

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Employee Engagement Pada KPP Pratama Malang Selatan

Aris Susanto,¹ Ernani Hadiyati², Martaleni³

Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Gajayana Malang, Indonesia¹

Dosen Universitas Gajayana Malang, Indonesia^{2,3}

Email: aint.riezt@gmail.com¹, ernani_hadiyati@yahoo.com², martaleni@unigamalang.ac.id³

Abstrak

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis bagi organisasi sektor publik. Optimalisasi SDM di Direktorat Jenderal Pajak menjadi salah satu bagian penting untuk mengakselerasi kinerja pegawai dalam pencapaian penerimaan dan memberikan layanan terbaik. KPP Malang Selatan menghadapi kontradiksi situasi antara penerimaan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang memunculkan peluang dalam upaya optimalisasi SDM. Penelitian bertujuan menganalisis hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh *employee engagement*. Data kuantitatif dikumpulkan dari 80 pegawai dan dianalisis dengan metode *path analysis* menggunakan WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi sebagian hubungan penilaian kinerja terhadap OCB dan *employee engagement* mampu memediasi secara penuh hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Kata kunci. Penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, transformasional, organizational

PENDAHULUAN

Salah satu isu strategis bagi organisasi khususnya sektor publik adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dalam pertumbuhan ekonomi digital, organisasi layanan publik perlu mengoptimalkan kinerjanya, terutama di bidang sumber daya manusia. Hal tersebut juga menjadi isu krusial dalam implementasi kebijakan di bidang perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki dua peran strategis sebagai lembaga pemerintah. Peranan pertama adalah menghimpun penerimaan dari sektor pajak untuk dikumpulkan ke kas negara. Tolok ukur kinerja dalam menghimpun penerimaan pajak berdasarkan persentase pencapaian penerimaan pajak terhadap target yang telah ditetapkan. Peranan kedua yang dijalankan DJP yaitu memberikan pelayanan administrasi perpajakan kepada masyarakat. Kinerja pelayanan diukur berdasarkan indeks kepuasan layanan yang meliputi kemudahan akses informasi, akses layanan, prosedur kerja, perilaku pegawai, serta kapabilitas pegawai.

Modernisasi DJP telah mengukuhkan perubahan paradigma institusi untuk menjalankan fungsi pengumpulan penerimaan negara, pelayanan berbasis teknologi, integritas, kompetensi dan profesionalisme pegawai, serta pemberian kompensasi berbasis manajemen kinerja. Peningkatan efektivitas fungsi institusi menuntut pegawai yang memiliki perilaku sesuai dengan yang diharapkan yang tercermin dalam Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Salah satu nilai organisasi di DJP adalah nilai integritas sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011. Integritas sebagai perwujudan pegawai dalam mengikat diri (*engaged*) kepada organisasi bertujuan menjaga martabat individu maupun institusi yang berlaku bagi seluruh pimpinan serta pegawai di lingkup Kementerian Keuangan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan memiliki wilayah kerja meliputi Kecamatan Klojen, Kecamatan Sukun, dan Kecamatan Kedungkandang dengan luas wilayah ±69,69 km² dan jumlah penduduk 489.000 jiwa berdasarkan data BPS tahun 2018. Salah satu indikator kinerja penerimaan pajak KPP Pratama Malang Selatan adalah tax ratio tahun 2018 hanya sebesar 11,5% dari total produk domestik bruto (PDB). Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan regulasi/aturan yang mampu mengakomodir dinamika ekonomi masyarakat, sarana prasarana yang memadai serta kualitas sumber daya manusia yang mumpuni, *capable*, dan berintegritas. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya diartikan sebagai penguasaan aturan perpajakan dan teknologi namun juga dalam hal perilaku pegawai. Hal ini memberikan tantangan tersendiri bagi KPP Pratama Malang selatan untuk meningkatkan kinerja pencapaian penerimaan melalui optimalisasi sumberdaya yang dimiliki terutama sumber daya manusia

Salah satu variabel kunci dalam kinerja karyawan adalah keterikatan pegawai (*employee engagement*). Nidan (2016) dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa penggerak keterikatan karyawan mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja. Lewiuci dan Mustamu (2017) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara ketiga dimensi *employee engagement* (vigor, dedication, dan absorpsi) terhadap kinerja karyawan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Kinerja karyawan diukur dengan sistem penilaian untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Devi (2017), Ismail, Halim & Joarder (2015) menunjukkan bahwa penilaian kinerja sebagai prediktor terpenting bagi *employee engagement*. Zapata-Phelan (2009) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang efektif merupakan tanda dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi. Variabel lain yang dipercaya mempengaruhi *employee engagement* adalah kepemimpinan yang kuat (Zhao & Sheng, 2019). Secara khusus, Bass et.al. (2011) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan sangat penting dalam mendorong *employee engagement*. Meyer dan Allen (2007) juga menemukan bahwa kepemimpinan dapat digunakan sebagai anteseden bagi komitmen pegawai terhadap organisasi.

Komitmen pegawai dapat meningkat ketika mendapatkan tugas yang secara intrinsik memuaskan, dan/atau ketika mereka memiliki pemimpin yang suportif atau inspiratif (Bolino et.al., 2009 dalam Getahun, 2018). Banyak studi empiris menemukan bahwa *employee engagement* yang lebih tinggi pada pegawai akan berdampak positif pada pekerjaan mereka yang berkorelasi positif dengan kinerja kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Para pemimpin yang mampu merefleksikan OCB akan dianggap lebih bersifat transformasional oleh bawahannya (Krishnan & Arora, 2008 dalam Getahun, 2018).

