

**PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK  
PRATAMA KOTA GORONTALO**

**Oleh**  
**NANDITA ARSAD**  
**E.2117053**

**SKRIPSI**

untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Sarjana



**PROGRAM SARJANA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
GORONTALO  
TAHUN 202**

## HALAMAN PENGESAHAN

# **PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO**

Oleh

**NANDITA ARSAD  
E.2117053**

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar sarjana  
dan telah di setujui oleh tim pembimbing pada tanggal

Gorontalo, 25 Oktober 2021

Pembimbing I



Sri Meike Jusup, SE.,MM  
NIDN: 0903058101

Pembimbing II



Wiwin L. Husin, SE.,MM  
NIDN:0923088302

## HALAMAN PERSETUJUAN

# PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO

Oleh

NANDITA ARSAD  
E21.17.053

Diperiksa Oleh Panitia Ujian Strata Satu (S1)  
Universitas Ichsan Gorontalo

1. Dr. Musafir, SE., M.Si
2. Benny Rumambie, SE., MM
3. Syaiful Pakaya, SE., MM
4. Sri Meike Jusup, SE., MM
5. Wiwin L. Husin, SE., MM

Mengetahui :



## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karyatulissaya ( Skripsi ) ini adalah hasil dan belum pernah di ajukan untuk mendapatkan gelar akademik ( Sarjana ) baik di Universitas Ichsan Gorontalo maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftarpustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini .

Gorontalo, 25 Oktober 2021

Yang membuat pernyataan



(Nandita Arsad )

Nim : E2117053

## ABSTRAK

NANDITA ARSYAD. E2117053. PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif dengan penyajian secara deskriptif. Penentuan populasi dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Sensus, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, waancara, kuesioner dan sokumentasi, dan Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa Reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yaitu sebesar 0,801 atau 80,1%. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yakni sebesar 0,450 atau 45%. Hasil pengujian ketiga menunjukkan bahwa *Employee engagement* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yakni sebesar 0,510 atau 51%.

Kata kunci: reformasi birokrasi, *employee engagement*, kinerja

## ***ABSTRACT***

***NANDITA ARSYAD. E217053. THE EFFECT OF BUREAUCRACY REFORM AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE PRIMARY TAX SERVICE OFFICE, GORONTALO CITY***

*This study aims to find out the effect of bureaucratic reform (X1) and employee engagement (X2) simultaneously on employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office. The method used in this study is a quantitative approach with a descriptive presentation. The determination of the population and the sampling technique used in this study is the census method. The data collection techniques used are observation, interviews, questionnaires, and documentation. The analytical method in this study is the path analysis method. The result of the first test shows that bureaucratic reform (X1) and employee engagement (X2) simultaneously have a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.801 or 80.1%. The result of the second hypothesis testing indicates that bureaucratic reform (X1) partially has a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.450 or 45%. The result of the third test demonstrates that employee engagement (X2) partially has a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.510 or 51%.*

*Keywords: bureaucratic reform, employee engagement, performance*

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO :**

- ❖ Ketika telah melakukan yang terbaik yang kita bisa, maka kegagalan bukan sesuatu yang harus disesalkan, tapi jadikanlah pelajaran atau motivasi diri.
- ❖ Jangan Pernah puas dengan apa yang kita raih, karena kepuasan akan membuat kemunduran dalam suatu pencapaian.

### **PERSEMBAHAN :**

- ❖ Untuk kedua orang tuaku yang sangat mengharapkan keberhasilan dan kebahagiaan masa depanku, semangat dan doa yang menyertai aku sehingga aku mencapai cita-cita.
- ❖ Bapak dan ibu dosen pembimbing dan penguji, yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya, agar saya lebih baik. Terimakasih banyak bapa dan ibu dosen, jasa kalian akan selalu terpatri di hati.
- ❖ Untuk sahabat tersayang terimakasih yang telah membantu dan memberikan semangat dan dukungan serta doa doanya untukku.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis mengucapkan rasa syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkat Rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan usulan penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo”**, sesuai dengan yang direncanakan. Dan tak lupa salam dan taslim penulis haturkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW. Usulan penelitian ini dibuat untuk memenuhi syarat melanjutkan ketingkat skripsi di jurusan Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, usulan penelitian ini dapat penulis selesaikan.

Pada kesempatan ini izinkan saya untuk menghaturkan banyak terima kasih kepada: Muh. Ichsan Gaffar, SE.,M.Ak, selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (YPIPT) Ichsan Gorontalo, Bapak Dr. Abd Gaffar La Tjokke, M.Si Selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak Dr. Ariawan, SE.,MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Ibu Eka Zohra Solikahan, SE.,MM selaku ketua Program Studi Manajemen, I, Ibu Sri Meike Jusup, SE.,MM selaku pembimbing I, Ibu Wiwin L Husin, SE.,MM selaku pembimbing II, Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak KepalaKantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian, dan Kepada Kedua Orang tuaku yang selalu mendoakan keberhasilan studiku Dan kepada seluruh keluarga yang selalu memberikan semangat dan motivasi.

Saran dan kritik, penulis harapkan dari dewan penguji dan semua pihak untuk penyempurnaan penulisan usulan penelitian lebih lanjut. Semoga usulan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga bantuan, bimbingan dan arahan yang telah diberikan oleh berbagai pihak akan memperoleh imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Amin.

Gorontalo, 25 Oktober 2021

Penulis,



( Nandita Arsad )

NIM : E2117053

## DAFTAR ISI

### **HALAMAN JUDUL**

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA, HIPOTESIS DAN KERANGKA**

<b>PEMIKIRAN</b> .....	7
2.1 Kajian Pustaka.....	7
2.1.1 Pengertian Reformasi Birokrasi .....	7
2.1.2 Tujuan Reformasi Birokrasi.....	9
2.1.3 Aspek-aspek Reformasi Birokrasi .....	9
2.1.4 Dimensi dan Indikator Reformasi Birokrasi .....	10
2.1.5 Pengertian Employee Engangement .....	11
2.1.6 Tipe Pegawai Berdasarkan Tingkat Employee Engagement .....	12
2.1.7 Dimensi dan Indikator Employee Engangement .....	13
2.1.8 Pengertian Kinerja.....	13
2.1.9 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.1.10 Indikator Kinerja .....	15
2.1.11 Penelitian Terdahulu .....	16
2.2 Kerangka Pemikiran.....	17
2.3 Hipotesis.....	17

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**.....

3.1 Objek Penelitian .....	18
3.2 Metode Penelitian.....	19
3.2.1 Metode Penelitian Yang Digunakan .....	19
3.2.2 Operasional Variabel Penelitian.....	19
3.2.3 Populasi dan Sampel .....	22
3.2.4 Jenis dan Sumber Data.....	24
3.2.5 Teknik dan Pengumpulan Data .....	25
3.2.6 Pengujian Instrumen Penelitian .....	25
3.2.7 Metode Analisi Data .....	28
3.2.8 Pengujian Hipotesis .....	30

3.2.9 Jadwal Penelitian .....	31
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHSAN .....</b>	<b>32</b>
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	32
4.1.1 Sejarah Kantor Pajak Pratama Gorontalo .....	32
4.1.2 Tugas,Fungsi dan Struktur Organisasi .....	33
4.2 Hasil Penelitian .....	35
4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden.....	35
4.2.2 Deskriptif Karakteristik Variabel Penelitian.....	37
4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	41
4.2.4 Analisis Data Statistik.....	44
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	46
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	48
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>56</b>
5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Saran.....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	17
Gambar 3.1 Analisis Jalur Path.....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pajak Pratama Gorontalo .....	34
Gambar 4.2 Hubungan Antara Variabel dan Pengaruh Langsung.....	45

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	56
Lampiran 2 Data ordinal dan interval .....	62
Lampiran 3 Deskriptif variabel Penelitian .....	71
Lampiran 4 Uji validitas dan reliabilitas.....	77
Lampiran 5 Uji Hipotesis .....	83
Lampiran 6 R Tabel dan F Tabel .....	86

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan teknologi yang begitu pesat menuntut setiap organisasi untuk beradaptasi dengan tren yang berubah dengan cepat dalam menjaga stabilitas organisasinya. Model adaptasi ini hanya dapat ditransfer ke sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing organisasi. Salah satu sumber daya yang organisasi miliki adalah sumber daya manusia, yang juga sekaligus menjadi asset besar yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat penting dalam menjaga kemampuan beradaptasi organisasi dari waktu ke waktu karena ketidakpastian perubahan.

Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dikemukakan oleh Budianto (2013: 2) bahwa SDM dipandang sebagai aset dalam suatu organisasi yang perlu diperhatikan, atau diberdayakan, guna menciptakan daya saing organisasi yang tinggi bagi individu atau pegawai. Hasil dari proses pengembangan keterampilan membangun kualitas staf untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi pekerjaan organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan pegawai untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi karena keberhasilan organisasi tercermin dari hasil kerja setiap pegawai. Menurut Mangkunegara (Arilaha et al., 2018: 5) kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seorang pegawai dalam memenuhi tanggung jawabnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Armstrong, (Monsov et al., 2018): Tingkat keberhasilan organisasi dapat dilihat pada kinerja yang baik, berdampak pada manajemen sumber daya manusia, tujuan individu dan organisasi.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai terus dilakukan oleh organisasi pemerintahan, oleh karenanya penting untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja pegawai. Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana dalam penelitian ini kinerja

pegawai di pengaruhi oleh reformasi birokrasi dan *employee engagement*. Ginting & Haryati, (2015) menegaskan bahwa reformasi birokrasi telah mengalami perubahan organisasi dalam pelaksanaan rencana yang berorientasi lebih baik. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi, pegawai harus selalu mengikuti perubahan yang diumumkan.

Menurut Utomo (Ria & Siregar, 2016: 54) reformasi birokrasi dapat dikatakan sebagai tahapan keberhasilan tertinggi, yaitu tahapan untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Langkah pertama adalah menyederhanakan efisiensi dan prosedur kerja, meningkatkan sumber daya manusia, mengelola aturan yang tumpang tindih, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kelembagaan. Langkah selanjutnya adalah membangun budaya hasil, memuaskan layanan publik, dan pada akhirnya memenangkan kepercayaan publik sebagai puncak dari tujuan reformasi birokrasi.

Faktor lainnya adalah keterlibatan pegawai yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai atau persepsi pegawai terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan faktor penentu tinggi rendahnya kinerja organisasi. Partisipasi pegawai adalah keinginan yang kuat dan ekspresi psikologis yang penuh gairah dari minat pegawai dalam menentukan keberhasilan organisasi dan kinerja mereka di luar tanggung jawab mereka. Secara umum *employee engagement* dapat diartikan sebagai tingkat loyalitas pegawai dan nilai-nilai yang digunakan dalam organisasi (Handoyo & Setiawan, 2017: 2).

