

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Engagement pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan

Aris Susanto^{1*}, Ernani Hadiyati², Martaleni³

¹⁻³ Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi Penulis: susantoaris3123@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the characteristics of performance assessment variables, leadership style, OCB, and employee engagement, and analyze their influence on each other at KPP Pratama Malang Selatan. Specifically, this study examines the influence of performance assessment on employee engagement, leadership style on employee engagement, employee engagement on OCB, and the relationship between performance assessment and leadership style on OCB both directly and through employee engagement. This study is explanatory with data collection using a survey. The population of the study was 91 employees, but the sample used was 80 State Civil Apparatus (ASN) who did not carry out leadership functions at KPP Pratama Malang Selatan. The data were analyzed using path analysis with the help of the WarpPLS 6.0 program. The results of the study indicate that: (1) performance assessment has a significant effect on employee engagement; (2) leadership style has a significant effect on employee engagement; (3) employee engagement has a significant effect on OCB; (4) performance assessment has a significant effect on OCB; (5) leadership style has a significant effect on OCB; (6) performance assessment has a significant effect on OCB through employee engagement; (7) leadership style has a significant effect on OCB through employee engagement. Based on these findings, it is recommended that KPP Pratama Malang Selatan continue to improve performance assessment and leadership style to strengthen employee engagement and OCB.*

Keywords: *Performance Assessment, Leadership Style, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Engagement, Tax Service Office.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik variabel penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, OCB, dan employee engagement, serta menganalisis pengaruhnya satu sama lain di KPP Pratama Malang Selatan. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap employee engagement, gaya kepemimpinan terhadap employee engagement, employee engagement terhadap OCB, serta hubungan antara penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap OCB baik langsung maupun melalui employee engagement. Penelitian ini bersifat eksplanatori dengan pengumpulan data menggunakan survei. Populasi penelitian sebanyak 91 pegawai, namun sampel yang digunakan adalah 80 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak menjalankan fungsi kepemimpinan di KPP Pratama Malang Selatan. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan program WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap employee engagement; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement; (3) employee engagement berpengaruh signifikan terhadap OCB; (4) penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap OCB; (5) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB; (6) penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui employee engagement; (7) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui employee engagement. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar KPP Pratama Malang Selatan terus meningkatkan penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan untuk memperkuat keterlibatan pegawai dan OCB.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Engagement, Kantor Pelayanan Pajak.

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan pencapaian penerimaan pajak di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Selatan pada periode 2015 hingga 2017, terutama dipicu oleh kebijakan pemerintah, yaitu Program Tax Amnesty yang berlaku dari Juli 2016 hingga Maret 2017.

Namun, setelah periode tersebut, penerimaan KPP Pratama Malang Selatan mengalami penurunan dan tidak mencapai target yang ditentukan. Pada tahun 2018, kontribusi penerimaan KPP Pratama Malang Selatan terhadap total penerimaan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III rata-rata hanya 2,79%. Wilayah kerja KPP Pratama Malang Selatan mencakup tiga kecamatan, yakni Klojen, Sukun, dan Kedungkandang, dengan luas wilayah sekitar 69,69 km² dan jumlah penduduk sekitar 489.000 jiwa (BPS, 2018). Indikator kinerja penerimaan pajak di KPP Pratama Malang Selatan pada tahun 2018 menunjukkan rendahnya tax ratio, yakni hanya sebesar 11,5% dari total Produk Domestik Bruto (PDB). Untuk itu, diperlukan regulasi dan aturan yang bisa mengakomodasi dinamika ekonomi masyarakat serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), terutama yang berintegritas dan kompeten. Hal ini mengarah pada perlunya optimisasi SDM dalam meningkatkan kinerja penerimaan pajak. Modernisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mengubah paradigma institusi ini dalam menjalankan fungsi pengumpulan penerimaan negara dengan pelayanan berbasis teknologi, integritas, kompetensi, dan profesionalisme pegawai.