Efektivitas fungsi organisasi dapat dicapai melalui pola perilaku yang tercermin dalam nilai-nilai organisasi. Sejalan dengan konsep yang dijelaskan oleh Robbins (2008: 30) bahwa pegawai yang berperilaku baik sangat dibutuhkan oleh organisasi. Salah satu perilaku yang harus dimiliki oleh setiap pegawai DJP tidak hanya perilaku yang sesuai ketentuan tetapi juga *extra-role behavior* yang dikenal sebagai OCB, dimana perilaku tersebut tidak langsung dapat dikenali dalam sistem kerja formal namun dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi secara agregat (Organ dalam Nielsen, 2012).

Salah satu indikator efektivitas fungsi pengumpul penerimaan pajak di KPP Pratama Malang Selatan adalah keberhasilan pencapaian penerimaan pada tahun 2016 dan 2017 dimana pencapaian pada tahun tersebut adalah 137,89% dan 105,28%. Sedangkan pada tahun sesudah periode tersebut, penerimaan KPP Pratama Malang Selatan di bawah target yang ditentukan. Rata-rata kontribusi realisasi penerimaan 2,79% dari total penerimaan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III.

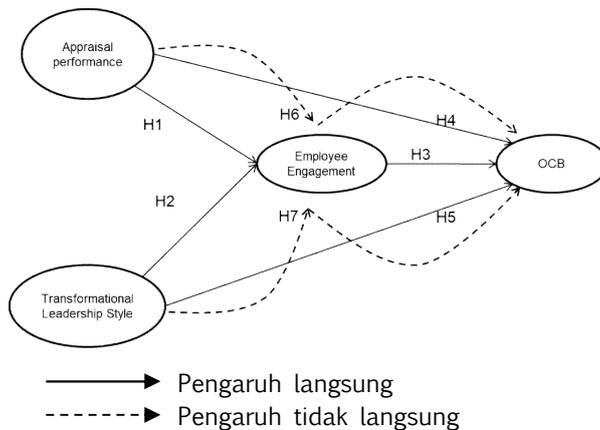
Tabel 1. Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Malang Selatan

Tahun	Persentase Realisasi Penerimaan KPP	Persentase Realisasi Penerimaan Kanwil	Kontribusi Realisasi Penerimaan KPP terhadap Kanwil
2015	93.43%	92.70%	2.36%
2016	137.89%	83.75%	3.97%
2017	105.28%	101.57%	2.63%
2018	84.36%	93.70%	2.72%
2019	78.35%	85.34%	2.28%

Sumber : KPP Pratama Malang Selatan (tahun 2020)

Fenomena yang terjadi selama dua tahun terakhir tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka memperoleh gambaran lengkap tentang bagaimana hubungan variabel penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *employee engagement* pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan

Tujuan penelitian terdiri dari dua hal sebagai berikut: pertama, untuk menguji hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB secara langsung. Kedua, untuk menguji peran mediasi *employee engagement* antara masing-masing penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB di KPP Malang Selatan. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada model berikut:



Gambar.1 Model Hipotesis

Sumber: data diolah (2020)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif ekplanatori dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan pada tahun 2020. Objek penelitian adalah 80 Aparatur Sipil Negara (ASN) KPP Pratama Malang Selatan yang tidak melaksanakan tugas manajerial. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online yang terdiri dari 40 pernyataan untuk menilai persepsi pegawai terhadap 4 variabel penelitian yaitu penilaian kinerja (PA), gaya kepemimpinan transformasional (TL), *employee engagement* (EE) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan mengadopsi skala 5 Likert sebagaimana disebutkan dalam Sugiyono (2012). Analisis data menggunakan pendekatan *Path Analysis* dengan memanfaatkan software WarpPLS versi 6.0. Teknik yang digunakan adalah PLS-SEM sebagaimana menurut Ghozali dan Latan (2015) dilakukan melalui dua langkah pengujian yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Pengujian hipotesis untuk mengetahui hubungan antar konstruk atau variabel laten dalam model penelitian yang dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) dan tingkat signifikansinya (*p-value*). Hass dan Lehner (2010) menjelaskan bahwa nilai koefisien jalur antara -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 dianggap signifikan dan berbanding lurus, dan nilai koefisien jalur lebih kecil dari -0,1 dianggap signifikan dan berbanding terbalik. Sedangkan nilai signifikansi yang digunakan pada penelitian ini adalah 5%. Dengan demikian hipotesis diterima apabila memiliki nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05.

Pengujian efek mediasi variabel *employee engagement* pada model penelitian sebagaimana menurut Sholihin dan Ratmono (2013) harus memenuhi persyaratan berikut: (1) Koefisien jalur c (model *direct effect* sebelum dimasukkan variabel mediasi) harus signifikan; dan (2) Koefisien jalur a (koefisien jalur dari variabel prediktor ke variabel mediasi) dan koefisien jalur b (koefisien jalur dari variabel mediasi ke variabel kriteria) harus signifikan setelah dimasukkan variabel mediasi ke dalam model.

Penarikan kesimpulan efek mediasi menurut Sholihin dan Ratmono (2013) yaitu: (1) Apabila koefisien jalur c" (koefisien *indirect effect* variabel prediktor ke variabel kriteria) dari hasil estimasi tetap signifikan dan tidak berubah ($c''=c$) maka hipotesis mediasi tidak didukung; (2) Apabila koefisien jalur c" (koefisien *indirect effect* variabel prediktor ke variabel kriteria) nilainya turun ($c''<c$) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*); dan (3) Apabila koefisien jalur c" (koefisien *indirect effect* variabel prediktor ke variabel kriteria) nilainya turun ($c''<c$) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 80 kuesioner berhasil dikumpulkan berdasarkan jawaban/tanggapan atas pernyataan yang telah diisi. Data tersebut tabulasi ke dalam empat kelompok variabel penelitian dan dianalisis untuk mendapatkan gambaran statistik serta pengujian model. Berdasarkan statistik responden pada tabel.2 diketahui bahwa secara umum komposisi pegawai adalah ideal dimana sebesar 76,25% memiliki usia produktif antara 21 s.d. 40 tahun.