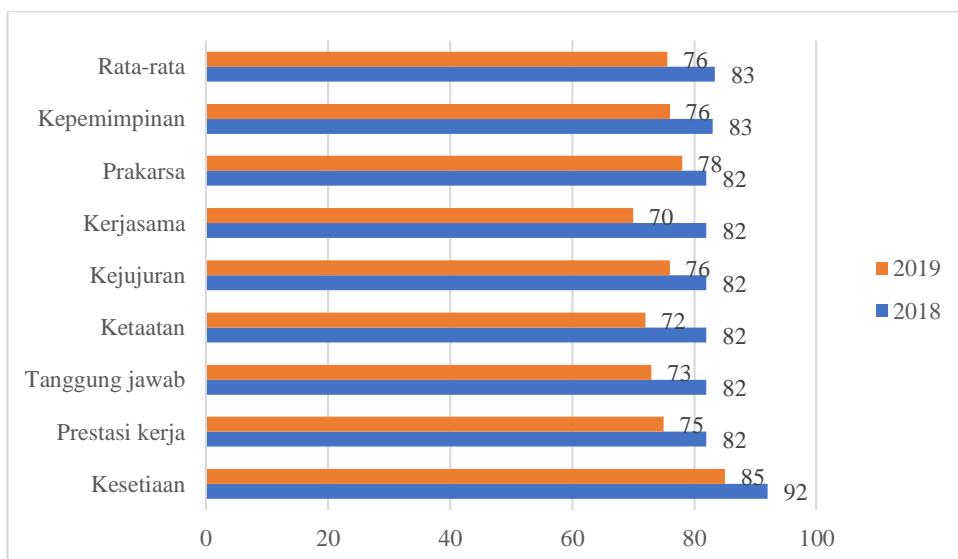
Pegawai yang merasa terhubung adalah mereka yang termotivasi penuh dan antusias dengan pekerjaan dan organisasinya. Bergabung adalah kemampuan suatu organisasi untuk berkontribusi pada kesuksesannya, yaitu berusaha menyelesaikan pekerjaan pegawai dan menggunakan semua ide dan kekuatannya, bahkan untuk bekerja lembur.

Pelayanan Pajak Awal Gorontalo adalah kombinasi dari Pelayanan Pajak Gorontalo dan Pelayanan Pajak Bumi dan Konstruksi Gorontalo. Pelayanan Pajak Primer Gorontalo berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak Daerah untuk Maluku Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara. Pelayanan Pajak

Primer Gorontalo, sebagai badan vertikal Direktorat Jenderal Pajak, bertanggung jawab untuk melaksanakan operasi perpajakan (memberi nasihat kepada wajib pajak, pelayanan dan pengawasan) di berbagai bidang seperti pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan. Barang mewah dan pajak tidak langsung lainnya, tanah dan bangunan, biaya untuk tanah dan rumah di dalam yurisdiksi, didasarkan pada kebijakan teknis yang diberikan oleh Administrasi Umum Perpajakan sesuai dengan hukum dan peraturan yang ada.

Agar mencapai harapan pemerintah daerah pada umumnya, tujuan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo pada khususnya, maka di butuhkan sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Dari hasil studi dokumentasi yang dilakukan penulis didapatkan tabel rata-rata penilaian kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Rekapitulasi Rata-rata Penilaian Kinerja Pegawai**



*Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, diolah Tahun 2020*

**Tabel 1.2 Standar Nilai Kinerja Pegawai**

No	Nilai	Keterangan
1	91 - 100	Amat Baik
2	76 – 90	Baik
3	61 – 75	Cukup
4	51 – 60	Sedang
5	50 ke bawah	Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 1979

Berdasarkan gambar 1.1 di atas menunjukkan pada tahun 2018 rata-rata kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sudah baik sebesar 83%, namun tahun 2019 rata-rata kinerja pegawai mengalami penurunan dengan kategori cukup sebesar 76%. Penurunan tersebut terlihat dari unsur prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, dan kerjasama, sehingga mengindikasikan tahun 2019 adanya penurunan kinerja pegawai di kantor Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

Hasil penilaian kinerja yang diperoleh kemudian di konfirmasi melalui wawancara dengan Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal (informan menolak untuk dituliskan namanya). Dari hasil wawancara tersebut penulis menemukan adanya permasalahan antara lain dari segi kuantitas dimana pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai terlihat dari belum optimalnya pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu pelaksanaan kerja yang masih harus diselesaikan berhari-hari, minimnya tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga, permasalahan tersebut dapat menghambat kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

Dari permasalahan tersebut penulis menduga bahwa menurunnya kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dikarenakan reformasi birokrasi belum berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi dan *employee engagement* atau keterikatan pegawai. Reformasi birokrasi yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun masih saja terdapat pegawai yang tidak memahami dan mendalami maksud dengan reformasi birokrasi sehingga tidak tanggap dengan perubahan-perubahan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak

Pratama Gorontalo. Selain itu, terdapat pula *employee engagement* atau keterikatan pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, dimana secara status telah terikat berdasarkan Surat Keputusan Pengangkatan. Namun dalam keterikatan pegawai tidak hanya sampai pada pengakuan organisasi melalui SK pengangkatannya, akan tetapi lebih dalam lagi dimana pegawai menjadi bagian dari tercapainya tujuan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

Oleh karena itu, permasalahan yang dikemukakan tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Setelah menguraikan fenomena permasalahan pada latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan permasalahan yang hendak di teliti nantinya, yaotu sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement*(X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo
2. Seberapa besar pengaruh reformasi birokrasi (X1) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. Seberapa besar pengaruh *employee engagement*(X2) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah sebelumnya yaitu untuk mendapatkan gambaran tentang pengaruh reformasi birokrasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

2. Untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi (X1) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* (X2) secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang teori-teori dan ilmu manajemen di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya berkaitan dengan masalah yang menjadi sumber penelitian yaitu reformasi birokrasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi data dan informasi yang aktual sebagai masukan dalam upaya perkembangan dan kemajuan organisasi terutama pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

##### **3. Manfaat Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh secara teori di lapangan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian Reformasi Birokrasi

Menurut Riswanda (Ginting, 2015: 705), arti etimologis dari kata "reformasi" berasal dari kata "reformasi", yang berarti "memperbaiki atau memperbaiki dengan menghilangkan atau mengoreksi sesuatu yang buruk atau salah". . Perubahan secara harfiah berarti: mengubah, mengubah hal-hal yang akan dikembalikan ke bentuk atau bentuk aslinya sesuai dengan nilai-nilai ideal yang diinginkan rakyat.

Menurut Riyadhini (Ria & Siregar, 2016: 53) birokrasi merupakan instrumen dalam menjalankan kekuasaan negara dengan kekuasaan untuk memerintah. Semakin tinggi hierarki, semakin tinggi otoritasnya. Birokrasi adalah organisasi dengan aturan yang jelas, kekuasaan yang kuat, dan fungsi yang pasti. Roskin (Ria & Siregar, 2016: 53) mengacu pada konsep birokrasi sebagai badan besar pejabat yang ditunjuk, yang tugas utamanya adalah melaksanakan kebijakan yang diambil oleh pengambil keputusan.

Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan produktivitas dengan berbagai cara demi efisiensi, efisiensi, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi tidak hanya menyederhanakan struktur birokrasi, tetapi juga mengubah pola pikir dan bentuk budaya birokrasi untuk berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi birokrasi adalah perubahan terencana yang ditujukan untuk perubahan kelembagaan dan mempengaruhi tata kelola birokrasi dan perubahan budaya di tingkat pemerintahan dan badan eksekutif di tingkat nasional dan daerah (Ginting, 2015: 706)

Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perubahan paradigma dan tata kelola yang fundamental. Reformasi birokrasi menurut Prasojo (Ria & Siregar, 2016: 53) meliputi perubahan struktur dan perubahan birokrasi, perubahan sistem politik dan hukum secara umum, serta perubahan sikap dan budaya birokrat dan masyarakat. perubahan pola pikir dan komitmen pemerintah dan partai politik.

Profesionalisme dan netralitas birokrasi harus menjadi tujuan utama reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi terkait dengan rekrutmen jutaan pegawai pemerintah dan kebutuhan anggaran yang besar. Proses birokrasi dari tingkat tertinggi dan terendah secara bertahap, secara nyata dan terukur. Proses tersebut juga mencakup merevisi dan mengembangkan berbagai regulasi, modernisasi kebijakan dan prosedur pemerintah pusat dan daerah, serta menyesuaikan fungsi lembaga publik dengan paradigma dan peran baru tersebut.

Sedarmayanti (2013: 321) mengatakan bahwa ada empat cara memperbaiki perangkat negara yang melalui reformasi birokrasi untuk melakukan lompatan dalam meningkatkan kinerja aparatur negara; (1) Pembentukan dan penyederhanaan pengelolaan, (2) peningkatan kapasitas peralatan, (3) pencegahan dan penghapusan KKN, dan (4) pengembangan pelayanan prima.

Menurut Ginting & Haryati (2011), reformasi birokrasi merupakan perubahan yang kompleks dan sistematis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik oleh instansi pemerintah. Dalam desain unggulan reformasi birokrasi, indikator evaluasi reformasi birokrasi adalah perubahan jenis dan budaya sistem kerja, regulasi hukum, penguatan dan struktur organisasi, pengelolaan sistem manajemen sumber daya manusia, pengendalian, pengendalian, pengendalian, pengendalian, pengendalian, penguatan. pelayanan publik.

Padahal, menurut Turner dan Hulme (Ria & Siregar, 2016: 53), reformasi birokrasi merupakan upaya untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif untuk mencapai perubahan sosial, kesetaraan politik, keadilan sosial, dan pembangunan ekonomi. Reformasi birokrasi dapat dilihat sebagai proses politik untuk mengubah struktur dan fungsi.

Berdasarkan beberapa argumentasi di atas, dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya perbaikan yang pertama melalui proses pergantian pemerintahan (tanpa merugikan).

### **2.1.2 Tujuan Reformasi Birokrasi**

Menurut Sedarmayanti (2009: 75), secara umum tujuan reformasi birokrasi adalah untuk meningkatkan pelayanan publik yang didukung oleh pemimpin profesional yang bebas dari korupsi, kesalahpahaman, dan nepotisme. Tujuan khusus reformasi birokrasi meliputi:

1. Birokrasi murni bebas dari korupsi, rekonsiliasi dan kekeluargaan.
2. Tidak boros cara birokrasi.
3. Birokrasi efektif, mampu memenuhi tanggung jawabnya, dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
4. Birokrasi produktif yang dapat menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
5. Birokrasi sejahtera yang dibayar sesuai dengan kehormatan, beban kerja, bobot dan tanggung jawab masyarakat, serta status sosial pegawai negeri.

Menurut Revansyah (2010: 139), tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan kepercayaan publik (membangun kepercayaan publik) dan memberantas citra negatif birokrasi pemerintahan. Sulit bagi pemerintah untuk menjalankan urusan pemerintahan dan pembangunan tanpa kepercayaan rakyat.

### **2.1.3 Aspek-Aspek Reformasi Birokrasi**

Reformasi organisasi sebagai upaya mencapai kinerja pegawai dapat terlihat aspek-aspek sebagai berikut (Wenda, 2014: 26-27)

a. Transformasi Nilai

Nilai-nilai dalam suatu sistem berperan dalam memberikan acuan, menjadi kode etik, serta menikmati keberadaan dan dinamika elemen lain dalam sistem administrasi publik, seperti birokrasi. Reformasi birokrasi yang harus dilakukan harus tetap menjaga konsistensi dengan berbagai dimensi nilai-nilai yang terkandung dalam konstitusi ini, yang menjadi dasar penyelenggaraan pemerintahan serta tindakan dan tindakan negara.

b. Penataan Organisasi dan Tata Kerja

Pembentukan pemerintah pusat dan daerah berdasarkan visi, misi, tujuan, strategi, rencana kebijakan, rencana dan pelaksanaan kegiatan yang direncanakan; difokuskan pada pengembangan kepribadian birokrasi

dengan masalah dan tanggung jawab yang jelas, tertib, terdesentralisasi, efektif, efektif, akuntabel, terbuka dan dapat diakses; dan sebagai birokrasi nasional mereka jelas terkait satu sama lain.

c. Pemantapan Sistem Manajemen

Menyelenggarakan penataan organisasi (kelembagaan) pemerintahan; relokasi dan sederhanakan sistem kerja, prosedur dan mekanisme kerja.

d. Peningkatan Kompetensi SDM Aparatur

Birokrat atau sumber daya manusia (perangkat aparatur pemerintah) harus profesional dan taat hukum, netral, rasional, demokratis, inovatif, mandiri, berintegritas tinggi, dan mendukung etika administrasi publik dalam melayani masyarakat.

