

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada KPP Pratama Kubu Raya: Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan

Danang Biyantoro^{1*}, Aripin¹, Sudarmadji¹

¹Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

¹Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh penilaian kinerja dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi keterlibatan karyawan. Penelitian ini melibatkan 104 responden di KPP Pratama Kubu Raya (PKR) dengan metode pengambilan sampel jenuh. Analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS Versi 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Keterlibatan memediasi penilaian kinerja dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi. Implikasi penelitian juga dijelaskan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: penilaian kinerja, kepemimpinan transformasional, perilaku kewargaan organisasi, keterlibatan karyawan

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 (KPP) Pratama Kubu Raya memiliki wilayah kerja meliputi seluruh Indonesia. Tahun 2021 ini, Kanwil DJP Pratama Kubu Raya sepertinya juga akan mendapatkan amanah yang besar sehingga terobosan-terobosan, khususnya dalam proses bisnis, administrasi wajib pajak serta pengawasan wajib pajak secara lebih optimal, efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian target penerimaan tahun ini sangat penting dilakukan. 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 Kubu Raya 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) dan Ismail et al. (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 KPP 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).

Di tahun 2021 lalu, KPP Pratama Kubu Raya berhasil mencapai 90,58% dari target penerimaan pajak yang dibebankan. Kinerja tahun 2021 ini meningkat 5,76% dibanding tahun lalu yang mencapai 84,82% dari target penerimaan pajak yang dibebankan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam menjelaskan pengaruh kausalitas antara penilaian kinerja, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan OCB yang juga bertujuan untuk dapat menutupi keterbatasan penelitian terdahulu, menambah variasi konsep penelitian dan juga menambah implikasi secara teori maupun praktis. Lebih lanjut, penelitian dengan variabel yang dimaksud belum pernah dilakukan di KPP Pratama Kubu Raya.

Metodologi

Rancangan Penelitian

Studi ini memiliki tujuan guna menganalisa pengaruh penilaian kinerja dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi keterlibatan karyawan di KPP PKR. Studi ini adalah riset sebab-akibat dengan menggunakan pendekatan survei. Perolehan data dilaksanakan melalui distribusi angket/kuesioner untuk karyawan sebanyak 104 orang. Data yang dimanfaatkan pada riset ini yakni informasi primer serta sekunder. Analisa data memanfaatkan metode *partial least square* (PLS) pada *structural equation modelling* (SEM).

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Analisa statistik deskriptif variabel studi dimanfaatkan guna mengidentifikasi kecondongan respon pada angket maupun tahapan respons dari partisipan sejalan dengan kriteria pilihan respon yang memanfaatkan skala Likert dari 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju) atas pernyataan tiap variabelnya. Informasi yang dikumpulkan lalu ditabulasi guna mengidentifikasi persebaran respon partisipan dari tiap-tiap parameter pada tiap konstruk riset.

Variabel kecerdasan intelektual (IQ) memiliki rata-rata 3,55-3,81 dengan kategori cukup baik. Dua indikator PK1 dan PK3 memiliki rata-rata tertinggi dibanding indikator lainnya. Variabel