Tabel.2 Statistik responden

Karakteristik		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	56.25%
	Perempuan	35	43.75%
Usia (tahun)	Kurang dari 20	1	1.25%
	21-30	21	26.25%
	31-40	40	50.00%
	Lebih dari 41	18	22.50%
Pendidikan	≤Diploma	41	51.25%
	≥Sarjana/D-IV	39	48.75%

Sumber : data primer, diolah tahun 2020

Hasil analisis deskriptif pada tabel.3 menunjukkan bahwa bobot rata-rata jawaban responden pada variabel penelitian berada pada kategori tinggi, dimana respon yang diberikan menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat mewakili persepsi terhadap variabel penelitian.

Variabes	Mean	Category
Penilaian Kinerja (PA)	4.12	High
Gaya Kepemimpinan Transformasional (TL)	3.75	High
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	4.17	High
<i>Employee Engagement</i> (EE)	4.06	High

Sumber : data primer, diolah tahun 2020

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* atau *measurement model* bertujuan menilai validitas dan reliabilitas model melalui korelasinya. Pengujian *outer model* dievaluasi melalui uji validitas (*convergent validity, discriminant validity*) dan uji reliabilitas (*Composite Reliability, Cronbach's Alpha*). Validitas konvergen (*convergent validity*) bertujuan mengetahui validitas hubungan antara indikator dan variabel latennya yang didasarkan pada korelasi antara skor komponen dan skor konstruk yang diestimasi menggunakan program WarpPLS dapat dilihat pada nilai *loadings factor* sebagai berikut:

Tabel.4 *Indicator Loadings dan Cross Loadings (Outer Model) Iterasi Pertama*

Kode Indikator	PA	TL	Y	Z	SE	p-value
PA.1	(0.784)	0.026	0.086	-0.164	0.104	<0.001
PA.2	(0.749)	0.168	-0.274	0.278	0.087	<0.001
PA.3	(0.460)	-0.415	-0.292	0.473	0.146	0.001
PA.4	(0.527)	0.290	0.241	-0.491	0.159	<0.001
PA.5	(0.798)	-0.208	0.407	-0.206	0.094	<0.001
PA.6	(0.230)	0.357	-0.496	-0.050	0.129	0.040
PA.7	(0.812)	-0.331	-0.400	0.438	0.086	<0.001
PA.8	(0.680)	-0.237	0.212	0.438	0.092	<0.001
PA.9	(0.568)	0.713	0.203	-0.909	0.111	<0.001
TL.1	0.708	(0.502)	-0.306	0.090	0.111	<0.001
TL.2	-0.131	(0.791)	-0.123	0.449	0.079	<0.001
TL.3	0.286	(0.846)	-0.057	-0.030	0.088	<0.001
TL.4	0.328	(0.682)	-0.596	-0.001	0.113	<0.001
TL.5	-0.561	(0.678)	0.189	0.417	0.091	<0.001
TL.6	-0.524	(0.685)	0.385	-0.120	0.094	<0.001
TL.7	-0.018	(0.840)	-0.193	0.228	0.073	<0.001
TL.8	0.353	(0.690)	-0.092	-0.455	0.095	<0.001
TL.9	-0.166	(0.697)	0.344	-0.119	0.124	<0.001
TL.10	-0.114	(0.799)	0.374	-0.462	0.101	<0.001
OCB.1	-0.314	1.038	(0.441)	-0.528	0.102	<0.001
OCB.2	-0.049	0.117	(0.650)	0.137	0.087	<0.001
OCB.3	0.035	-0.514	(0.715)	0.468	0.112	<0.001
OCB.4	-0.094	0.105	(0.649)	0.188	0.089	<0.001
OCB.5	-0.272	0.091	(0.755)	-0.304	0.070	<0.001
OCB.6	0.209	0.156	(0.655)	-0.542	0.084	<0.001
OCB.7	0.167	-0.015	(0.758)	-0.188	0.115	<0.001

Kode Indikator	PA	TL	Y	Z	SE	<i>p-value</i>
OCB.8	-0.089	-0.100	(0.651)	0.496	0.103	<0.001
OCB.9	0.258	-0.408	(0.805)	0.113	0.084	<0.001
EE.1	-0.049	-0.077	0.457	(0.237)	0.147	0.055
EE.2	-0.460	0.485	0.357	(0.804)	0.100	<0.001
EE.3	-0.022	-0.282	0.128	(0.329)	0.128	0.006
EE.4	0.350	-0.321	-0.169	(0.613)	0.141	<0.001
EE.5	-0.028	-0.618	-0.434	(0.354)	0.184	0.029
EE.6	-0.160	0.263	0.230	(0.782)	0.138	<0.001
EE.7	0.186	0.100	-0.323	(0.790)	0.079	<0.001
EE.8	0.539	0.278	-0.943	(0.399)	0.169	0.011
EE.9	-0.296	-0.171	0.118	(0.691)	0.159	<0.001
EE.10	-0.120	0.139	0.232	(0.157)	0.156	0.160
EE.11	0.166	-0.054	-0.336	(0.863)	0.078	<0.001
EE.12	0.035	-0.142	0.537	(0.823)	0.093	<0.001

Sumber : Hasil olah data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Tabel. 4 menunjukkan bahwa beberapa indikator memiliki nilai *loadings factor* di bawah kriteria validitas dan signifikansi. Indikator dengan nilai *loadings* <0,70 dan *p-value* >0,05 perlu dikeluarkan dari model (Solihin dan Ratmono, 2013). Hasil *loadings factor* pada iterasi kedua dapat dilihat pada Tabel.5 berikut:

Tabel. 5 *Indicator Loadings* dan *Cross Loadings (Outer Model)* Iterasi Kedua

Kode Indikator	PA	TL	Y	Z	SE	<i>p-value</i>
PA.1	(0.852)	0.195	0.129	-0.335	0.097	<0.001
PA.2	(0.742)	0.171	-0.171	0.319	0.100	<0.001
PA.5	(0.839)	0.068	0.408	-0.418	0.095	<0.001
PA.7	(0.842)	-0.416	-0.386	0.474	0.087	<0.001
TL.2	-0.076	(0.852)	-0.037	0.171	0.073	<0.001
TL.3	0.128	(0.885)	0.089	-0.155	0.085	<0.001
TL.7	0.145	(0.857)	-0.302	0.256	0.074	<0.001
TL.10	-0.211	(0.821)	0.258	-0.278	0.103	<0.001
Y.3	0.267	-0.641	(0.701)	0.795	0.123	<0.001
Y.5	-0.344	0.448	(0.790)	-0.443	0.072	<0.001
Y.7	-0.010	0.249	(0.772)	-0.287	0.117	<0.001
Y.9	0.104	-0.109	(0.891)	0.017	0.071	<0.001
Z.2	-0.419	0.303	0.212	(0.849)	0.098	<0.001
Z.6	-0.071	0.251	0.225	(0.782)	0.141	<0.001
Z.7	0.193	-0.390	-0.563	(0.824)	0.073	<0.001
Z.11	0.339	-0.203	-0.437	(0.852)	0.080	<0.001
Z.12	-0.045	0.049	0.576	(0.837)	0.087	<0.001

Sumber : Hasil olah data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Tabel. 5 menunjukkan bahwa nilai *loadings* pada setiap indikator secara umum mengalami peningkatan setelah dilakukan eliminasi dan penghitungan kembali. Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan untuk menguji apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai *loadings factor* terbesar pada konstruk yang dibentuknya dan memastikan bahwa konsep pada masing-masing konstruk berbeda dengan konstruk lainnya. Latan dan Ghazali (2015) menjelaskan bahwa sebuah model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai korelasi konstruk yang memiliki item pengukuran lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lainnya. evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan melihat korelasi nilai *cross loading* dan akar nilai kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel. 6 berikut:

Tabel.6 Correlations among I. vs. with sq. rts. Of AVEs

Item	PA	TL	OCB	EE
PA	(0.820)	0.527	0.698	0.668
TL	0.527	(0.854)	0.421	0.792
OCB	0.698	0.421	(0.791)	0.675
EE	0.668	0.792	0.675	(0.829)

Sumber : Hasil olah data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Nilai AVE untuk masing-masing variabel sebagaimana pada tabel.6 ditunjukkan dengan angka dalam tanda kurung. Nilai AVE variabel penilaian kinerja (PA) sebesar 0,820 merupakan nilai terbesar dibandingkan dengan nilai AVE variabel lain pada kolom pertama. Begitu pula dengan nilai AVE gaya kepemimpinan transformasional (TL), *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *employee engagement* (EE). Sehingga nilai AVE semua variabel dalam model memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengujian reliabilitas konsistensi internal pada model dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator pada setiap konstruk. Menurut Latan dan Ghazali (2015), konstruk dikatakan reliabel jika nilai *compositie reliability* dan *cronbach's alpha* >0,70. Hal ini senada dengan pendapat Sholihin dan Ratmono (2013) yang menyatakan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 mempunyai reliabilitas yang tinggi, apabila nilai *composite reliability* >0,60 dapat dikatakan cukup reliabel.

Tabel.7 Latent Variable Coefficients

	PA	TL	OCB	EE
<i>R-squared</i>			0.645	0.746
<i>Adj. R-squared</i>			0.631	0.740
<i>Composite reliab.</i>	0.891	0.915	0.869	0.917
<i>Cronbach's alpha</i>	0.836	0.876	0.798	0.886
<i>Avg. var. extrac.</i>	0.672	0.730	0.626	0.688
<i>Full collin. VIF</i>	2.302	2.906	2.501	4.446
<i>Q-squared</i>			0.622	0.756

Sumber : Hasil olah data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing variabel lebih besar dari 0,70, sehingga variabel tersebut dikatakan valid sesuai kriteria pengujian validitas (Solihin dan Ratmono, 2013).

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk menguji pengaruh variabel laten satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan sebagai pengujian hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-squared*), nilai koefisien jalur (β), ukuran efek (*F-squared*), dan relevansi prediktif (*Q-squared*).

Tabel.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinan (R^2) variabel OCB adalah 0,645 yang berarti bahwa OCB dipengaruhi oleh 64,5% proporsi penilaian kinerja (PA) dan gaya kepemimpinan transformasional (TL), sedangkan sisanya 35,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Sedangkan variabel *employee engagement* (EE) dipengaruhi oleh 74,6% proporsi penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional, dan 25,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Menurut Chin (1998) model dengan nilai R^2 sekitar 0.67 menunjukkan bahwa model tersebut substansial. Relevansi prediktif model ditunjukkan oleh nilai *Q-squared* pada tabel.7 yang memenuhi kriteria validitas prediktif menurut Solihin dan Ratmono (2013), bahwa jika nilai *Q-squared* lebih besar dari nol, maka variabel eksogen memiliki relevansi prediksi yang baik terhadap variabel endogen.

Hasil penghitungan koefisien jalur (β) seperti pada tabel.8 menunjukkan bahwa sebagian besar nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,100 kecuali untuk koefisien jalur TL→OCB yaitu 0,034. Hass dan Lehner (2010) menjelaskan bahwa nilai koefisien jalur antara -0,1 dan 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai koefisien > 0,1 dianggap signifikan dan memiliki pengaruh positif, serta nilai koefisien < -0,1 dianggap signifikan dan berdampak negatif.