Salah satu bentuk perilaku yang harus dimiliki oleh pegawai DJP adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB), yakni perilaku ekstra-role yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. OCB memiliki dimensi-dimensi seperti helping behavior, civic virtue, dan sportsmanship. OCB memiliki manfaat penting bagi organisasi dalam menjaga stabilitas kinerja, yang terlihat dari pembagian tugas yang optimal dan pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah keterikatan pegawai atau employee engagement, yang mencakup keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaan mereka. Keterikatan ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Lewiuci dan Mustamu (2017) bahwa terdapat hubungan positif antara tiga dimensi employee engagement (vigor, dedication, dan absorption) dengan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh DJP menggunakan sistem e-performance merupakan bentuk pengelolaan kinerja berbasis teknologi yang diterapkan sejak 2012 untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Penilaian kinerja ini berfungsi sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan jabatan, penilaian prestasi, dan insentif pegawai. Kinerja pegawai yang optimal akan memicu competitive advantage bagi organisasi. Gallup (2013) menyatakan bahwa keterikatan pegawai pada organisasi sangat penting untuk mencapai kinerja maksimal, dan hal ini juga diperkuat oleh Bakker dan Demerouti (2008), yang menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat secara emosional

dengan pekerjaan cenderung lebih produktif. Selain itu, kepemimpinan juga memegang peran penting dalam mendorong optimalisasi SDM. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mampu menginspirasi dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, sangat diperlukan. Pemimpin yang transformasional dapat membangkitkan semangat dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik tanpa merasa tertekan. Pemimpin yang memperhatikan dan mendukung setiap anggota kelompok akan mampu meningkatkan performa organisasi, khususnya di KPP Pratama Malang Selatan.

Fenomena penurunan penerimaan pajak yang terjadi setelah program Tax Amnesty ini menggerakkan peneliti untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, OCB, dan employee engagement pada pegawai KPP Pratama Malang Selatan. Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan beberapa masalah, di antaranya adalah bagaimana deskripsi variabel penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, OCB, dan employee engagement di KPP Pratama Malang Selatan? Apakah penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap employee engagement? Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement? Apakah employee engagement berpengaruh signifikan terhadap OCB? Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui employee engagement.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak. Bagi Direktorat Jenderal Pajak dan KPP Pratama Malang Selatan, penelitian ini dapat menjadi referensi empiris yang berguna untuk evaluasi dan perbaikan kinerja pegawai, serta pengelolaan sumber daya manusia di masa mendatang. Bagi peneliti, penelitian ini dapat memperluas wawasan dalam mengimplementasikan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengelolaan kinerja pegawai dan keterikatan pegawai. Sedangkan bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur serta memberi ide-ide baru mengenai hubungan antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, employee engagement, dan OCB dalam organisasi sektor publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian mengenai hubungan antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasi (Organizational Citizenship Behavior, OCB), dan keterlibatan karyawan (employee engagement) sebagai variabel intervening, khususnya di sektor publik, masih tergolong sedikit. Meskipun demikian, ada sejumlah penelitian yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut. Penelitian ini memberikan

referensi yang berguna mengenai variabel-variabel yang sudah diteliti sebelumnya dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan penelitian lebih lanjut. Sebagai contoh, Ajibola, Mukulu, & Orwa (2019) melakukan penelitian mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap keterlibatan kerja karyawan di perusahaan manufaktur di Nigeria. Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Ameen dan Baharom (2019) yang menunjukkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja mempengaruhi keterlibatan karyawan secara positif. Penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Motyka (2018), menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap berbagai kategori dan subkategori kinerja.