#### **2.1.4 Dimensi dan Indikator Reformasi Birokrasi**

Untuk mengukur reformasi struktur Birokrasi digunakan pendapat Robbins (Umasugi & Kiyai, 2017:10-11) bahwa reformasi birokrasi memiliki tiga komponen atau dimensi, yaitu :

1. Kompleksitas, yaitu tingkat diskriminasi atau pembagian kerja yang ada dalam unit organisasi yang hierarkis dan tidak terorganisir secara geografis dalam suatu organisasi. Ini adalah organisasi yang kompleks, multi-tasking, atau multi-tasking. Semakin kompleks suatu organisasi, semakin sulit untuk mengelolanya, karena terdapat ketidaksetaraan baik di departemen / satuan tugas maupun individu. Indikatornya adalah:
  - a. Struktur pengawasan oleh pimpinan pada semua level manajemen
  - b. Struktur deskripsi fungsi dan tugas ke unit/bagian/bidang organisasi
  - c. Pengendalian dan pengkoordinasian orang-orang;
  - d. Pengendalian penggunaan alat-alat untuk memotivasi orang-orang.
2. Formalisasi, yaitu penggunaan aturan dan prosedur tertulis untuk membakukan sejumlah praktik organisasi. Selain itu, formalisasi mengacu pada perluasan ekspektasi kerja, aturan, dan kebijakan perilaku yang diantisipasi dan tertulis. Indikatornya adalah :
  - a. Adanya SOP pada setiap unit/bagian/bidang organisasi;
  - b. Kelancaran pelaksanaan tugas disetiap level manajemen;

3. Sentralisasi, yaitu lokasi pusat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Sentralisasi, partisipasi, dan otonomi sulit dikenali dalam praktiknya, karena keputusan dapat dibuat oleh semua orang dalam organisasi. Indikatornya adalah:

- a. Pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan;
- b. Ada kewenangan yang diberikan kepada pimpinan manajemen untuk mengambil keputusan operasional guna kelancaran tugas-tugas rutin.

### **2.1.5 Pengertian Employee Engagement**

*Employee Engagement* atau rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan faktor penentu seberapa tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi. Keterlibatan pegawai adalah keinginan yang kuat dan ekspresi psikologis yang penuh gairah dari pegawai yang tertarik untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dan melaksanakannya di luar tanggung jawabnya (Handoyo & Setiawan, 2017:1)

Menurut Kahn dalam Kular (Retnoningtyas, 2014:103), *employee engagement* merupakan suatu kehadiran psikologis ketika pegawai berperan dalam suatu organisasi. Pegawai akan mampu mengekspresikan diri secara fisik, mental dan emosional dalam perannya dalam organisasi. Keterlibatan pegawai juga ditentukan oleh seberapa loyal pegawai terhadap sesuatu atau kepada seseorang dalam organisasi dan berapa lama mereka bertahan karena loyalitas dan komitmen pegawai karena ingin terus bekerja di dalam organisasi.

Menurut Blessing White (Muliawan & Perizade, 2017:70) keterikatan pegawai atau *employee engagement* merupakan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan. Empati ini berarti dia sangat peduli dengan pekerjaan dan organisasi para pegawai. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji atau hanya untuk iklan, mereka bekerja atas nama tujuan organisasi. Menurut Schaufeli et al (Puspa, 2018:183) pegawai yang terhubung memiliki kekuatan dan memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan serta dapat memenuhi semua persyaratan pekerjaan. Aditif ini didefinisikan sebagai tindakan positif.

*Employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis dimana pegawai tertarik pada keberhasilan organisasi dan mendorong mereka untuk mencapai tingkat tuntutan kerja yang lebih tinggi (Ramadhan, 2014:47). Lebih lanjut, Mercer (Ramadhan, 2014:47) mengatakan bahwa *employee engagement* dapat membuat perubahan pada individu, kelompok dan organisasi.

Berdasarkan definisi *employee engagement* yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan dedikasi dan komitmen penuh pegawai terhadap organisasi yang terhubung secara fisik, mental dan emosional dengan tempat kerja dan tempat kerja

### **2.1.6 Tipe Pegawai Berdasarkan Tingkat Employee Engagement**

Terdapat beberapa tipe pegawai yang ada didalam suatu organisasi. Menurut Gallup (Winowoda, 2018:40-41), terdapat 3 jenis pegawai berdasarkan tingkat *engagement* adalah sebagai berikut:

#### **1. Engaged**

Pegawai yang engaged (terikat) adalah pegawai yang membangun dalam organisasi. Para pegawai ini akan selalu menunjukkan produktivitas tertinggi dan tertinggi dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada mereka. Jenis staf ini siap memberikan kekuatan bagi pertumbuhan organisasi dan mengembangkan bakatnya secara maksimal.

#### **2. Not Engaged**

Pegawai tipe ini fokus pada masalah, bukan pada pencapaian tujuan pekerjaan. Mereka melakukan pekerjaan hanya atas dasar bagian mereka dan apa yang dibayar organisasi. Di tempat kerja, selalu cari perintah dari eksekutif dan rasakan kekurangan energi saat bekerja.

#### **3. Actively Disengaged**

Jenis pegawai ini adalah pegawai yang tidak terkait. Mereka secara terbuka mengungkapkan ketidakpuasan dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Mereka juga terus menerus melawan dan hanya melihat sisi negatif dari berbagai peluang yang tersedia.

### 2.1.7 Dimensi dan Indikator Employee Engagement

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat menumbuhkan employee engagement yaitu antara lain menurut Armstrong (Winowoda, 2018:41-42), ada dua pendekatan engagement pegawai:

1. *Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan)

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika seseorang terikat pada pekerjaan. Pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, komitmen dan berdedikasi penuh

2. *Organizational Engagement* (Keterikatan Organisasi)

*Engagement* organisasi berfokus pada keterkaitan dengan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, engagement organisasi terjadi ketika pegawai melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja

### 2.1.8 Pengertian Kinerja

Menurut Surbakti (Sujana & Ardana, 2020) menyatakan kinerja menjadi tolak ukur yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur sejauh mana pegawai dapat mengembangkan tugas yang mereka emban dan bagaimana ada suatu kemajuan yang dialami oleh organisasi kedepannya. Namun, tidak semua pegawai yang diperlakukan dalam organisasi mempunyai kemampuan dan kualitas yang sama dalam penyelesaian tugasnya, karena mengingat kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki berbeda-beda. Faktor kinerja pegawai menjadi hal penting diperhatikan karena kinerja pegawai akan menjadi masalah serius bagi organisasi sehingga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya suatu pelayanan.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (performance) adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau hasil dari proses (Nurlaila, 2010:3)

Pengertian kinerja menurut Sembiring dalam Nurpratama (2016:5) yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan, kebijakan, program dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Lebih dalam lagi, definisi kinerja menurut Fattah dalam Nurpratama (2016:5-6) yaitu keterampilan yang didasarkan pada pengetahuan, sikap dan keterampilan serta keinginan untuk menghasilkan sesuatu. Setiap organisasi pasti memiliki tujuan dan kapasitas eksekutifnya sendiri. Setiap pegawai tentunya memiliki tanggung jawab dan tanggung jawabnya masing-masing dalam pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

Menurut Mangkunagara dalam Monsow, (2018:7) kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Monsow (2018:7-8) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apakah dilakukan atau tidak dilakukan

Pengertian kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya produktivitas merupakan sesuatu yang istimewa karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Selain itu kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi pegawai (Wijayanti, 2017:4).

Menurut Rivai (2014:321) hasil atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan suatu tugas pada waktu tertentu, pada waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil standar dari suatu tujuan yang ditetapkan atau kriteria yang ditetapkan, dipilih dan disepakati. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari *performance*.

Berdasarkan definisi kinerja tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau derajat keberhasilan suatu periode kinerja dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti

standar kinerja, standar kinerja manusia, atau target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya yang telah disepakati bersama.

### **2.1.9 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam Arilaha (2018:7) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- a. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*).
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Menurut Tika dalam Satriani, (2020:10), kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- a. Faktor intern, seperti kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja
- b. Faktor ekstern meliputi, peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, dan pesaing.

### **2.1.10 Indikator Kinerja**

Bernardin dan Russe (Nurpratama, 2016:5-6) mengajukan enam kriteria yang dapat digunakan yaitu :

1. *Quality* (kualitas), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity* (kuantitas), merupakan jumlah yang dihasilkan serta siklus kegiatan yang dilakukan
3. *Timeless* (waktu penyelesaian), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain
4. *Need for supervision* (tanpa memerlukan pengawasan), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melakukan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan

5. *Interpersonal impact* (hubungan antar pegawai), merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja.

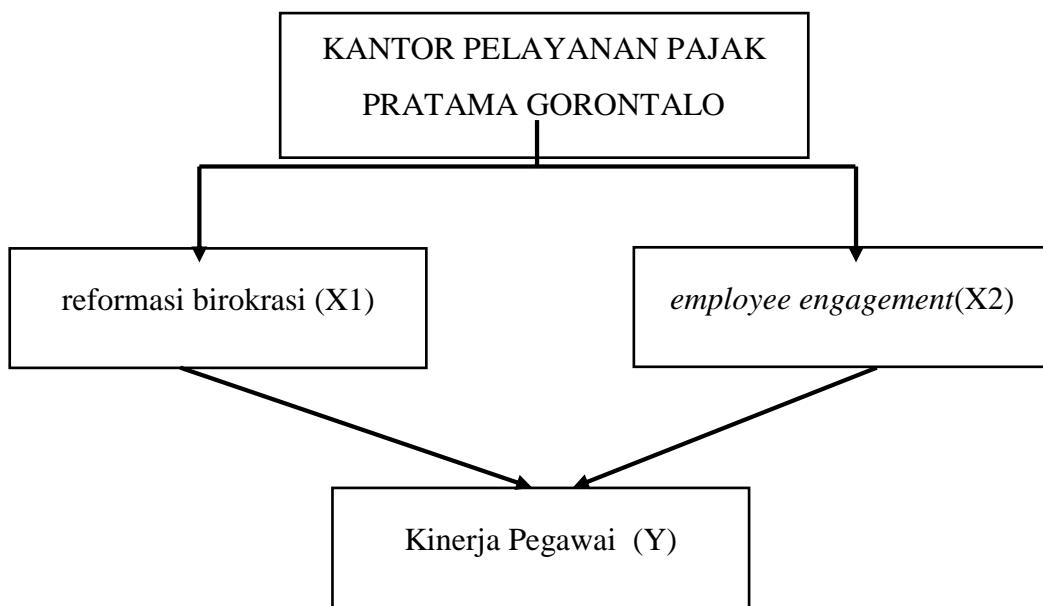
### **2.1.11 Penelitian Terdahulu**

1. Ria dan Siregar (2016) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah mencapai 74%. Namun, komponen hasil mencetak 53,93 pada skala hanya 1-100. Selain itu, reformasi birokrasi di lingkungan Pemprov Jabar berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, namun tidak berpengaruh pada kinerja perekonomian. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyoroti pentingnya program reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pentingnya hasil reformasi birokrasi terkait penyelenggaraan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas. KKN Diperlukan lebih banyak penelitian untuk mengukur dampak reformasi birokrasi terhadap kepuasan masyarakat sebagai objek pelayanan birokrasi.
2. Kusumawati, (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Program Diploma III Di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan Terdapat pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan antara employee engagement terhadap kinerja pegawai Program D-3 Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama tidak terbukti atau ditolak.
3. Nurdinah, (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Reformasi Birokrasi, Remunerasi, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Gunungkidul). Teknik pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*. Jumlah responden yang digunakan dalam sampel adalah

sebanyak 36 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee engagement* dan reformasi birokrasi ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebagai implikasinya, reformasi birokrasi dan *employee engagement* perlu dipertahankan atau ditingkatkan di instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

## 2.3 Hipotesis

1. Reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
2. Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

3. *Employee engagement* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Sebagaimana telah di jelaskan pada bab terdahulu maka yang menjadi objek penilitian adalah reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

#### **3.2 Metode Penelitian**

##### **3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan**

Metode penelitian yang digunakan menurut Sugiyono (2010: 65) adalah metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai penelitian yang didasarkan pada filosofi positivisme, analisis menggunakan metode penelitian numerik dan statistik untuk menguji beberapa populasi atau sampel. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan penyebab penelitian dan uji hipotesis. Penelitian ini mengambil contoh dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer atau primer. Sedangkan menurut Sugiyono (2010: 68) metode penelitian populasi adalah metode penelitian yang dilakukan oleh populasi besar dan kecil, namun data yang diteliti adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut dan hubungan antara variabel sosiologis dan psikologis.