Tabel.8 *Path Coefficients*

	PA	TL	OCB	EE
PA				
TL				
OCB	0.413	0.034		0.434
EE	0.342	0.591		

Sumber : data primer, diolah tahun 2020

Ukuran efek (*F-Squared*) memperlihatkan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel.9. Kriteria besarnya pengaruh menggunakan berdasarkan Hair et.al. (2014) yaitu lemah (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Tabel.9 menunjukkan bahwa secara umum variabel eksogen berpengaruh besar terhadap variabel endogen. Namun demikian, hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB memiliki pengaruh sedang (0,149).

Tabel.9 *Effect sizes for total effects*

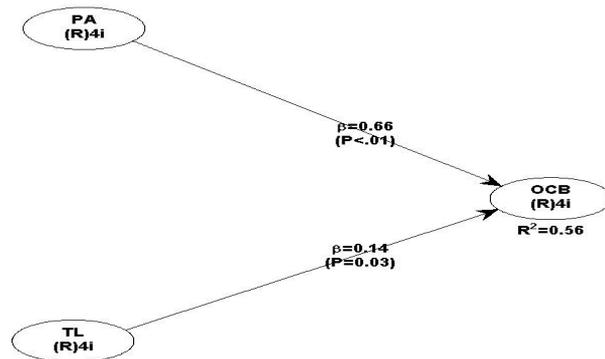
	PA	TL	OCB	EE
PA				
TL				
OCB	0.416	0.149		0.321
EE	0.257	0.489		

Sumber : data primer, diolah tahun 2020

Latan dan Ghozali (2015) menjelaskan bahwa nilai *Q-squared* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model serta estimasi parameternya. Sholihin dan Ratmono (2013) menjelaskan bahwa nilai *Q-squared* lebih besar dari 0 (nol) mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen mempunyai relevansi prediktif terhadap variabel endogen yang dipengaruhinya. Sedangkan nilai *Q-squared* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa variabel eksogen kurang memiliki relevansi prediktif terhadap variabel endogen yang dipengaruhinya. Berdasarkan pada Tabel.7 diketahui bahwa nilai *Q-squared* lebih besar dari 0

(*no*) sehingga dapat diartikan bahwa hubungan variabel pada model penelitian memiliki validitas prediktif yang baik.

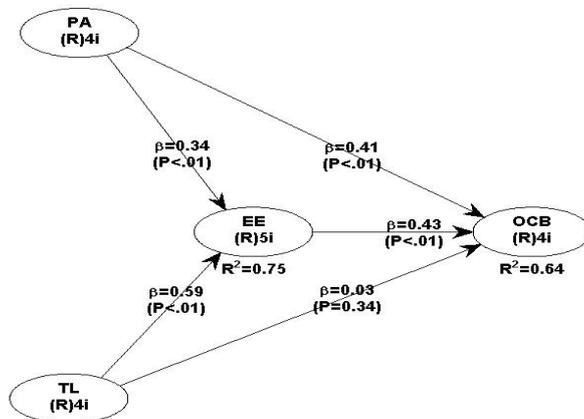
Hasil uji pengaruh langsung variabel penilaian kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* berdasarkan hasil penghitungan dapat dilihat pada gambar.2.



Gambar.2 Hasil *Output Direct Model*

Sumber: Hasil oleh data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

Hasil uji pengaruh tidak langsung langsung variabel penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* berdasarkan hasil penghitungan dapat dilihat pada gambar.3.



Gambar.3 Hasil *Output Indirect Model*

Sumber: Hasil oleh data dengan WarpPLS 6.0 (2020)

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian model sebagaimana pada gambar.6 menunjukkan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,34 ($>0,1$) dan nilai *p-value* $<0,01$ ($<0,05$). Hasil tersebut dapat diartikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hasil ini memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ajibola, Mukulu, dan Orwa (2019), Ameen dan baharoom (2019), Motyka (2018), serta LeVan (2017) yang menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap employee engagement. Hasil penelitian ini juga

mempertegas definisi *personal engagement* sebagai salah satu dimensi *employee engagement* yang dikemukakan Kahn (1990) bahwa peran kontribusi setiap anggota organisasi tercermin pada aturan pekerjaan, dalam konteks keterikatan karyawan, orang akan bekerja dan bereksresi secara fisik, kognitif, dan emosional sesuai aturan kinerja.

Pencapaian target kerja yang telah ditetapkan menjadi indikator paling kuat yang mampu merefleksikan konstruk penilaian kinerja pegawai pada KPP Pratama Malang Selatan. Indikator tersebut termasuk dalam dimensi capaian kinerja pegawai yang merupakan salah satu nilai Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 yaitu profesionalisme. Tuntutan untuk mencapai target terutama penerimaan pajak menjadikan pegawai berlomba untuk memberikan performa terbaik melalui pencapaian target individu yang akan terakumulasi secara unit kerja/kantor. Keberhasilan suatu kantor dalam mencapai target akan membawa kebanggaan tersendiri dalam lingkup regional maupun nasional, sehingga akan menimbulkan rasa keterikatan (*engaged*) secara emosional seorang pegawai kepada unit kerja/kantor dimana pegawai bekerja. Perwujudan rasa keterikatan tersebut antara lain ketahanan mental dalam melaksanakan pekerjaan dan konsistensi meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Meskipun target penerimaan pajak secara nasional dipikul bersama-sama oleh seluruh jajaran Direktorat Jenderal Pajak baik Kantor Pelayanan Pajak maupun Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, namun karakteristik wilayah dan pegawai pada KPP Pratama Malang Selatan memberikan tantangan tersendiri dalam upaya pencapaian target tersebut.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisa hipotesis sebagaimana pada gambar.3 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,59 ($>0,1$) dan nilai *p-value* $<0,01$ ($<0,05$). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP Pratama Malang Selatan. Hasil ini memperkuat penelitian oleh Zhao dan Sheng (2019), Milhem, Muda, dan Ahmed (2019), Thisera dan Sewwandi (2018), serta Evelyn dan Hazel (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan pada penelitian ini juga memperkuat teori yang dikemukakan oleh Bass (1985) dalam buku Yukl (2013, p.313) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kondisi dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk berbuat lebih dari yang seharusnya. Sedangkan dari sisi *engagement theory*, Schaufeli et.al. (2002) menjelaskan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi *engagement* yaitu *job demands* dan *job resources*, dimana pada *job resources* terdapat hubungan interpersonal dan relasi sosial antara pimpinan dan bawahan. Hubungan antara pimpinan dan bawahan yang terjadi meliputi cara memimpin yang dilakukan oleh pimpinan maupun dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