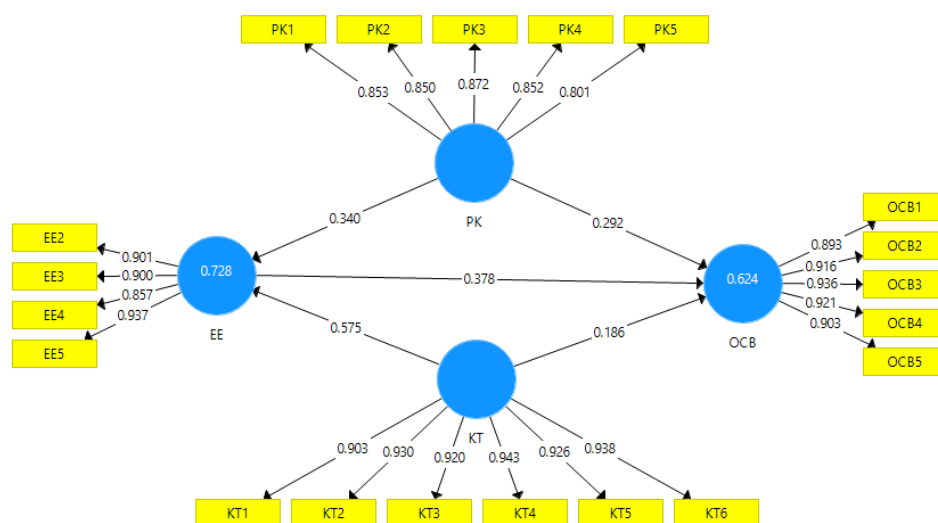
kepemimpinan transformasional (KT) memiliki rata-rata 3,77-4,05 dengan kategori cukup baik. Bila dilihat dari enam indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Variabel *employee engagement* (EE) memiliki rata-rata 3,73-4,16 dengan kategori baik. Bila dilihat dari lima indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Indikator EE1 memiliki nilai tertinggi dibanding indikator lainnya. Variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB) memiliki rata-rata 3,68-4,01 dengan kategori baik. Mayoritas responden merasakan kinerja pegawai dalam kategori cukup baik. Indikator OCB1 tertinggi diantara indikator lainnya. Indikator OCB4 terendah dibanding indikator lainnya.

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model ukur (*outer model*) dilaksanakan guna mengetahui validitas serta reliabilitas yang mengkaitkan antara parameter dengan konstruk latennya. Terdapat 3 (tiga) ketentuan pada penggunaan metode analisa data menggunakan SmartPLS 3.2.8 dalam menilai *outer model* yakni *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, *Discriminant Validity*, dan *Convergent Validity*.

Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent validity dari permodelan pengujian dengan reflektif parameter diukur menurut keterkaitan diantara component score/ point score yang diperkirakan menggunakan aplikasi PLS. Pengukuran reflektif personal dinilai tinggi apabila memiliki keterkaitan diatas 0,70 dengan variabel yang diuji. Pada studi ini batasan loading factor senilai 0,70 akan dimanfaatkan. Gambar 1 mengilustrasikan hasil perhitungan model SEM PLS, berikutnya skor loading factor parameter di tiap-tiap variabel.



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah EE1. *Factor loading* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel penilaian kinerja, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada PK3, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada PK2. Pada variabel kepemimpinan transformasional, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada KT4, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada KT1. Pada variabel *employee engagement*, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada EE5, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada EE4. Pada variabel OCB, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada OCB3, sedangkan nilai faktor *loading* terendah pada OCB1.

Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 1 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 1. Validitas Diskriminan

	EE	KT	OCB	PK
EE	0.899			
KT	0.82	0.827		
OCB	0.751	0.707	0.814	
PK	0.754	0.72	0.712	0.846

Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas serta reliabilitas juga bisa ditinjau melalui skor keterkaitan sebuah variabel serta skor AVE dari tiap-tiap variabel. Variabel/konstruk dinyatakan mempunyai keterkaitan yang baik apabila skornya 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Melalui Tabel 2 akan disuguhkan nilai AVE, Composite Reliability, serta Cronbach's Alpha bagi semua konstruk.

Tabel 2. Nilai Composite Reliability dan AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
EE	0.921	0.944	0.809
KT	0.967	0.973	0.859
OCB	0.951	0.962	0.835
PK	0.901	0.926	0.715

Tabel 2 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel EE diperoleh sebesar 0,728 dan untuk variabel OCB diperoleh sebesar 0,624. Hasil ini menunjukkan bahwa 72,8% variabel *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh variabel PK dan KT dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 62,4% variabel OCB dipengaruhi oleh variabel PK, KT, dan EE dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian model structural maupun *inner model* dilaksanakan guna meninjau relasi diantara variabel, skor signifikansi serta R^2 dari model studi. Permodelan structural dikaji melalui penggunaan R^2 atas variabel bebas pengujian t berikut signifikansi dari koefisien parameter lajur struktural. Melalui peninjauan permodelan dengan PLS diawali melalui peninjauan R^2 untuk tiap konstruk laten terikat. Tabel 3 adalah hasil perkiraan R^2 melalui penggunaan SmartPLS 3.2.8.