Informasi dari sebagian populasi dikumpulkan langsung dari tempat kejadian di tempat kejadian untuk mengetahui pendapat sebagian populasi yang menjadi bagian dari analisis objek yang diteliti. semua memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih.

##### **3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian terdapat dua jenis variabel yang terdiri dari :

1. Variabel bebas (Independent) yaitu reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2)
2. Variabel tidak bebas (Dependent) yaitu kinerja pegawai(Y).

Variabel diatas dapat dilihat lebih jelas pada tabel berikut ini :

**Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Reformasi Birokrasi dan Employee Engagement**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	
Reformasi Birokrasi (X1)	Kompleksitas	1. pengawasan oleh pimpinan 2. deskripsi fungsi dan tugas organisasi 3. Pengendalian dan pengkoordinasian pegawai 4. penggunaan alat-alat untuk memotivasi pegawai	Ordinal	
	Formalisasi	5. Adanya SOP pada setiap bagian 6. Kelancaran pelaksanaan tugas		
	Sentralisasi	7. Melibatkan bawahan 8. Memberikan kewenangan kepada bawahan		
Employee Engagement (X2)	<i>Job Engagement</i> (Keterikatan Pekerjaan)	1. Semangat kerja 2. komitmen 3. berdedikasi	Ordinal	
	<i>Organizational Engagement</i> (Keterikatan Organisasi)	4. sikap positif pegawai terhadap organisasi 5. percaya pada organisasi tempat bekerja		
Sumber Variabel X1 : Robbins (Umasugi & Kiyai, 2017:10-11)				
X2: Armstrong (Winowoda, 2018:41-42)				

**Tabel 3. 2Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	1. hasil pekerjaan mendekati tujuan yang diharapkan	Ordinal
	Kuantitas	2. jumlah pekerjaan yang dihasilkan	
	Ketepatan Waktu	3. pekerjaan tepat waktu	
	Tanpa Pengawasan	4. bekerja tanpa diawasi	
	Kemampuan Bekerjasama	5. kerjasama antar pegawai	
Sumber Variabel Y : Bernardin dan Russe dalam Nurpratama (2016:5-6)			

Dalam melakukan penelitian ini masing-masing variabel yang ada baik variabel independen maupun variabel dependen, akan dilakukan langkah - langkah sebagai berikut ini:

1. Untuk variabel reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) akan diukur dengan menggunakan instrumen kuesioneryang menggunakan skala likert (*likert's type item*).
2. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala likert mempunyai *grade* dari sangat positif sampai sangat negatif
3. Kuesioner disusun dengan menyiapkan 5 pilihan (*option*), setiap pilihan akan di berikan bobot yang berbeda seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.3Daftar Pilihan Kuesioner**

PILIHAN	BOBOT
Sangat setuju/selalu (sangat positif)	5
Setuju/Sering (positif)	4
Ragu-ragu/Kadang-kadang (netral)	3
Tidak setuju/Jarang (negativ)	2
Sangat tidak setuju/Tidak pernah (Sangat negativ)	1

### 3.2.3 Populasi Dan Sampel

#### 1. Populasi

Dalam melakukan penelitian, tindakan pengumpulan data merupakan langkah penting dalam mengidentifikasi karakteristik suatu populasi yang menjadi objek penelitian. Informasi digunakan untuk membuat keputusan atau untuk menguji hipotesis.

Dalam mengumpulkan informasi, Anda akan selalu menjumpai suatu objek yang akan diperiksa baik berupa objek, orang, tindakan, maupun kejadiannya. Sugiyono (2010: 61) mengatakan bahwa “populasi adalah bidang umum dari objek yang mempunyai ciri dan ciri tertentu yang perlu dipelajari peneliti dan kemudian sampai pada suatu kesimpulan”. Sementara itu, populasi menurut Sujana (2005: 6), penjumlahan semua kemungkinan nilai, hasil pencacahan atau pengukuran, kuantitas atau kualitas yang ingin dipelajari oleh seorang anggota suatu kelompok secara lengkap dan akurat dalam kaitannya dengan karakteristik tertentu.

Berdasarkan pengertian populasi tersebut maka populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sebanyak 92 orang pegawai, dapat dirinci sebagai berikut.

**Tabel 3.3 populasi penelitian**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
<b>Kepala Kantor</b>	<b>1</b>
<b>Fungsional Pemeriksa</b>	<b>7</b>
<b>Fungsional Penilai</b>	<b>2</b>
<b>Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan</b>	<b>8</b>
<b>Seksi Pelayanan</b>	<b>14</b>
<b>Seksi Pemeriksaan</b>	<b>5</b>
<b>Seksi Penagihan</b>	<b>5</b>
<b>Seksi Pegawasan dan Konsultasi I</b>	<b>8</b>
<b>Seksi Pegawasan dan Konsultasi II</b>	<b>8</b>
<b>Seksi Pegawasan dan Konsultasi III</b>	<b>7</b>
<b>Seksi Pegawasan dan Konsultasi IV</b>	<b>7</b>
<b>Seksi Pengolahan Data dan Informasi</b>	<b>6</b>
<b>Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal</b>	<b>14</b>
<b><b>TOTAL</b></b>	<b><b>92</b></b>

*Sumber : kantor pajak pratama gorontalo 2020*

1. Kelompok Fungsional Pemeriksa dan Penilai mempunyaitugas melakukan kegiatan pemeriksaan pajak
2. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan mempunyai tugas mengkoordinasikan pelaksanaanpengamatan potensi perpajakan, pendataan obyek dan subjek pajak, penilaianobyek pajak dalam rangka ekstensifikasi perpajakan
3. Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penertapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen serta penerimaan surat lainnya,pelaksanaan Registrasi Wajib Pajak, pengukuhan pengusaha kena pajak
4. Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaanperpajakan lainnya
5. Seksi Penagihan mempunyai tugas melaksanakan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen penagihan
6. Seksi Pengawasan Konsultasi I, II, III, dan IV masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan
7. Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan,pencarian dan pengolahan data, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-filling serta penyiapan laporan kinerja
8. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan,tata usaha dan rumah tangga

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi (Sugiyono, 2010:62). Mengingat keterbatasan peneliti baik dari segi waktu dan biaya, oleh karenanya peneliti mengambil sampel dari jumlah seluruh pegawai. Pada penelitian ini penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas toleransi kesalahan (10% atau 0,1)

Maka di peroleh perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{92}{1 + 92 \cdot 0,1^2}$$

$$=47,9$$

Di Bulatkan 48

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 48 pegawai di Kantor Pelayan Pajak Pratama Kota Gorontalo

### 3.2.4 Jenis dan sumber data

Untuk kepentingan penelitian ini, jenis dan sumber data perlu di kelompokkan ke dalam dua golongan yaitu:

#### 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Kuantitatif adalah data berupa bilangan yang nilainya berubah-ubah atau bersifat variatif. Dalam penelitian ini data kuantitatif adalah hasil kuesioner dengan menggunakan skala likert yang disebarluaskan kepada responden.

- 2) Data kualitatif adalah data yang bukan merupakan bilangan tetapi berupa ciri-ciri, sifat-sifat, keadaan atau gambaran suatu objek. Dalam penelitian ini data kualitatif adalah kondisi tempat penelitian.

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari penyebaran kuesioner kepada responden dalam hal ini pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.
- 2) Data sekunder adalah data yang sudah tersedia sebelumnya, diperoleh dari buku-buku, artikel, dan tulisan ilmiah, dalam hal ini sejarah dan struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

### 3.2.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan penulis dalam penelitian ini. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi yaitu mengamati kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
2. Wawancara dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan data berupa keterangan-keterangan dan informasi dimana yang menjadi sasaran interview adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. Kuesioner, di lakukan dengan menyebarkan seperangkat daftar pertanyaan/pernyataan tertulis kepada responden.
4. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan cara mempelajari buku, makalah, majalah ilmiah, guna memperoleh informasi yang berhubungan dengan teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah yang penelitian

### 3.2.6 Pengujian Instrumen Penelitian

Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif yang dilakukan dengan membahas dan membuat persentase dari hasil jawaban responden. Untuk mendapatkan data yang baik dalam arti mendekati kenyataan (objektif)

sudah tentu di perlukan suatu instrumen atau alat ukur yang valid dan andal (reliable). Dan untuk dapat meyakini bahwa instrumen atau alat ukur yang valid dan andal, maka instrumen tersebut sebelum di gunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga apabila di gunakan akan menghasilkan hasil yang objektif.

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dengan menguji validitas konstruksi (*construct validity*), maka dapat di gunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*), setelah instrumen dikonstruksikan dengan para ahli dengan cara di mintai pendapatnya tentang instrument yang telah di susun itu. Hal ini sependapat dengan Sugiyono (2010:19) mengatakan bahwa “Setelah pengujian konstruksi selesai dari para ahli, maka di teruskan uji coba instrument. Instrument yang telah di setujui para ahli tersebut di cobakan pada sampel di mana populasi di ambil. Setelah data di dapat dan di tabulasikan, maka pengujian validitas konstruksi di lakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antar skor instrument.”

Uji validitas di lakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Selanjutnya dengan memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi. Untuk pengujian validitas peneliti dengan menggunakan rumus korelasi seperti yang dikemukakan oleh *Pearson* yang di kenal dengan rumus korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) sebagai berikut.

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n. \sum X^2\}. \{n. \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

r = Angka korelasi

X = Skor pertanyaan (ke-n) variabel X

Y = Skor pertanyaan (ke-n) variabel Y

n = Jumlah responden

XY = Skor pertanyaan dikali total pertanyaan

Dalam hasil analisis item teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan”. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, Masrun menyatakan “Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Biasanya syarat minimum dianggap valid adalah  $r = 0,3$ ”. Jika korelasi antara butir dengan skor total  $< 0,3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, sebaliknya jika korelasi antara butir dengan skor total  $> 0,3$  maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan valid. Kriteria korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 3Koefisien Korelasi**

<b>R</b>	<b>Keterangan</b>
0,800-1,000	Sangat tinggi / Sangat Kuat
0,600-0,799	Tinggi / Kuat
0,400-0,599	Cukup tinggi / Sedang
0,200-0,399	Rendah / Lemah
0,000-0,199	Sangat rendah / Sangat Lemah

Sumber : Riduwan (2008:280).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat di percaya untuk di gunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat di percaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat di percaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun di ambil, tetap akan sama. Untuk nenghitung uji reliabilitas, penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach* dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum si}{st} \right)$$

Keterangan :

$k$  = Jumlah instrument pertanyaan

$\sum si^2$  = Jumlah varians dalam setiap instrumen

$s$  = Varians keseluruhan instrument

Suatu variabel di katakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha*  $>0,60$  dan jika nilai *cronbach alpha*  $<0,60$  dikatakan *tidak reliable*. Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

### 3. Konversi Data

Untuk dapat diolah menjadi analisis jalur yang merupakan pangembangan dari analisis regresi berganda, data ordinal yang biasanya didapat dengan menggunakan skalar likert, dan lain-lain (skor kuesioner), maka terlebih dahulu data ini harus ditransformasikan menjadi data interval, salah satu cara yang dapat digunakan adalah *Method Of Successive Interval* (MSI). Langkah-langkah MSI sebagai berikut:

1. Membuat frekuensi dari tiap butir jawaban pada masing-masing kategori pertanyaan.
2. Membuat proporsi dengan cara membagi frekuensi dari setiap butir jawaban dengan seluruh jumlah responden.
3. Membuat proporsi kumulatif .
4. Menentukan nilai Z untuk setiap butir jawaban, berdasarkan nilai frekuensi yang telah diperoleh dengan bantuan tabel zriiel.
5. Menghitung nilai skala dengan rumus

$$Skala (i) = \frac{Z riil (i - 1) - Zriil (i)}{\text{Prop Kum (i)} - \text{Prop Kum (i - 1)}}$$

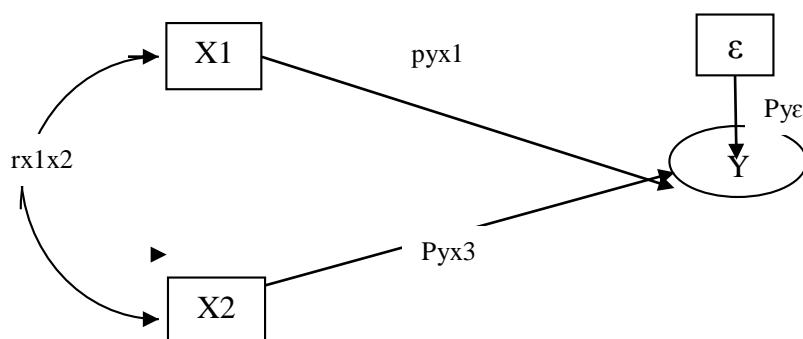
6. Penyertaan nilai skala. Nilai penyertaan inilah yang disebut skala interval dan dapat digunakan dalam perhitungan analisis regresi.

#### 3.2.7 Metode Analisis Data

Untuk memastikan sub-sub variabel apakah ada pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), maka pengujian di lakukan dengan uji analisis jalur (*Path Analisys*), dengan terlebih

dahulu mengkonversi data skala ordinal ke skala interval melalui *Method Successive Interval* (MSI). Analisis jalur di gunakan dengan pertimbangan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian adalah bersifat korelatif dan kausalitas.

Hipotesis penelitian diperlihatkan melalui struktur hubungan antara variabel independen dengan dependen dengan diagram jalur dapat dilihat pada struktur jalur berikut ini :



**Gambar 3. 1Analisis Jalur (Path Analysis)**

Dari gambar tersebut diatas dapat dilihat dalam persamaan berikut ini :

$$Y = PYx1 + PYx2 + PY\epsilon$$

Di mana :

X1 : Reformasi birokrasi

X2: *employee engagement*

Y : kinerja pegawai

$\epsilon$  : variabel lain yang mempengaruhi Y tapitidak diteliti

r : korelasi antar variabel X

PY : koefisien jalur untuk mendapatkan pengaruh langsung

Data yang terkumpul di analisis hubungan kausalnya antarasub-sub variabel yang di lakukan dengan menggunakan anlisis jalur (*path analysys*) yang memperlihatkan pengaruh. Gambar di atas juga memperlihatkan bahwa sub-sub variabel tersebut tidak hanya di pengaruhi oleh X1 dan X2tetapi ada variabel epsilon ( $\epsilon$ ) yaitu variabel yang tidak diukur dan diteliti.

### 3.2.8 Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam pengujian hipotesis menggunakan *path analysis* dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat persamaan struktural, yaitu :

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + PY\epsilon$$

2. Menghitung matrix korelasi antar  $X_1, X_2$ , dan  $Y$
3. Menghitung matrix korelasi antar variabel *eksogenus*
4. Menghitung matrix invers  $R_1^{-1}$
5. Menghitung koefisien jalur  $Pyx_i$  ( $i = 1, 2, 3$  dan  $4$ )
6. Menghitung  $R^2$  yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$
7. Hitung pengaruh variabel lain ( $Py\epsilon$ )
8. Menghitung pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen
9. Menguji Koefisien Jalur dengan alat bantu SPSS Versi 20.0

### **Lampiran 1 Jadwal Penelitian**

Jenis Kegiatan	2020		2021								
	Nov	Des	Jan	Feb	Mart	Apr	Mei	Jun	Jul	Sep	
a.Usulan Judul											
b.Penyusunan Proposal											
c.Konsultasi kepembimbing											
d.Seminar proposal											
e.Perbaikan Proposal											
f. Penyusunan Skripsi											
g.Ujian Skripsi											

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.**

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Gorontalo berkedudukan di Jl. Arif Rahman Hakim No. 34 Kota Gorontalo dan menempati gedung 3 (tiga) lantai dengan luas bangunan 3.380 M<sup>2</sup>. Melalui Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor: KEP-195/PJ/2008 tanggal 27 November 2008 tentang Penerapan Organisasi Tata Kerja dan Saat Mulai Beroprasiya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku serta Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan Kantor Pelayanan dan Penyuluhan dan Konsultasi di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kalimantan Barat, Kantor Wilayah Direktorat Kalimantan Selatan dan Tengah, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Nusa Tenggara, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Papua dan Maluku. Penggabungan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan Kantor Pajak Bumi dan Bangunan (KPBB) menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo itu berlaku sejak tanggal 1 Desember 2008 hanya ada satu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yang Wilayahnya meliputi seluruh Provinsi Gorontalo

#### **4.1.3 Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi**

- a. Kelompok Fungsional Pemeriksa dan Penilai mempunyai tugas melakukan kegiatan pemeriksaan pajak
- b. Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan mempunyai tugas mengkoordinasikan pelaksanaan pengamatan potensi perpajakan, pendataan obyek dan subjek pajak, penilaian obyek pajak dalam rangka ekstensifikasi perpajakan
- c. Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penertapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen serta penerimaan surat lainnya, pelaksanaan Registrasi Wajib Pajak, pengukuhan pengusaha kena pajak
- d. Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya
- e. Seksi Penagihan mempunyai tugas melaksanakan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen penagihan
- f. Seksi Pengawasan Konsultasi I, II, III, dan IV masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan

- g. Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-filling serta penyiapan laporan kinerja
- h. Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha dan rumah tangga
- Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses menciptakan hubungan antara berbagai individu agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat secara terarah pada satu tujuan. Dengan adanya pengorganisasian menyebabkan adanya struktur organisasi yang merupakan kerangka dasar yang mencakup berbagai fungsi bagian sehingga sesuai dengan rencana yang ditetapkan untuk menjadi tujuan. Semuanya ini untuk memudahkan pengambilan keputusan terhadap masing-masing bagian.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.**

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskriptif Karakteristik Responden

#### 1) Jenis Kelamin

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	30	62.5
Perempuan	18	37.5
Jumlah	48	100

*Sumber: Data diolah, 2021*

Dari tabel diatas, dapat ditunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang atau 62,5%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang atau 37,5%, Hal ini menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki

#### 2) Usia Responden

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah responden berdasarkan usia yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17 - 25 Tahun	11	22.9
26 - 35 Tahun	23	47.9
36 - 50 Tahun	14	29.2
Jumlah	48	100

*Sumber: Data diolah, 2021*

Dari tabel diatas, dapat ditunjukan bahwa responden yang berumur 17-25 Tahun sebanyak 11 orang atau 22,9%, responden yang berumur 26-35 Tahun sebanyak 23 orang atau 47,9%, dan responden yang berumur 36-50 tahun sebanyak 14 orang atau 29,2%. Hal ini menunjukan bahwa responden yang terbanyak adalah responden yang berumur 26-35 tahun.

### 3) Pendidikan Responden

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Sarjana (S1)	35	72.9
Magister (S2)	13	27.1
Jumlah	48	100

*Sumber: Data diolah, 2021*

Dari tabel diatas, dapat ditunjukan bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 35 orang atau 72,9%, dan responden yang memiliki tingkat pendidikan Magister sebanyak 13 orang atau 27,1%. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa responden terbanyak yang tingkat pendidikan sarjana.

### 4) Lama Bekerja Responden

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah responden berdasarkan lama kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan lama Kerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
Dibawah 1 Tahun	1	2.1
1 - 2 Tahun	9	18.8
3 - 4 Tahun	13	27.1
5 Tahun Ke atas	25	52.1
Jumlah	48	100

*Sumber: Data diolah, 2021*

Dari tabel diatas, dapat ditunjukkan bahwa responden yang masa kerjanya selama di bawah 1 tahun sebanyak 1 orang atau 2,1%, responden yang memiliki masa kerja selama 1-2 tahun sebanyak 9 orang atau 18,8%, responden yang memiliki masa kerja 3-4 tahun sebanyak 13 orang atau 27,1%, dan responden yang memiliki masa kerja 5 tahun ke atas sebanyak 25 orang atau 52,1%. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah responden yang memiliki masa kerja selama 5 tahun ke atas.

#### **4.2.2 Deskriptif Karakteristik Variabel Penelitian**

Semua variabel bebas yang menjadi objek penelitian adalah diharapkan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo..Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian dan kriteria interpretasi skor sebagai berikut:

**Jumlah skor tertinggi:  $5 \times 1 \times 48 = 240$**

**Jumlah skor rendah:  $1 \times 1 \times 48 = 48$**

**Rentang skala :  $\frac{240-48}{5} = 38,4$  dibulatkan menjadi 38**

**Tabel 4.5Kriteria Interpretasi Skor**

Rentang Skor	Kriteria
48 - 86	Sangat Rendah
87 - 125	Rendah
126 - 164	Sedang
165 - 203	Tinggi
204 - 242	Sangat Tinggi

*Sumber: Data diolah, 2021*

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul dari 48 responden yang ditetapkan sebagai sampel data dapat ditabulasi seperti pada tabel berikut:

### 1) Reformasi Birokrasi

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel reformasi birokrasi (X1) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Reformasi birokrasi(X1)**

Bobot	Item											
	X1.1			X1.2			X1.3			X1.4		
	F	Skor	%									
1	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0
2	3	6	6.3	3	6	6.3	0	0	0.0	0	0	0.0
3	21	63	43.8	21	63	43.8	23	69	47.9	23	69	47.9
4	15	60	31.3	14	56	29.2	16	64	33.3	17	68	35.4
5	9	45	18.8	10	50	20.8	9	45	18.8	8	40	16.7
$\Sigma$	48	174	100	48	175	100	48	178	100	48	177	100
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Bobot	Item											
	X1.5			X1.6			X1.7			X1.8		
	F	Skor	%									
1	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0
2	1	2	2.1	1	2	2.1	1	2	1.2	1	2	0.0
3	21	63	43.8	23	69	47.9	25	75	52.1	20	60	42.9
4	18	72	37.5	16	64	33.3	14	56	29.2	18	72	33.3
5	8	40	16.7	8	40	16.7	8	40	16.7	9	45	23.8
$\Sigma$	48	177	100	48	175	100	48	173	100	48	179	100
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 48 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel reformasi birokrasi berada pada kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo telah melakukan reformasi birokrasi pada pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 2) Employee Engagement

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel *employee engagement*(X2) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang *Employee engagement*(X2)**

Bobot	Item								
	X2.1			X2.2			X2.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	2	4	4.2	3	6	6.3	3	6	6.3
3	25	75	52.1	21	63	43.8	22	66	45.8
4	15	60	31.3	19	76	39.6	16	64	33.3
5	6	30	12.5	5	25	10.4	7	35	14.6
$\Sigma$	48	165	100	48	170	100	48	171	100
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tinggi		

Bobot	Item					
	X2.4			X2.5		
	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0
2	1	2	2.1	7	14	14.6
3	24	72	50.0	19	57	39.6
4	17	68	35.4	15	60	31.3
5	6	30	12.5	7	35	14.6
$\Sigma$	48	170	100	48	166	100
Kategori	Tinggi			Tinggi		

*Sumber: Data diolah, 2021*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 48 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel *employee engagement* berada pada kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo memiliki keterikatan terhadap pekerjaan, sehingga dengan keterikatan terhadap pekerjaan tersebut membuat pegawai menghasilkan kinerja yang baik.