Kemampuan pimpinan KPP Pratama Malang Selatan untuk menjadi panutan (*role model*) menjadi indikator dengan nilai *loadings factor* tertinggi pada konstruk gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini merefleksikan bahwa pegawai yang sudah mengetahui profil dan rekam jejak pimpinan meskipun dalam periode kepemimpinan yang tidak terlalu lama meskipun membutuhkan waktu untuk menunjukkan keteladanan. Meskipun rata-rata periode kepemimpinan kepala kantor pelayanan pajak tidak terlalu lama pada satu unit/kantor, namun demikian terdapat kemungkinan pegawai sudah mengenal profil pimpinan karena pernah bekerja dalam satu kantor ataupun pernah berinteraksi sebelumnya. Respon terhadap kesediaan pegawai untuk meluangkan waktu menyelesaikan pekerjaan mereka membuktikan bahwa *employee engagement* sudah tertanam dalam diri mereka yang dapat dilihat sebagai antusiasme pegawai dalam bekerja.

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Hasil analisis pada gambar.3 menunjukkan bahwa menggambarkan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,43 ($>0,1$) dan nilai *p-value* $<0,01$ ($<0,05$). Ini berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KPP Pratama Malang Selatan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Yanthi dan Rahyuda (2019), Latha dan Deepa (2017), Amadi, Jaja dan Ukoha (2017), serta Kasinathan dan Rajee (2016) yang menemukan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan penelitian ini juga mampu mengkonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Kahn (1990) bahwa *employee engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota organisasi untuk melakukan peran pekerjaan mereka yang menunjukkan ekspresi diri baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam melakukan kerjanya. Selain itu teori bahwa *work engagement*, sebagai salah satu dimensi *employee engagement*, sebagaimana dikemukakan oleh Federman (2009) juga mampu dikonfirmasi oleh hasil analisa penelitian ini dimana salah satu ciri pegawai yang memiliki *work engagement* yang tinggi adalah pegawai merasa sebagai bagian dari tim dan sesuatu yang lebih besar dari diri mereka.

Kesediaan pegawai untuk meluangkan waktu menyelesaikan pekerjaan merupakan Indikator keasyikan (*absorption*) yang memiliki nilai *loadings factor* tertinggi yaitu 0,852. Nilai ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki keterikatan (*engaged*) yang diwujudkan melalui sifat sukarela untuk mengalokasikan waktu mereka demi menyelesaikan pekerjaan tanpa merasa terbebani. Luasnya ruang lingkup pekerjaan mulai dari administrasi perpajakan (pendaftaran NPWP, pengukuhan PKP, dan lain-lain) sampai dengan pekerjaan bersifat teknis berupa pengawasan pemenuhan kewajiban perpajakan, pengujian kepatuhan Wajib Pajak melalui pemeriksaan, serta penegakan hukum berupa penagihan pajak memberikan keasyikan tersendiri bagi pegawai di KPP Pratama Malang Selatan untuk dapat melaksanakan dengan optimal. Ruang lingkup pekerjaan tersebut juga memicu rasa antusias pegawai dalam bekerja, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *loadings* sebesar 0,782 merupakan nilai terendah diantara indikator *employee engagement*. Keterikatan tersebut berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai antara lain kemampuan bersinergi/membantu pegawai lain dengan sukarela dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

4. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap OCB

Hasil uji terhadap koefisien jalur antara penilaian kinerja terhadap *organizational citizenship behavior* sebagaimana pada gambar.2 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,66 ($>0,1$) dan nilai *p-value* $<0,01$ ($<0,05$). Sehingga dapat diartikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lu, Yu, Han & Chen (2018) yang menemukan bahwa penilaian kinerja dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara positif pada organisasi pertambangan China. Rahman dan Karim (2018) juga menemukan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap OCB pada sektor perbankan syariah di Bangladesh. Peningkatan kinerja bank syariah akan disertai dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif.

5. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Hasil uji terhadap koefisien jalur antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebagaimana pada gambar.2 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,43 ($>0,1$) dan nilai *p-value* 0,03 ($<0,05$). Sehingga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis tersebut, responden menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan membuat mereka berperilaku dan berperan lebih dari yang seharusnya. Hal ini tidak terlepas dari adanya kewenangan yang secara aturan dimiliki pimpinan dalam mengarahkan dan membimbing bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif dan sangat signifikan terhadap perilaku pegawai. Hasil empiris tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara nyata mampu merespon dinamika organisasi sehingga diharapkan dapat membantu efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dampak penting yang bisa diharapkan adalah dapat mendorong terbentuknya pola perilaku pegawai yang lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sayan dan Güney (2017) dan Dwirosanti (2017) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap OCB. Penelitian tersebut menyatakan keteladanan pemimpin dapat meningkatkan cara bawahan berpikir, merasa dan bertindak yang terwujud dalam hal keramahan, ketangguhan, kepercayaan, keterbukaan terhadap pengalaman, dan penyesuaian.

6. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap OCB melalui *Employee Engagement*

Hasil uji model pada gambar.2 dan gambar.3 menunjukkan bahwa tingkat signifikansi hubungan antara penilaian kinerja (PA), *employee engagement* (EE), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) telah memenuhi syarat pengujian hipotesis yaitu kriteria (i) dimana signifikansi koefisien jalur hubungan PA terhadap OCB yang disimbolkan dengan jalur c adalah $<0,01$ (signifikan) dan memenuhi kriteria (ii) dimana signifikansi koefisien jalur pada pengaruh PA terhadap EE yang disimbolkan dengan jalur a sebesar $<0,01$ (signifikan) dan signifikansi koefisien jalur pada pengaruh EE terhadap OCB atau jalur b sebesar $<0,01$ (signifikan), sehingga dapat dilanjutkan ke tahap penarikan kesimpulan hipotesis.

Koefisien jalur model *indirect effect* pada pengaruh penilaian kinerja (PA) terhadap variabel kriterium mengalami penurunan dibandingkan koefisien *direct effect* yaitu dari 0,66 menjadi 0,41 (*indirect effect*) namun tetap signifikan yang ditunjukkan oleh nilai *p-value* tetap sebesar $<0,01$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa bentuk mediasi yang terjadi merupakan mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja terhadap OCB pegawai KPP Pratama Malang Selatan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa penilaian capaian kinerja dan perilaku akan berdampak pada keterikatan (*engagement*) pegawai sehingga mampu mempengaruhi pola perilaku organisasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. Namun demikian pengaruh yang ditimbulkan oleh *employee engagement* bersifat sebagian, yang berarti bahwa optimalisasi penilaian kinerja akan tetap berpengaruh secara langsung terhadap perilaku organisasional pegawai dan sebagian perilaku tersebut terbentuk melalui timbulnya keterikatan (*engagement*) pegawai.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Lu, Yue, Han dan Chen (2018) dan penelitian Rahman dan Karim (2018) yang menunjukkan pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), namun demikian penelitian ini menunjukkan masih terdapat pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap OCB. Hasil pengujian ini juga membuktikan kebenaran teori bahwa

tujuan penilaian kinerja untuk mengoptimalkan perilaku kerja sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, dimana perilaku kerja tercermin dalam *organizational citizenship behavior* sebagaimana dikemukakan oleh Organ (2006).

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui *Employee Engagement*

Hasil pada gambar.2 dan gambar.3 menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional (TL), *employee engagement* (EE), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) telah memenuhi kriteria (i) dimana signifikansi koefisien jalur pada hubungan TL terhadap OCB sebesar 0,03 (signifikan) dan memenuhi kriteria (ii) dimana signifikansi koefisien jalur pada hubungan TL terhadap EE dan nilai *p-value* pengaruh EE terhadap OCB masing masing <0,01 (signifikan), sehingga dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan pengujian hipotesis.

Koefisien jalur pada model *indirect effect* mengalami penurunan jika dibandingkan koefisien *direct effect* yaitu dari 0,14 menjadi 0,03 (*indirect effect*) namun tingkat signifikansi korelasi terjadi perubahan dari signifikan pada model *direct effect* (*p-value* 0,03) menjadi tidak signifikan pada model *indirect effect* (*p-value* 0,34). Sehingga dapat diartikan bahwa bentuk mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*full mediation*). Dengan kata lain bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KPP Pratama Malang Selatan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Bentuk *employee engagement* tercermin dalam pekerjaan sehari-hari misalnya datang ke kantor lebih awal dan kebiasaan untuk bekerja lembur (*overtime*) tanpa diperintah oleh pimpinan.

Hasil yang sama dengan penelitian ini ditunjukkan oleh penelitian Arar dan Nasra (2019) yang menemukan bahwa transformational leadership tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, namun berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui *occupational perception*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah variabel yang memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB yaitu *employee engagement*. Temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional menurut Tucker dan Lewis (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang mampu memberi motivasi kepada karyawan melalui cita-cita dan nilai-nilai luhur yang bertujuan mencapai visi dan misi organisasi sebagai dasar untuk membentuk kepercayaan kepada pimpinan. Selain itu hasil penelitian juga mendukung teori Yukl (2010) yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan sehingga dapat termotivasi untuk berbuat lebih dari yang diharapkan, sebagaimana dimaksud dalam teori *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa (1) penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; (3) *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB); (4) Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap OCB; (5) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB; (6) Penilaian kinerja berpengaruh secara parsial terhadap OCB melalui *employee engagement*; (7) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara penuh terhadap OCB melalui *employee engagement*.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis pada dua aspek OCB. Pertama, mengeksplorasi hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB serta mediasi *employee engagement*. Hasil ini mengimplikasikan bahwa baik penilaian kinerja maupun gaya kepemimpinan transformasional harus selalu dievaluasi dan didorong secara terus menerus untuk meningkatkan *employee engagement*, sehingga kinerja organisasi menjadi optimal. Kedua, hasil temuan menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu menjadi mediator hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB di sektor publik, khususnya di KPP Pratama Malang Selatan. Dengan demikian, hal tersebut dapat menjadi pertimbangan alternatif bagi pimpinan untuk meningkatkan *employee engagement* dan OCB sebagai faktor penting dalam menentukan arah kebijakan organisasi dimasa mendatang. Selain itu pentingnya karakter kepemimpinan yang bersifat transformasional dapat ditingkatkan melalui peningkatan mutu proses *assessment program* pada pelaksanaan seleksi jabatan pimpinan, tidak hanya kemampuan teknis perpajakan namun kemampuan non teknis dalam membina hubungan dengan bawahan.