Tabel 3. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
EE	0.728	0.725
OCB	0.624	0.617

Tabel 3 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel EE diperoleh sebesar 0,728 dan untuk variabel OCB diperoleh sebesar 0,624. Hasil ini menunjukkan bahwa 72,8% variabel *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh variabel PK dan KT dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel

lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 62,4% variabel OCB dipengaruhi oleh variabel PK, KT, dan EE dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

Uji Hipotesis

Tahap terakhir analisis SEM adalah uji hipotesis atau uji signifikansi. Nilai signifikansi minimal $\alpha = 0,05$. Hipotesis dapat diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar 0,1 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel pada taraf $\alpha = 0,05$ (1,96). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan resampling dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil bootstrapping disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
EE -> OCB	0.378	3.138	0.001	Signifikan
KT -> EE	0.575	8.457	0	Signifikan
KT -> OCB	0.186	1.723	0.043	Signifikan
PK -> EE	0.34	5.996	0	Signifikan
PK -> OCB	0.292	3.168	0.001	Signifikan

Hasil Uji Mediasi

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar variabel baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Dalam model penelitian ini digambarkan bahwa PK, KT, dan EE memiliki efek langsung terhadap OCB. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dalam model penelitian ini EE memberikan efek tidak langsung terhadap OCB.

Untuk mendeteksi adanya pengaruh mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Hair *et al* (2011:148). Metode ini dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Wati (2018:259) menambahkan bahwa untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel mediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediasi dikenal dengan istilah VAF (*Variance Accounting For*). Hair *et al.* (2011) menyatakan bahwa jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh. Jika nilai VAF bernilai diantara 20% sampai 80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Jika nilai VAF kurang dari 20%, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Untuk mengetahui *indirect effects* dalam penelitian ini dapat melihat Tabel 5.

Tabel 5. Efek Mediasi

Hubungan	Beta	T Statistics	P Values	Keterangan
KT -> EE -> OCB	0.217	2.882	0.002	Signifikan
PK -> EE -> OCB	0.129	2.894	0.002	Signifikan

Selanjutnya dilakukan perhitungan VAF untuk melihat secara kuantitatif pengaruh variabel pemediasi sebagaimana Tabel 6.

Tabel 6. Perhitungan VAF

	KT -> EE -> OCB	PK -> EE -> OCB
T-statistik	2,882	2,894
p-values	0,002	0,000
Pengaruh Langsung	0,186	0,292
Pengaruh Tidak Langsung	0,217	0,129
Pengaruh Total	0,403	0,421
VAF = Pengaruh Tidak Langsung / Pengaruh Total	53,84%	30,64%

Dari hasil perhitungan pada Tabel 6 diketahui bahwa hasil VAF pengaruh KT terhadap OCB melalui EE bernilai 53,84% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Hasil VAF pengaruh PK terhadap OCB melalui EE bernilai 30,64% yang dikategorikan sebagai pemediasi parsial.

Pembahasan

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap OCB

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 organisasi disertai dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

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.

Pengaruh Employee Engagement terhadap OCB

Employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap organizational citizenship behavior pegawai KPP PKR. 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 analisis 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 loading factor tertinggi. 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 PKR untuk dapat melaksanakan dengan optimal. Ruang lingkup pekerjaan tersebut juga memicu rasa antusias pegawai dalam bekerja, meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai loading 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.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Employee Engagement

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. 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 PKR memberikan tantangan tersendiri dalam upaya pencapaian target tersebut.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP PKR. 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 PKR 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.

Efek Mediasi Employee Engagement

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja terhadap OCB pegawai KPP PKR 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. 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).

Hasil pengujian memberikan informasi bahwa pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior pegawai KPP PKR 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.

Implikasi Manajerial

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 PKR. 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.

Kesimpulan dan Saran

Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai KPP. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB pegawai KPP. *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB KPP. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pegawai KPP. *Employee engagement* mampu memediasi penilaian kinerja terhadap OCB pegawai KPP. *Employee engagement* mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB pegawai KPP.

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 Kubu Raya. 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. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi OCB, disarankan agar dapat menggunakan variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

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), 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(I), 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 questionnaire, 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).

- 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.