Dalam konteks OCB, penelitian oleh Lu, Yue, Han, dan Cen (2018) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, dengan identifikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian Rahman dan Karim (2018) di sektor perbankan Islam di Bangladesh juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan penilaian kinerja terhadap OCB, baik pada level individu maupun organisasi. Selanjutnya, ada penelitian yang lebih fokus pada gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional. Zhao dan Sheng (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, sementara kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif. Penelitian lainnya oleh Milhem, Muda, dan Ahmed (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterlibatan karyawan melalui kecerdasan emosional pemimpin. Begitu juga dengan penelitian Thisera dan Sewwandi (2018) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di sektor perhotelan di Sri Lanka memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

Penelitian mengenai peran keterlibatan karyawan dalam OCB juga cukup luas. Penelitian Yanthi dan Rahyuda (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB pada perawat di rumah sakit publik di Bali, Indonesia. Amadi, Jaja, dan Ukoha (2017) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap OCB di perusahaan maritim di Nigeria. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kasinathan dan Rajee (2016) menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup dan komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, yang kemudian berdampak pada OCB. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kedua faktor tersebut terhadap keterlibatan karyawan yang akhirnya berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan signifikan antara variabel-variabel seperti penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan OCB. Penelitian-penelitian ini menggunakan berbagai metode analisis seperti regresi linier, path analysis, dan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Dalam sebagian besar penelitian, objek yang diteliti melibatkan sektor pemerintahan maupun sektor swasta.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penulis berencana untuk mengembangkan penelitian yang menguji hubungan antara penilaian kinerja (performance appraisal) dan gaya kepemimpinan (leadership style) dengan OCB melalui keterlibatan karyawan (employee engagement) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini memiliki perbedaan signifikan dengan penelitian sebelumnya, di antaranya adalah:

- 1) Penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014, yang dianalisis berdasarkan persepsi pegawai.
- 2) Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pejabat eselon IV sebagai middle manager dan kepala kantor sebagai top manager pada KPP Pratama Malang Selatan.
- 3) Objek penelitian difokuskan pada seluruh pegawai di KPP Pratama Malang Selatan, kecuali pejabat eselon IV dan kepala kantor.
- 4) Employee engagement diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan OCB.
- 5) Analisis data akan menggunakan metode analisis jalur (path analysis).

Dengan mengembangkan penelitian yang menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan perilaku kewargaan organisasi, khususnya di sektor publik. Hal ini akan memberikan kontribusi terhadap penelitian dan praktik dalam meningkatkan kinerja dan perilaku positif karyawan di organisasi publik.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan, khususnya mengenai hubungan antara Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Employee Engagement. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian korelasional eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif.

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan, yang terletak di Jalan Merdeka Utara No. 3 Malang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi dari segi waktu, tenaga, dan biaya. Selain itu, penurunan realisasi pencapaian penerimaan pada tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya menjadi salah satu alasan untuk memilih lokasi ini sebagai objek penelitian. Penelitian ini berlangsung antara bulan Maret hingga Mei 2020, dan objek penelitian adalah pegawai yang tidak memegang jabatan manajerial.

B. Rancangan Penelitian dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional untuk menguji hubungan antara variabel yang diteliti. Selain itu, penelitian ini termasuk dalam kategori eksplanatori, yang bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar variabel dalam konteks penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner, yang digunakan untuk memperoleh data dalam bentuk kuantitatif. Pengolahan data dilakukan menggunakan teknik Path Analysis dengan bantuan WarpPLS versi 6.0.

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 91 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan, yang mencakup berbagai posisi, mulai dari kepala kantor hingga pelaksana. Berdasarkan rumus Taro Yamane (1967) dan prinsip purposive sampling, sampel yang diambil terdiri dari 80 pegawai yang memenuhi kriteria tertentu. Penelitian ini tidak melibatkan pegawai yang memiliki tugas manajerial, sehingga hanya pegawai yang berperan langsung dalam operasional kantor yang diikutkan dalam sampel.

D. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mengukur variabel-variabel penelitian, seperti Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Employee Engagement. Sedangkan

data sekunder berupa data statistik mengenai sumber daya manusia dan kinerja penerimaan pajak pada tahun 2019 yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner ini dirancang menggunakan pernyataan tertutup, di mana setiap responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan persepsi mereka. Sebelum disebar, kuesioner diuji untuk validitas dan reliabilitas untuk memastikan kredibilitas data yang diperoleh.

F. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel yang diteliti meliputi Penilaian Kinerja, yang mencakup pencapaian target pekerjaan dan nilai perilaku kerja; Gaya Kepemimpinan Transformasional, yang meliputi pengaruh karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu terhadap pegawai; Employee Engagement, yang terdiri dari vigor, dedication, dan absorption; serta Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang mencakup helping behavior, civic virtue, dan sportmanship. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dengan lima pilihan jawaban, mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju", dengan skor masing-masing berkisar antara 1 hingga 5.

G. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yang merupakan metode analisis multivariat yang menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan. PLS dipilih karena metode ini tidak memerlukan asumsi distribusi data yang ketat, dan dapat digunakan untuk ukuran sampel kecil serta model dengan sedikit teori yang tersedia. Analisis dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak WarpPLS 6.0.

a. Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai convergent validity dan discriminant validity, sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA). Hasil dari uji ini menunjukkan sejauh mana indikator dapat menggambarkan variabel laten secara akurat.

b. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural digunakan untuk menguji hipotesis yang ada dalam penelitian. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur model struktural meliputi koefisien determinasi (R-squared) yang menunjukkan seberapa besar variansi dalam variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, serta relevansi prediktif (Q-squared) yang menunjukkan seberapa baik model dapat memprediksi nilai yang dihasilkan. Ukuran efek (effect size) juga digunakan untuk mengukur kontribusi individual setiap variabel dalam menjelaskan variabel kriteria.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua jenis pengujian, yaitu pengujian pengaruh langsung (direct effect) dan pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect). Keputusan diambil berdasarkan nilai p-value. Jika p-value < 0,05, maka hipotesis diterima, dan jika p-value > 0,05, maka hipotesis ditolak.

- Pengujian Pengaruh Langsung: Menguji hubungan langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen.
- Pengujian Pengaruh Tidak Langsung: Menguji hubungan tidak langsung antara variabel eksogen melalui mediator (seperti Employee Engagement).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis PLS-SEM untuk menguji hubungan antara beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Selatan. Hasil dari pengujian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih dalam mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Penilaian Kinerja.

Tabel 3.1: Definisi Operasional dan Indikator Variabel

| Variabel | Definisi | Dimensi | Indikator | Sumber |
|------------------------------------|--|---|--|---|
| Penilaian Kinerja | Tanggapan pegawai atas hasil penilaian kinerja | Capaian Kinerja Pegawai | Pencapaian target pekerjaan, kesesuaian prosedur penilaian, objektivitas penilaian kinerja | Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pejabat dalam memberi tugas dan bimbingan | Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration | Karisma, motivasi, ide kreatif, pengembangan karir | Avolio dan Bass (2003), Lako (2004) |

| Variabel | Definisi | Dimensi | Indikator | Sumber |
|---|--|--|--|--|
| Employee Engagement | Persepsi pegawai terhadap keterikatan terhadap pekerjaan | Vigor, Dedication, Absorption | Tingkat energi, ketahanan mental, rasa antusiasme | Schaufeli et al (2002), Macey et al (2009) |
| Organizational Citizenship Behavior (OCB) | Sikap sukarela pegawai dalam melaksanakan kegiatan | Helping Behavior, Civic Virtue, Sportmanship | Menggantikan tugas, mengikuti perubahan, memberi masukan | Organ et al. (2006), Bolino et al. (2002) |

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, terutama dalam konteks pajak, serta memberikan wawasan terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia di organisasi pemerintah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengukuran dan struktural dalam konteks pengaruh penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, perilaku kewargaan organisasi, dan keterlibatan karyawan. Pengujian model pengukuran (outer model) bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model melalui korelasi antara indikator-indikator dan variabel laten. Validitas konvergen dan diskriminan adalah dua aspek utama yang diuji dalam pengujian outer model, serta pengujian reliabilitas yang mencakup composite reliability dan Cronbach's alpha.

A. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk dalam model penelitian. Salah satu aspek yang diuji adalah validitas konvergen, yang mengukur hubungan antara indikator dan variabel laten. Menurut Latan dan Ghazali (2015), indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai loading factor lebih dari 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa beberapa indikator pada variabel Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior, dan Employee Engagement memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70, seperti indikator pada variabel Penilaian Kinerja seperti pemenuhan target (X1.1), kesesuaian prosedur penilaian (X1.2), komitmen terhadap kode etik (X1.5), dan standar penyelesaian pekerjaan (X1.7). Begitu juga dengan variabel Gaya Kepemimpinan dan Organizational Citizenship Behavior, indikator seperti kemampuan menjadi panutan (X2.3) dan helping behavior (Y.3) menunjukkan nilai loading factor di atas 0,70.

Tabel 4.7 menunjukkan nilai loading factor indikator pada iterasi pertama, dan beberapa indikator yang memiliki nilai loading factor lebih rendah dari 0,70 dihapus dalam iterasi kedua (Tabel 4.8). Setelah eliminasi, nilai loading factor pada sebagian besar indikator meningkat, yang menunjukkan perbaikan dalam validitas konvergen model.

B. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menguji apakah indikator pada suatu konstruk memiliki loading factor terbesar pada konstruk tersebut dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Latan dan Ghozali (2015) menjelaskan bahwa sebuah model memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai korelasi antar konstruk lebih rendah daripada nilai loading factor pada konstruk tersebut. Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu cross loadings dan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE). Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.9, semua konstruk dalam model ini memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar dari 0,50, menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

C. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas model diukur dengan menggunakan nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Latan dan Ghozali (2015) menyatakan bahwa nilai composite reliability dan Cronbach's alpha yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha yang lebih besar dari 0,70, yang mengindikasikan reliabilitas yang tinggi pada model.

D. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel laten satu dengan yang lainnya, termasuk pengaruh antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, perilaku kewargaan organisasi, dan keterlibatan karyawan. Beberapa indikator yang digunakan untuk menguji model struktural adalah koefisien determinasi (R-squared), koefisien jalur (β), ukuran efek Cohen (F-squared), dan relevansi prediktif (Q-squared).

a. Koefisien Determinasi (R-squared)

Nilai R-squared digunakan untuk mengukur tingkat variasi yang dijelaskan oleh model terhadap variabel endogen. Tabel 4.11 menunjukkan nilai R-squared untuk variabel Employee Engagement sebesar 0,746 dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,645. Nilai ini menunjukkan bahwa model ini memiliki determinasi

yang kuat, dengan Employee Engagement dijelaskan sebesar 74,6% oleh Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan 25,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Begitu pula dengan Organizational Citizenship Behavior, yang dijelaskan sebesar 64,5% oleh variabel Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan, dan Employee Engagement.

b. Koefisien Jalur (β)

Koefisien jalur mengukur kekuatan hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hampir seluruh nilai koefisien jalur lebih dari 0,100, yang menandakan signifikansi tinggi, kecuali jalur $X_2 \rightarrow Y$ yang memiliki nilai koefisien 0,034, yang menunjukkan signifikansi rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior ($X_2 \rightarrow Y$) tidak signifikan.

c. Ukuran Efek Cohen (F-squared)

Ukuran efek digunakan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berdasarkan Tabel 4.13, nilai F-squared menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja memiliki pengaruh besar terhadap Organizational Citizenship Behavior (nilai F-squared sebesar 0,416) dan Employee Engagement (nilai F-squared sebesar 0,257). Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh menengah terhadap Organizational Citizenship Behavior (nilai F-squared sebesar 0,149) dan pengaruh besar terhadap Employee Engagement (nilai F-squared sebesar 0,489).

d. Relevansi Prediktif (Q-squared)

Q-squared digunakan untuk mengukur seberapa baik model memprediksi nilai observasi. Nilai Q-squared yang lebih besar dari 0 menunjukkan relevansi prediktif yang baik. Tabel 4.14 menunjukkan nilai Q-squared lebih besar dari 0 untuk semua variabel endogen, yang mengindikasikan bahwa model ini memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap variabel endogen yang dipengaruhinya.