Di sisi lain, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, variabel penggunaan berdasarkan sudut pandang karyawan sebagai dasar penentuan analisa variabel. Namun, penelitian selanjutnya harus mengambil persepsi yang berbeda untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang variabel prediktor OCB. Kedua, hasil temuan bahwa pengaruh penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang dimediasi oleh *employee engagement* sebesar 64%. Penelitian selanjutnya perlu mengkaji faktor atau variabel lain diluar variabel penelitian yang mempengaruhi OCB

DAFTAR PUSTAKA

- Ajibola, K., S., Mukulu, E., Orwa, G., O. (2019). Performance appraisal as determinant of employee work engagement: evidence from nigeria manufacturing firms. *International Journal of Human Resources and Procurement*, 8(2), p.45 – 58
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (2007). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Amadi, B.Z., Jaja, A., Ukoha, O. (2017). An empirical study on relationship between employee engagement and organiyational citizenship behavior in maritime firms, onne, Nigeria, *International Journal of Advanced Academic Research*, Vol.3, Issue 2.
- Ameen and Baharom. (2019). Performance appraisal purposes: the predictors of employengagement, *e-Academia Journal* Volume 8(l), p.136-151 Universiti Teknologi MARA Terengganu.
- Arar, K. and Nasra, M.A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of educational administratio*, 57.
- Bass, B. and Avolio, B. (2011). *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questonaire*, Redwood City, California: Mind Garden.
- Chin, W.W. (1998). *The partial least squares aproach to structural equation modeling*, *Modern Methods for Business Research*, 295, 336.
- Devi, S. (2017). Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks. *International Journal of Commerce and Management research*, 10-13.
- Dwirosanti, N. (2017). Impact of transformational leadership, personality and job involvement to organiyational citizenship behavior, *International journal of human capital management*, Vol. 1(2), p.27-36.

- Evelyn, D. and Hazel, G. (2015). Effects of transformational leadership on employee engagement: the mediating role of employee engagement, *International Journal of Management (IJM)*, Vol.6(2), pp.01-0
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: a road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*, San Fransisco: Josey Bass
- Getahun, D.A. (2018). *Common leadership practices and organiyational citizenship behavior: a study of North West Region Ethiopian Electric Power Corporation*, Management Today, Vol.8, p.145-158.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015). *Partial least square konsep teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (2nd Edition)*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hass, N., dan Lehner, F. (2010). Knowledge management success factors-proposal of an empirical research, *Electronic journal of knowledge management*, Vol.8 Iss:1 pp.79 – 90.
- Ismail, A. I., Abdul-Halim, A. M., & Joarder, M. H. R. (2015). Mediating role of distributive justice in the relationship between career incentives and employee performance. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(10), 929-935.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management journal*, vol.33
- Kasinathan, S. and Rajee, M. (2016) . Impact of employee engagement on organiyational citizenship behaviour (OCB) through engagement drivers, *Indo-global journal of applied management science*, vol.4(3).
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan.
- Latha, S and Deepa, M., (2017), A study on employee engagement dimensions and its impact on organiyation citizenship behavior, *Innovare Journal of Eng. & Tech*, Vol.5(3), p.1-3.
- LeVan, K.B. (2017). Examining the relationships between performance appraisal reactions and employee engagement, *Human resource development theses and dissertation*, paper.18.
- Lewiuci, G dan Mustamu, H. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin, *AGORA* Vol.4(2).
- Lu, H., Yue, A., Han, Y., Chen, H. (2018). Exploring the effect of different performance appraisal purposes on miners' organiyational citizenship behavior: the mediating role of organiyation identification, *Sustainability*, vol.10, p.4254.
- Milhem, M., Muda, H., and Ahmed, K.. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence, *Foundations of management*, Vol.11.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review, *International Journal of Management and Economics, Warsaw School of Economics, Collegium of World Economy*, 54(3), p. 227-244.
- Nidan, P. (2016). *To study the impact of employee engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector*. p.13.
- Nielsen, T.M., Bachrach, D.G., Sundstrom, E., Halfhill, T.R. (2012). Utility of OCB: organizational citizenship behavior and group performance in a resourse allocation Framework, *Journal of management. California:SAGE publications*, vol.38, No.2.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. (2006). *Organizational citizenship behavior. USA* : Sage Publications, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Rahman, M. and Karim, D. (2018). The effect of performance appraisal on organizational citizenship behaviour (ocb): a study on the islamic banks in Bangladesh, *Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA)*, Vol.25, p.17-43.
- Robbins SP, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

- Sayan, I. and Güney, S. (2019). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: determining the level of motivation in health workers, *International journal of leadership studies: theory and practice*, vol.2, p.19-40.
- Schaufeli, S., Gonzalez, R.V., and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, vol.3.
- Sholihin, M. dan Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Wrap PLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Thisera, T.J.R. and Sewwandi, E. (2018). Transformational leadership and employee engagement in hospitality sector in Sri Lanka, *Global journal of management and business research*, Vol.18. p.26-33.
- Tucker, L.R., and Lewis, C. (2004). The influence of the transformasional leader, *Journal of leadership and organizational studies*, vol.10(4)
- Yanthi, D. dan Rahyuda, G. (2019). The role of employee engagement in mediating relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior on nurses in public hospital in Bali, Indonesia, *International journal of economics, commerce and management*, vol.VII(8), p.427-439.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations*, Penerbit: Pearson.
- _____. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi, Edisi kelima*, Penerbit:PT. Indeks.
- Zapata-Phelan, C., Colquitt, J., Scott, B., & Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.
- Zhao, R. and Sheng, Y.H. (2019). The effect of leadership style on employee engagement: the moderating role of task structure, *Open journal of social sciences*, vol.7, p.404-420.