### 3) Kinerja

Berdasarkan hasil tabulasi data diperoleh nilai untuk masing-masing indikator dari variabel kinerja (Y) menurut tinjauan responden sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Tanggapan Responden Kinerja (Y)**

Bobot	Item								
	Y1.1			Y1.2			Y1.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	2	2.1	1	2	2.1	3	6	6.3
3	25	75	52.1	24	72	50.0	24	72	50.0
4	13	52	27.1	14	56	29.2	12	48	25.0
5	9	45	24.3	9	45	24.3	9	45	18.8
$\Sigma$	48	172	100	48	175	100	48	171	100
Kategori	Tinggi			Tinggi			Tnggi		

Bobot	Item					
	Y1.4			Y1.5		
	F	Skor	%	F	Skor	%
1	0	0	0	0	0	0
2	3	6	6.3	0	0	0.0
3	21	63	43.8	25	75	52.1
4	15	60	31.3	13	52	27.1
5	9	45	18.8	10	50	20.8
$\Sigma$	48	168	100	48	177	100
Kategori	Tinggi			Tinggi		

*Sumber: Data diolah, 2021*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 48 responden yang diteliti secara umum, persepsi responden terhadap item-item pernyataan pada variabel kinerjaberada pada kategori tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kinerja yang tinggi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

#### **4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Daftar pertanyaan atau kuisioner merupakan data primer yang sangat menunjang dalam pelaksanaan penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah daftar pernyataan yang telah disiapkan dapat mengukur variabel yang akan diukur. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing daftar pernyataan dengan skor totalnya.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan itu layak (dapat dipercaya). Untuk uji dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada hasil output pengujian realibilitas.

Pengujian instrumen penelitian ini baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 48 responden.

### 1) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Reformasi birokrasi

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari variable reformasi birokrasi (X1) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.9Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Reformasi birokrasi(X1)**

Item	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	$r_{\text{Hitung}}$	$r_{\text{table}}$	Ket	Alpha	Ket
X1-1	0,701	0,284	Valid	0,854	$> 0,6 =$ reliable
X1-2	0,805	0,284	Valid		
X1-3	0,682	0,284	Valid		
X1-4	0,692	0,284	Valid		
X1-5	0,703	0,284	Valid		
X1-6	0,717	0,284	Valid		
X1-7	0,703	0,284	Valid		
X1-8	0,620	0,284	Valid		

*Sumber: Hasil Olahan Data 2021*

Tabel 4.9 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel reformasi birokrasi (X1) semua instrumen menunjukan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi koefisien  $r_{\text{Hitung}}$  untuk seluruh item  $> r_{\text{table}}$  (0,284) dapat di lihat pada (*lampiran distribusi table r*). Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,854 > 0,6$ , dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk variabel reformasi birokrasi adalah valid dan reliable.

## 2) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employee Engagement*

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari variable *employee engagement*(X2) ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Employee Engagement*(X2)**

Item	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	r Hitung	r table	Ket	Alpha	Ket
X2-1	0,868	0,284	Valid	0,879	> 0,6 = reliable
X2-2	0,822	0,284	Valid		
X2-3	0,866	0,284	Valid		
X2-4	0,758	0,284	Valid		
X2-5	0,803	0,284	Valid		

*Sumber: Hasil Olahan Data 2021*

Tabel 4.10 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel *employee engagement*(X2) semua instrumen menunjukan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi koefisien  $r_{\text{Hitung}}$  untuk seluruh item  $> r_{\text{table}}$  (0,284) dapat di lihat pada (*lampiran distribusi table r*). Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,879 > 0,6$ , dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk variabel *employee engagement* (X2) adalah valid dan reliable..

## 3) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari variabel kinerja (Y)ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja (Y)**

Item	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	r Hitung	r <sub>table</sub>	Ket	Alpha	Ket
Y1-1	0,893	0,284	Valid	0,855	> 0,6 = reliable
Y1-2	0,856	0,284	Valid		
Y1-3	0,882	0,284	Valid		
Y1-4	0,907	0,284	Valid		
Y1-5	0,424	0,284	Valid		

*Sumber: Hasil Olahan Data 2021*

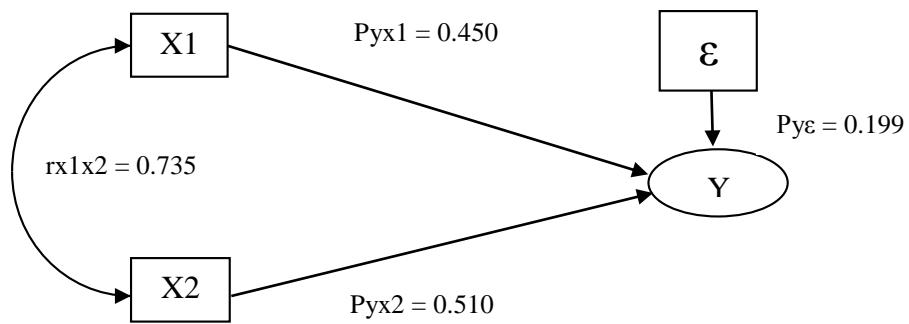
Tabel 4.11 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel kinerja (Y) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliable. Keputusan ini diambil karena nilai korelasi koefisien  $r_{\text{Hitung}}$  untuk seluruh item  $> r_{\text{table}}$  (0,284) dapat di lihat pada (*lampiran distribusi table r*). Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,855 > 0,6$ , dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk variabel kinerja (Y) adalah valid dan reliable.

#### 4.2.4 Analisis Data Statistik

Untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, maka berikut ini akan dikemukakan analisis hasil statistik. Hasil analisis tersebut akan diketahui apakah variabel-variabel bebas (independen) dapat mempengaruhi variabel terikat (dependen). Hasil olahan data kerangka hubungan kausal antara X1 dan X2 terhadap Y dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = 0,450X_1 + 0,510X_2 + 0,199\epsilon$$

Untuk mengetahui hubungan antara variabel dapat diketahui dari gambar dibawah ini:



**Gambar 4.1 Hubungan antar Variabel dan Pengaruh Langsung**

Hasil analisis jalur di atas menunjukkan hubungan antara variabel, dimana hubungan antara reformasi birokrasi (X1) dengan *employee engagement*(X2) sebesar 0,735 dengan tingkat hubungan kuat atau tinggi (*Tabel Koefisien Korelasi*). Sedangkan hasil analisis jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diperoleh informasi bahwa besarnya pengaruh reformasi birokrasi (X1) terhadap kinerja sebesar 0,450 atau 45%, dan *employee engagement*(X2) terhadap kinerja dengan nilai sebesar 0,510 atau 51%.

Pengaruh simultan reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement*(X2) terhadap kinerja sebesar 0,801 atau 80%, sedangkan sisanya sebesar 0,199 atau 19,9% di pengaruh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.11 Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Total dan Pengaruh X1 dan X2, terhadap Kinerja (Y)**

Variabel	Koefisien Jalur	Kontribusi		Kontribusi Bersama (R <sup>2</sup> yx1x2)
		Langsung	%	
X1 terhadap Y	0.450	0.450	45%	
X2 terhadap Y	0.510	0.510	51%	
$\epsilon$ terhadap Y	0.199	0.199	19,9%	
X1 dan X2 terhadap Y				0.801 ( 80,1%)

Sumber : Hasil olahan data 2021

#### 4.2.5 Pengujian Hipotesis

- 1) Reformasi birokrasi (X1), dan employee engagement (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.**

Hasil penelitian menunjukkan kontribusi variabel reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja pegawai sebesar 0,801 atau 80,1%, hal ini menunjukkan bahwa apabila secara bersama-sama variabel reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) di tingkatkan 1 (satu) satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,801 atau 80,1%.

Hasil uji  $F_{hitung}$  menunjukkan hasil sebesar 90,332 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,200 dengan taraf signifikan adalah 0,000. Berdasarkan uji F tersebut menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $90,332 > 3,200$ ) dan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dari hasil olahan data diperoleh nilai sig F sebesar 0,000 dengan nilai probabilitas 0,05. Karena nilai sig lebih kecil dari pada

nilai probabilitas 0,05. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Jadi hipotesis diterima.

**2) Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo..**

Hasil olahan data diperoleh reformasi birokrasi (X1) mempunyai nilai koefisien sebesar 0,450 dengan nilai sig sebesar 0,034, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,034 < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel reformasi birokrasi di tingkatkan 1 (satu) satuan maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,450 atau 45%. Jadi Hipotesis yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.. Jadi hipotesis diterima.

**3) Employee engagement (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo..**

Hasil olahan data diperoleh *employee engagement* (X2) mempunyai nilai koefisien sebesar 0,510 dengan nilai sig sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,000 < 0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa apabila variabel *employee engagement* (X2) di tingkatkan 1 (satu) satuan maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,510

atau 51%. Jadi Hipotesis yang menyatakan bahwa *employee engagement* (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Jadi hipotesis diterima.

#### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

##### 1) Reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo..

Besarnya pengaruh reformasi birokrasi dan *employee engagement* terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo., dimana bila reformasi birokrasi dan *employee engagement* dinaikkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Hasi penelitian tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan *employee engagement* turut mempengaruhi kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.Hal ini dikarenakan reformasi birokrasi merupakan sebuah keharusan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam bidang perpajakan. Begitupun juga dengan *employee engagement* atau keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, dimana pegawai tidak hanya terikat pada pekerjaan namun juga terikat pada organisasi dimana pegawai bekerja. Reformasi birokrasi dan *employee engagement* merupakan upaya mewujudkan tujuan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dalam memberikan pelayanan perpajakan sebagaimana yang tertuang dalam visinya yaitu “Menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang unggul dalam layanan perpajakan dan kinerja”

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Prasojo (Ria & Siregar, 2016: 53) meliputi perubahan struktur dan perubahan birokrasi, perubahan sistem politik dan hukum secara umum, serta perubahan sikap dan budaya birokrat dan masyarakat. perubahan pola pikir dan komitmen pemerintah dan partai politik. Profesionalisme dan netralitas birokrasi harus menjadi tujuan utama reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi terkait dengan rekrutmen jutaan pegawai pemerintah dan kebutuhan anggaran yang besar. Proses birokrasi dari tingkat tertinggi dan terendah secara bertahap, secara nyata dan terukur. Proses tersebut juga mencakup merevisi dan mengembangkan berbagai regulasi, modernisasi kebijakan dan prosedur pemerintah pusat dan daerah, serta menyesuaikan fungsi lembaga publik dengan paradigma dan peran baru tersebut.

Menurut Handoyo & Setiawan, (2017:1) bahwa *Employee Engagement* atau rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan faktor penentu seberapa tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi. Keterlibatan pegawai adalah keinginan yang kuat dan ekspresi psikologis yang penuh gairah dari pegawai yang tertarik untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dan melaksanakannya di luar tanggung jawabnya. Menurut Kahn dalam Kular (Retnoningtyas, 2014:103), *employee engagement* merupakan suatu kehadiran psikologis ketika pegawai berperan dalam suatu organisasi. Pegawai akan mampu mengekspresikan diri secara fisik, mental dan emosional dalam perannya dalam organisasi. Keterlibatan pegawai juga ditentukan oleh seberapa loyal pegawai terhadap sesuatu atau kepada seseorang

dalam organisasi dan berapa lama mereka bertahan karena loyalitas dan komitmen pegawai karena ingin terus bekerja di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurdinah, (2019) yang mengemukakan bahwa reformasi birokrasi dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai .

**2) Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.**

Besarnya pengaruh reformasi birokrasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, dimana bila reformasi birokrasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Ini berarti bahwa reformasi birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, reformasi birokrasi memiliki pengaruh yang rendah dibanding dengan variabel *employee engagement*.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pentingnya reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Hal ini dikarenakan dalam reformasi birokrasi terdapat berbagai indikator diantaranya, kompleksitas yaitu tingkat pembagian kerja yang ada di dalam organisasi. Kompleksitas organisasi dimiliki oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo mengingat berbagai kelompok kerja atau tugas yang berbeda-beda yang dilakukan oleh pegawai. Sehingga, dengan kompleksitas tersebut maka dibutuhkan struktur pengawas pada semua level pimpinan dalam hal ini pimpinan pada setiap bagian yang terdapat di Kantor

Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Selanjutnya, terdapat formalisasi organisasi yakni ketersediaan peraturan kerja yang memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya, reformasi birokrasi juga terlihat dari sentralisasi

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dikarenakan organisasinya tidak tersentralisasi, dalam arti bahwa Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalomasih di bawahi oleh Direktur Jendral Pajak Indonesia dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, dimana pengambilan keputusan yang diambil oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo masih diakomodir dari Dirjen Pajak Indonesia, seperti masih minimnya pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Tidak adanya kewenangan penuh yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam mengambil keputusan operasional.

Namun secara keseluruhan reformasi birokrasi membuat pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo memiliki kinerja yang baik, dikarenakan dalam reformasi birokrasi terdapat kompleksitas dimana kompleksitas tersebut memberikan pembagian kerja pada setiap unit organisasi yang terlihat dari adanya pengawasan dari pimpinan pada setiap pekerjaan pegawai, setiap pegawai memiliki fungsi dan tugas masing-masing berdasarkan unit kerja pegawai. Terciptanya pengendalian dan pengkoordinasian pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, serta adanya alat untuk memotivasi kerja pegawai, seperti tunjangan kinerja. Selain itu, dalam reformasi birokrasi terdapat pula formalisasi, dimana

pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dalam bekerja mengikuti peraturan yang berlaku, misalnya pegawai bekerja sesuai dengan SOP Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, sehingga menciptakan kinerja yang baik dari setiap pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori reformasi birokrasi yang dikemukakan oleh Robbins (Umasugi & Kiyai, 2017:10-11) bahwa reformasi birokrasi memiliki tiga komponen atau dimensi yakni kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Selain itu, menurut Sedarmayanti (2009: 75), secara umum tujuan reformasi birokrasi adalah untuk meningkatkan pelayanan publik yang didukung oleh pemimpin profesional yang bebas dari korupsi, kesalahpahaman, dan nepotisme.

Menurut Ginting, (2015: 706) Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja dengan berbagai cara demi efisiensi, efisiensi, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi tidak hanya menyederhanakan struktur birokrasi, tetapi juga mengubah pola pikir dan bentuk budaya birokrasi untuk berperan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi birokrasi adalah perubahan terencana yang ditujukan untuk perubahan kelembagaan dan mempengaruhi tata kelola birokrasi dan perubahan budaya di tingkat pemerintahan dan badan eksekutif di tingkat nasional dan daerah.

Sedarmayanti (2013: 321) mengatakan bahwa ada empat cara memperbaiki perangkat negara yang melalui reformasi birokrasi untuk melakukan lompatan dalam meningkatkan kinerja aparatur negara; (1)

Pembentukan dan penyederhanaan pengelolaan, (2) peningkatan kapasitas peralatan, (3) pencegahan dan penghapusan KKN, dan (4) pengembangan pelayanan prima.

Hasil penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ria dan Siregar (2016) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi di lingkungan Pemprov Jabar berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

**3) *Employee Engagement* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.**

Besarnya pengaruh *employee engagement* (X2) secara parsial terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, dimana bila *employee engagement* ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Ini berarti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *employee engagement* memberikan pengaruh yang lebih besar dibanding dengan reformasi birokrasi.

Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterikatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan terhadap organisasi (*organizational engagement*). Keterikatan pada pekerjaan terlihat dari semangat kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Pegawai yang bersemangat akan melakukan pekerjaan secara maksimal sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai. Kemudian

komitmen pegawai, yang terlihat dari tingkat kehadiran pegawai yang tinggi menunjukkan komitmen pegawai tidak diragukan.

Selain itu, keterikatan terhadap organisasi (*organizational engagement*) yang terlihat dari sikap positif pegawai terhadap kantor tempat pegawai bekerja, dan memiliki kepercayaan yang tinggi pada kantor tempat pegawai bekerja. Hal ini dipertegas dari hasil distribusi jawaban responden dimana, seluruh item pertanyaan *employee engagement* berada pada kategori tinggi. Selain itu, juga dipertegas dari hasil karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, dimana pegawai yang bekerja memiliki masa kerja 5 tahun ke atas, artinya bahwa pegawai memiliki keterikatan baik terhadap pekerjaannya maupun pada organisasi tempat pegawai bekerja

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong (Winowoda, 2018:41-42) bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat menumbuhkan *employee engagement*, yaitu *Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan) dan *Organizational Engagement* (Keterikatan Organisasi). Selain itu menurut Handoyo & Setiawan, (2017:1) bahwa *Employee Engagement* atau rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan faktor penentu seberapa tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi. Keterlibatan pegawai adalah keinginan yang kuat dan ekspresi psikologis yang penuh gairah dari pegawai yang tertarik untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dan melaksanakannya di luar tanggung jawabnya

Menurut Blessing White (Muliawan & Perizade, 2017:70) keterikatan pegawai atau *employee engagement* merupakan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi dan tujuan. Empati ini berarti dia sangat peduli dengan pekerjaan dan organisasi para pegawai. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji atau hanya untuk iklan, mereka bekerja atas nama tujuan organisasi. Menurut Schaufeli et al (Puspa, 2018:183) pegawai yang terhubung memiliki kekuatan dan memiliki hubungan yang efektif dengan pekerjaan serta dapat memenuhi semua persyaratan pekerjaan. Aditif ini didefinisikan sebagai tindakan positif.

*Employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis dimana pegawai tertarik pada keberhasilan organisasi dan mendorong mereka untuk mencapai tingkat tuntutan kerja yang lebih tinggi (Ramadhan, 2014:47). Lebih lanjut, Mercer (Ramadhan, 2014:47) mengatakan bahwa *employee engagement* dapat membuat perubahan pada individu, kelompok dan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati, (2017) mengemukakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya terdapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
2. Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. *Employee engagement* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dalam meningkatkan kinerja karyawan agar memperhatikan variabel reformasi birokrasi, karena hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang rendah terhadap kinerja pegawai, dengan cara melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan di kantor dan memberikan kewenangan kepada pegawai dalam memberikan masukan terkait operasional Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

2. Disarankan kepada pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo agar tetap mempertahankan *employee engagement* pegawai keterlibatan dalam Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo karena dari hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, dengan cara meningkatkan semangat kerja pegawai, dan memberikan hal-hal positif terhadap pegawai dalam meningkatkan dedikasi pegawai.
3. Disarankan juga kepada peneliti selanjutnya untuk lebih memperdalam kajian tentang kinerja pegawai dengan meneliti variabel lain seperti kemampuan pegawai dan motivasi pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Arilaha (2018:7) sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arilaha, M. A., & Nurfadillah, F. (2018). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 6(1), 1-20.
- Afriani, F. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Pegawai Bank Uob Cabang Pekanbaru). *JOM FISIP*, 4(1), 1-14.
- Ariyati, Y., & Lelys. (2018). Pengaruh Efikasi Diri, Pengembangan Karir Dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengelola Sp Plaza Batam. *Jurnal Equilibiria*, 5(2), 1-9.
- Ginting, R., & Haryati, T. (2011). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Civis*, 1(2), 27–41
- Ginting, R. (2015). Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi (Kpk) Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah CIVIS*, 5(1), 704-712.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Jurnal AGORA*, 5(1), 1-8.
- Monsow, E. Y., Runtuwene, R. F., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Di Bank Mayapada Kcu Mega Mas Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 1-10.
- Muliawan, Y., & Perizade, B. (2017). Pengaruh Keterikatan Pegawai (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Pegawai Di Pt. Badja Baru Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 14(2), 69-78.
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit LepKhairun. Ternate.
- Nurpratama, M. R. (2016). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Timur. *Jurnal Universitas Air Langga*, 5(3), 1-19.

- Puspa, D. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Generasi Y (Studi pada Bank BRI Kabupaten Wonosobo). *Jurnal Manajemen*, 15(2), 181-194.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. Reformasi Birokrasi dalam rangka good governance. Jakarta: CV Yusa Intanah Prima
- Rahmi, F. (2020). Pengaruh Efikasi Diri, Kepemimpinan, Motivasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Senapelan. *Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 56-62.
- Ramadhan, N. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, TBK. *JURNAL MANAJEMEN INDONESIA*, 14(1), 47-58.
- Retnoningtyas, D. I. (2014). Analisis Pengaruh Remunerasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Sandi Negara. *Jurnal MIX*, 4(1), 100-113.
- Ria, M. D., & Siregar, H. (2016). Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Civil Service* , 10(1), 51-67.
- Rivai, Veithzal. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,. Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok
- Sedarmayanti.2009.Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan.Bandung: PT Refika Aditama
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103-3132.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sujana, N. S., & Ardana, I. K. (2020). Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 9(3), 904-925.

- Umasugi , R., & Kiyai, B. (2017). Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Manado. Jurusan Ilmu Administrasi. Fispol Unsrat Manado 2017. Jurnal Administrasi Publik, 3(46), 1-10.
- Wijayanti, D. P., & Sundiman, D. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada PT. Sms Kabupaten Kotawaringin Timur). Derema Jurnal Manajamen, 12(1), 69-85.
- Winowoda, D. A. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia , Fakultas Ekonomi . Yogyakarta: <https://dspace.uii.ac.id/>.

**Lampiran 1 : Kuisioner/Angket Penelitian****Kuisioner/Angket Penelitian**

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Di

Tempat

Dengan hormat,

Disela-sela kesibukan Bapak/Ibu sdr(i), perkenankan kami memohon bantuan untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuisioner/angket yang telah kami sediakan. Kuisioner/angket ini dibuat semata-mata untuk kepentingan ilmiah dalam rangka penyusunan Tugas Akhir (Skripsi) yang merupakan syarat kelulusan Program S1 Manajemen Pemasaran, Universitas Ichsan Gorontalo.

Kuisioner ini dimaksud untuk mengetahui bagaimana **“Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo”**. Kerahasiaan data penelitian akan dijamin dan peneliti mengharapkan informasi dan jawaban yang sesungguhnya dari Bapak/ibu sdr(i).

Atas kesediaan dan kerjasama anda, kami ucapan terima kasih.

Hormat Saya

Penulis

## KUISIONER PENELITIAN

### A. Data Respondent Dan Petunjuk Pengisian Kuisioner

#### 1. Data Responden

Identitas Responden:

a. Jenis kelamin :

Laki-laki :

Perempuan :

b. Usia :

#### 2. Pendidikan terakhir :

a. SLTP

b. SLTA/SMK/MA

c. DIPLOMA

d. S1

e. S2

#### 3. Lama bekerja :

a. < 1 tahun

b. 1 – 2 Tahun

c. 3 – 4 Tahun

d. 5 tahun ke atas

### B. Petunjuk pengisian kuisioner

Isilah daftar pernyataan berikut sesuai dengan pendapat anda dengan memberikan tanda cek list (✓) pada kolom yang tersedia.

