i>Engagement</i> terhadap Produktivitas Pegawai (H5)	96
4.8.6	Peran <i>Engagement</i> dalam Memediasi Pengaruh <i>Experience</i> terhadap Produktivitas Pegawai (H6)	97
4.8.7	Peran <i>Engagement</i> dalam Memediasi Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap Produktivitas Pegawai (H7)	98
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		101
5.1	Simpulan	101
5.2	Saran	101
5.2.1	Saran Teoritis	101
5.2.2	Saran Praktis (Bagi KPP Pratama Jember)	102
5.2.3	Saran Bagi Penelitian Selanjutnya	102
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN		110

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tren Penerimaan Pajak KPP Pratama Jember (per 1 Desember)	2
Tabel 3.1 Definisi Operasional	47
Tabel 3.2 Skema Pengkodean Data Demografi	53
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Experience</i> (X_1)	64
Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Work Environment</i> (X_2).....	67
Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel <i>Engagement</i> (Z)	70
Tabel 4.8 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Produktivitas Pegawai (Y)	73
Tabel 4.9 <i>Combined Loadings and cross-loadings</i>	76
Tabel 4.10 <i>Average Variances Extracted</i> (AVE).....	77
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas	78
Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	79
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	83
Tabel 4.14 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Total.....	85
Tabel 4.15 Uji Model Penelitian	88
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (R^2).....	89
Tabel 4.17 Rangkuman Uji Hipotesis	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	38
Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur.....	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	110
Lampiran 2 Analisis Deskriptif.....	113
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	115
Lampiran 4 Uji Hipotesis	116
Lampiran 5 Uji Kelayakan Model.....	117
Lampiran 6 Surat Izin & Persetujuan Penelitian.....	118