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Pengujian outer model menunjukkan bahwa indikator pada setiap variabel laten memenuhi kriteria validitas konvergen dan diskriminan yang baik. Selain itu, pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai composite reliability dan Cronbach's alpha lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan reliabilitas yang tinggi pada model.

Pengujian model struktural menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Employee Engagement. Nilai R-squared menunjukkan bahwa model ini memiliki tingkat determinasi yang kuat, dengan variabel Employee Engagement dijelaskan sebesar 74,6% oleh Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan. Ukuran efek menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Employee Engagement. Secara keseluruhan, model penelitian ini dapat digunakan untuk memahami hubungan antara Penilaian Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior, dan Employee Engagement dalam konteks organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung serta tidak langsung dari penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui employee engagement di KPP Pratama Malang Selatan. Penelitian ini menyelidiki apakah penilaian kinerja dan gaya kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh terhadap OCB dan apakah kedua variabel tersebut memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui employee engagement. Dalam hal ini, variabel penilaian kinerja terdiri dari dimensi capaian kinerja pegawai dan nilai perilaku kerja, sementara variabel gaya kepemimpinan transformasional diukur melalui dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Organizational Citizenship Behavior diukur melalui dimensi helping behavior, civic virtue, dan sportmanship. Sementara itu, employee engagement diukur dari dimensi vigor, dedication, dan absorption.

E. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement di KPP Pratama Malang Selatan. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Saks (2006) bahwa organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan melalui budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut. Penilaian kinerja pegawai dalam bentuk pencapaian target kinerja dan nilai perilaku kerja menjadi indikator penting dalam menciptakan keterikatan pegawai dengan organisasi. Pencapaian target kinerja yang optimal, seperti yang tercermin dalam keberhasilan mencapai target penerimaan pajak, meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap unit kerja mereka. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa proses penilaian kinerja yang melibatkan rekapitulasi manual terkadang mengurangi efisiensi

waktu kerja pegawai. Namun, meskipun terdapat kendala pada prosedur pelaksanaan penilaian kinerja, keterikatan pegawai tetap tinggi.

F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh keteladanan dan pemberian inspirasi kepada bawahannya, memberikan dampak langsung pada keterikatan pegawai di KPP Pratama Malang Selatan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi dapat meningkatkan semangat dan dedikasi pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi panutan dan memberikan dukungan kepada bawahannya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterikatan pegawai. Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perlakuan pemimpin terhadap pegawai yang beragam perlu ditingkatkan, karena pegawai merasa perlakuan pemimpin masih belum cukup mempertimbangkan perbedaan individu.

G. Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang tercermin dalam tingginya willingness pegawai untuk bekerja lebih dari sekadar memenuhi kewajiban dasar mereka. Temuan ini mendukung teori Kahn (1990) bahwa keterikatan karyawan memengaruhi perilaku kerja mereka secara fisik, kognitif, dan emosional. Pegawai yang engaged akan cenderung berperilaku lebih positif terhadap organisasi, seperti membantu rekan kerja, mengikuti perubahan organisasi, dan memberikan masukan yang konstruktif. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa engagement pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap perilaku yang mendukung organisasi.

H. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Penilaian Kinerja terhadap OCB

Penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement dapat memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap OCB, namun pengaruh tersebut hanya bersifat parsial (partial mediation). Hal ini berarti bahwa meskipun employee engagement meningkatkan perilaku OCB, penilaian kinerja tetap berpengaruh langsung terhadap OCB tanpa memerlukan keterlibatan penuh dari employee engagement. Penilaian kinerja yang baik meningkatkan keterikatan pegawai, yang pada gilirannya memengaruhi perilaku OCB. Namun, perilaku OCB juga dapat terjadi meskipun tanpa keterikatan

pegawai yang kuat, menunjukkan bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap OCB masih tetap signifikan secara langsung.

I. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB tetapi berpengaruh melalui employee engagement. Hasil ini mengonfirmasi bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat memotivasi pegawai, pengaruhnya terhadap OCB hanya dapat terjadi melalui peningkatan keterikatan pegawai. Keterikatan ini tercermin dalam komitmen pegawai untuk berperilaku lebih dari yang diharapkan, seperti bekerja lebih keras tanpa perintah langsung dari pimpinan. Penelitian ini juga memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan memperhatikan kebutuhan pegawai dapat memotivasi mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa baik penilaian kinerja maupun gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement. Selanjutnya, employee engagement memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan OCB. Meskipun demikian, penilaian kinerja masih memiliki pengaruh langsung terhadap OCB, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui employee engagement. Oleh karena itu, untuk meningkatkan OCB di KPP Pratama Malang Selatan, penting bagi organisasi untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang transformasional, yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai dan mendukung terciptanya perilaku kerja yang positif.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi teori-teori manajemen, terutama dalam hal keterkaitan antara penilaian kinerja, gaya kepemimpinan, employee engagement, dan OCB. Ke depan, penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengkaji variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi OCB serta untuk memperdalam pemahaman mengenai mekanisme mediasi yang lebih kompleks dalam konteks organisasi lain.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara penilaian kinerja dan employee engagement pegawai KPP Pratama Malang Selatan. Semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja, semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap employee engagement, yang menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang baik dapat membangkitkan rasa keterikatan pegawai terhadap tugas dan fungsi yang dijalankan di KPP Pratama Malang Selatan. Penelitian ini juga menemukan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku organisasi atau Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Semakin baik penilaian kinerja yang dilakukan, semakin positif perilaku pegawai terhadap organisasi, meskipun pengaruh ini bersifat parsial. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB secara langsung. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak menjamin perubahan langsung pada perilaku pegawai di KPP Pratama Malang Selatan.

Namun, employee engagement terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Pegawai yang merasa lebih terikat dengan organisasi akan menunjukkan perilaku yang lebih positif dalam pekerjaan mereka. Lebih lanjut, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap OCB melalui employee engagement. Artinya, penilaian kinerja yang dilakukan secara optimal akan memengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang mampu membangun keterikatan pegawai dapat mempengaruhi perilaku pegawai secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi Direktorat Jenderal Pajak dan KPP Pratama Malang Selatan. Salah satu saran utama adalah untuk mengoptimalkan proses penilaian kinerja, termasuk dengan meningkatkan sosialisasi mengenai alur penilaian kinerja dan memperbaiki konektivitas data penilaian menggunakan aplikasi yang ada. Selain itu, penting untuk meningkatkan kualitas coaching system oleh atasan langsung, terutama pada periode penilaian.

Selain itu, kualitas gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan agar lebih menginspirasi, komunikatif, dan mampu menjadi panutan bagi pegawai. Program assessment dan survey kepemimpinan perlu dilakukan secara periodik untuk memperoleh feedback dan melakukan perbaikan jika diperlukan. Penelitian ini juga memberikan saran bagi peneliti selanjutnya

untuk memperluas kajian dengan melibatkan pemimpin pada berbagai level manajerial, baik middle manager maupun top manager, untuk memperoleh perspektif yang lebih luas. Selain itu, karena pengaruh variabel prediktor terhadap kriteria hanya sebesar 64%, penelitian lanjutan perlu mengeksplorasi variabel lain yang dapat memengaruhi employee engagement dan OCB.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada waktu pengisian kuesioner yang cukup lama dan kendala teknis dalam pengisian kuesioner secara elektronik, yang mengharuskan adanya pendampingan kepada responden. Kesimpulan ditulis secara singkat yaitu mampu menjawab tujuan atau permasalahan penelitian dengan menunjukkan hasil penelitian atau pengujian hipotesis penelitian, **tanpa** mengulang pembahasan. Kesimpulan ditulis secara kritis, logis, dan jujur berdasarkan fakta hasil penelitian yang ada, serta penuh kehati-hatian apabila terdapat upaya generalisasi. Bagian kesimpulan dan saran ini ditulis dalam bentuk paragraf, tidak menggunakan penomoran atau *bullet*. Pada bagian ini juga dimungkinkan apabila penulis ingin memberikan saran atau rekomendasi tindakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- 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), 45–58.
- Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring discretionary effort and its value to the organization. Center for Organization Effectiveness.
- Amadi, B. Z., Jaja, A., & Ukoha, O. (2017). An empirical study on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in maritime firms, Onne, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(2).
- Ameen, & Baharom. (2019). Performance appraisal purposes: The predictors of employee engagement. *e-Academia Journal*, 8(1), 136–151. Universiti Teknologi MARA Terengganu.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 261–295.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception, and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 57.

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2003). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire: Technical report, leader form, rater, and scoring key for MLQ (form 5X-short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). *The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent*. [Paper]. The University of Tennessee, Knoxville.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*. *Academy of Management Journal*, 7(4).
- Budihardjo, A. (2014). *Organisasi menuju pencapaian optimum*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*. In *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336).
- Chung, C. L., & Megginson, L. (1981). *Organizational behavior: Developing managerial skills*. New York: Harper & Row.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia (Vol. 2, Edisi ke-7)*.
- Dwirosanti, N. (2017). *Impact of transformational leadership, personality, and job involvement on organizational citizenship behavior*. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 27–36.
- Evelyn, D., & Hazel, G. (2015). *Effects of transformational leadership on employee engagement: The mediating role of employee engagement*. *International Journal of Management*, 6(2), 1–8.
- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insight for business leaders worldwide*. New Jersey: Gallup, Inc.
- Getahun, D. A. (2018). *Common leadership practices and organizational citizenship behavior: A study of North West Region Ethiopian Electric Power Corporation*. *Management Today*, 8, 145–158.

- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling (Edisi II)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (Edisi ke-2)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., et al. (2011). *Multivariate data analysis (Edisi ke-5)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., et al. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE.
- Hartono, A. R., & Setiawardani, M. (2017). Pengaruh evaluasi kinerja terhadap komitmen organisasional karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(1).
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hass, N., & Lehner, F. (2010). Knowledge management success factors: Proposal of an empirical research. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 79–90.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33.
- Kasinathan, S., & Rajee, M. (2016). Impact of employee engagement on organizational citizenship behavior (OCB) through engagement drivers. *Indo-Global Journal of Applied Management Science*, 4(3), 44–47.
- Keban, Y. T. (2004). *Enam dimensi strategis administrasi publik: Konsep, teori dan isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kendra, C. (2013). What is transformational leadership? How transformational leadership inspires. *About.com Guide*. Retrieved September 23, 2019, from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>
- Khalid, S., & Ali, H. (2005). The effect of organizational citizenship behavior on withdrawal behavior: A Malaysian study. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1.
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Mediating effects, control and second-order variables, and algorithm choices. *International Journal of e-Collaboration*, 7(3), 1–13.
- Kwong, K., & Wong, K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, Technical Note 1.
- Lako, A. (2004). *Kepemimpinan dan kinerja organisasi: Isu, teori, dan solusi*. Yogyakarta: Amara Books.

Latha, S., & Deepa, M. (2017). A study on employee engagement dimensions and its impact on organizational citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering & Technology*, 5(3), 1–3.

LeVAN, K. B. (2017). Examining the relationships between performance appraisal reactions and employee engagement. *Human Resource Development Theses and Dissertations*, 18.