### C. DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER

#### Variabel Reformasi Birokrasi (X1)

##### Kompleksitas

1. Pimpinan melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor:

- a. Selalu melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor
- b. Sering melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor
- c. Kadang-kadang melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor
- d. Jarang melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor
- e. Tidak pernah melakukan pengawasan pada semua bidang di kantor

2. Adanya struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor:
  - a. Selalu ada struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor
  - b. Sering ada struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor
  - c. Kadang-kadang ada struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor
  - d. Jarang ada struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor
  - e. Tidak pernah ada struktur tugas dan fungsi pada setiap bidang di kantor
3. Organisasi melakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
  - a. Selalu mmelakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
  - b. Sering mmelakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
  - c. Kadang-kadang mmelakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
  - d. Jarang mmelakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
  - e. Tidak pernah mmelakukan Pengendalian dan pengkoordinasian pada setiap pegawai yang ada di kantor
4. Melakukan pengendalian pada penggunaan alat-alat di kantor untuk memotivasi pegawai:
  - a. Selalu melakukan pengendalian alat untuk memotivasi pegawai
  - b. Sering melakukan pengendalian alat untuk memotivasi pegawai
  - c. Kadang-kadang melakukan pengendalian alat untuk memotivasi pegawai
  - d. Jarang melakukan pengendalian alat untuk memotivasi pegawai
  - e. Tidak pernah melakukan pengendalian alat untuk memotivasi pegawai

### **Formalisasi**

5. Terdapatnya SOP pada semua bagian yang ada di Kantor
  - a. Selalu terdapat SOP
  - b. Sering terdapat SOP
  - c. Kadang-kadang terdapat SOP
  - d. Jarang terdapat SOP
  - e. Tidak pernah terdapat SOP
6. Terdapatnya aturan demi kelancaran tugas pada setiap bagian di kantor
  - a. Selalu terdapat aturan
  - b. Sering terdapat aturan
  - c. Kadang-kadang terdapat aturan
  - d. Jarang terdapat aturan

- e. Tidak pernah terdapat aturan

### **Sentralisasi**

- 7. Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
  - a. Selalu Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
  - b. Sering Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
  - c. Kadang-kadang Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
  - d. Jarang Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
  - e. Tidak pernah Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan
- 8. Pimpinan memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai
  - a. Selalu memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai
  - b. Sering memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai
  - c. Kadang-kadang memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai
  - d. Jarang memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai
  - e. Tidak pernah memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam kelancaran tugas pegawai

### **Variabel *Employee Engagement* (X2)**

#### ***Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan)**

- 1. Pegawai memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja:
  - a. Selalu memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja
  - b. Sering memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja
  - c. Kadang-kadang memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja
  - d. Jarang memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja
  - e. Tidak pernah memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja
- 2. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja:
  - a. Selalu memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja
  - b. Sering memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja
  - c. Kadang-kadang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja
  - d. Jarang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja
  - e. Tidak pernah memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja
- 3. Pegawai berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor:
  - a. Selalu berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor

- b. Sering berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor
- c. Kadang-kadang berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor
- d. Jarang berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor
- e. Tidak pernah berdedikasi penuh dalam melaksanakan tugasnya di kantor

***Organizational Engagement (Keterikatan Organisasi)***

- 4. Pegawai memiliki sikap positif terhadap organisasi:
  - a. Selalu memiliki sikap positif terhadap organisasi
  - b. Sering memiliki sikap positif terhadap organisasi
  - c. Kadang-kadang memiliki sikap positif terhadap organisasi
  - d. Jarang memiliki sikap positif terhadap organisasi
  - e. Tidak pernah memiliki sikap positif terhadap organisasi
- 5. Pegawai memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja:
  - a. Selalu memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja
  - b. Serig memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja
  - c. Kadang-kadang memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja
  - d. Jarang memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja
  - e. Tidak pernah memiliki kepercayaan pada kantor tempat bekerja

**Variabel Kinerja(Y)**

- 1. Mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan:
  - a. Selalu mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan
  - b. Sering mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan
  - c. Kadang-kadang mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan
  - d. Jarang mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan
  - e. Tidak pernah mengutamakan kualitas kerja dalam melakukan pekerjaan
- 2. Menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor:
  - a. Selalu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor
  - b. Sering menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor
  - c. Kadang-kadang menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor
  - d. Jarang menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor
  - e. Tidak pernah menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target kantor
- 3. Hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku:
  - a. Selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku
  - b. sering hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku
  - c. kadang-kadang hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku
  - d. jarang hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku

- e. tidak pernah hadir tepat waktu sesuai dengan jam yang berlaku
- 4. Mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan:
  - a. Selalu mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan
  - b. Sering mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan
  - c. Kadang-kadang mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan
  - d. Jarang mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan
  - e. Tidak pernah mengerjakan pekerjaan tanpa pengawasan
- 5. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor:
  - a. Selalu memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor
  - b. Sering memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor
  - c. Kadang-kadang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor
  - d. Jarang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor
  - e. Tidak pernah memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor

## **Lampiran 2. Data Ordinal dan Data Interval**

## Data Ordinal Variabel Reformasi Birokrasi(X1)

33	2	2	3	3	3	3	3	3	22
34	3	4	3	4	4	4	4	3	29
35	4	5	4	5	5	5	5	4	37
36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
38	5	5	5	4	4	4	4	5	36
39	3	4	4	3	4	4	3	4	29
40	4	4	3	4	4	4	4	4	31
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	3	3	4	3	3	3	3	4	26
43	3	3	3	5	5	5	5	3	32
44	5	5	5	4	4	3	4	5	35
45	3	3	4	5	5	5	5	4	34
46	5	5	5	5	5	5	5	5	40
47	5	5	5	3	4	3	3	5	33
48	3	3	3	4	3	4	3	4	27

### Data Interval Variabel Reformasi Birokrasi(X1)

#### Succesive Interval

<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1.6</b>	<b>X1.7</b>	<b>X1.8</b>	<b>TOTAL</b>
4.604	4.554	3.178	2.601	2.356	3.540	3.991	4.951	29.775
3.543	2.460	1.000	3.681	3.388	2.507	2.895	2.747	22.220
3.543	3.515	2.152	3.681	2.356	2.507	2.895	3.873	24.522
2.460	2.460	2.152	3.681	3.388	3.540	3.991	2.747	24.418
2.460	3.515	2.152	2.601	3.388	3.540	2.895	3.873	24.423
3.543	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	3.991	3.873	22.331
2.460	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	19.026
3.543	2.460	1.000	3.681	3.388	3.540	3.991	2.747	24.348
2.460	3.515	2.152	2.601	2.356	2.507	2.895	3.873	22.359
3.543	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	20.109
3.543	3.515	1.000	3.681	3.388	3.540	2.895	2.747	24.307
2.460	3.515	2.152	2.601	2.356	2.507	2.895	3.873	22.359
3.543	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	3.991	2.747	21.205
3.543	3.515	1.000	4.707	4.440	4.529	4.951	2.747	29.431

4.604	4.554	3.178	2.601	1.000	2.507	1.000	4.951	24.396
2.460	2.460	1.000	3.681	3.388	2.507	3.991	1.000	20.486
2.460	2.460	2.152	2.601	2.356	3.540	2.895	3.873	22.337
2.460	2.460	1.000	2.601	3.388	2.507	2.895	2.747	20.057
3.543	3.515	1.000	3.681	2.356	2.507	2.895	3.873	23.369
2.460	2.460	2.152	3.681	3.388	3.540	3.991	2.747	24.418
2.460	2.460	2.152	3.681	2.356	3.540	2.895	3.873	23.417
3.543	2.460	2.152	2.601	3.388	2.507	2.895	2.747	22.293
2.460	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	3.991	3.873	21.248
2.460	3.515	1.000	4.707	4.440	4.529	4.951	2.747	28.348
4.604	4.554	3.178	2.601	2.356	2.507	2.895	4.951	27.646
2.460	1.000	1.000	3.681	2.356	3.540	2.895	2.747	19.678
2.460	3.515	2.152	3.681	3.388	3.540	2.895	2.747	24.376
3.543	3.515	2.152	2.601	3.388	2.507	3.991	3.873	25.570
1.000	2.460	1.000	2.601	2.356	1.000	2.895	3.873	17.185
3.543	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	20.109
1.000	1.000	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	16.106
2.460	2.460	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	19.026
1.000	1.000	1.000	2.601	2.356	2.507	2.895	2.747	16.106
2.460	3.515	1.000	3.681	3.388	3.540	3.991	2.747	24.320
3.543	4.554	2.152	4.707	4.440	4.529	4.951	3.873	32.749
4.604	4.554	3.178	4.707	4.440	4.529	4.951	4.951	35.914
4.604	4.554	3.178	4.707	4.440	4.529	4.951	4.951	35.914
4.604	4.554	3.178	3.681	3.388	3.540	3.991	4.951	31.886
2.460	3.515	2.152	2.601	3.388	3.540	2.895	3.873	24.423
3.543	3.515	1.000	3.681	3.388	3.540	3.991	3.873	26.529
3.543	3.515	2.152	3.681	3.388	3.540	3.991	3.873	27.682
2.460	2.460	2.152	2.601	2.356	2.507	2.895	3.873	21.305
2.460	2.460	1.000	4.707	4.440	4.529	4.951	2.747	27.294
4.604	4.554	3.178	3.681	3.388	2.507	3.991	4.951	30.853
2.460	2.460	2.152	4.707	4.440	4.529	4.951	3.873	29.572
4.604	4.554	3.178	4.707	4.440	4.529	4.951	4.951	35.914
4.604	4.554	3.178	2.601	3.388	2.507	2.895	4.951	28.678
2.460	2.460	1.000	3.681	2.356	3.540	2.895	3.873	22.264

### Data Ordinal Variabel Employee Engagement(X2)

No.Resp	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL
1	5	3	5	5	3	21
2	3	4	3	3	4	17
3	4	4	4	4	4	20
4	3	3	3	3	3	15
5	4	3	4	4	4	19
6	4	4	3	4	4	19
7	3	3	3	3	2	14
8	3	4	3	3	4	17
9	4	3	4	4	3	18
10	3	4	3	3	5	18
11	4	4	4	3	4	19
12	4	3	4	4	3	18
13	3	4	3	3	3	16
14	3	4	4	3	4	18
15	5	5	5	5	5	25
16	4	3	3	2	3	15
17	3	3	3	4	2	15
18	3	3	3	3	3	15
19	3	4	4	4	4	19
20	3	3	3	3	3	15
21	3	3	3	4	2	15
22	4	4	3	3	4	18
23	3	3	3	4	3	16
24	3	3	4	3	3	16
25	5	5	5	5	5	25
26	3	3	2	3	2	13
27	3	3	4	3	3	16
28	4	4	4	4	3	19
29	2	2	3	4	3	14
30	3	4	3	3	3	16

31	2	2	2	3	2	11
32	3	3	3	3	4	16
33	3	2	2	3	2	12
34	3	3	4	3	3	16
35	4	4	5	4	4	21
36	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25
38	5	5	5	5	5	25
39	3	3	4	4	4	18
40	4	4	4	4	3	19
41	4	4	3	4	4	19
42	3	3	3	3	2	14
43	3	4	3	3	4	17
44	4	3	4	4	3	18
45	3	4	3	3	5	18
46	4	4	4	3	4	19
47	4	3	4	4	3	18
48	3	4	3	3	3	16

### Data Interval Variabel Employee Engagement (X2)

#### Succesive Interval

x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	total
4.965	2.438	4.746	4.965	2.139	19.253
2.692	3.666	2.501	2.628	3.104	14.591
3.924	3.666	3.676	3.862	3.104	18.233
2.692	2.438	2.501	2.628	2.139	12.398
3.924	2.438	3.676	3.862	3.104	17.004
3.924	3.666	2.501	3.862	3.104	17.058
2.692	2.438	2.501	2.628	1.000	11.259
2.692	3.666	2.501	2.628	3.104	14.591
3.924	2.438	3.676	3.862	2.139	16.040
2.692	3.666	2.501	2.628	4.144	15.632
3.924	3.666	3.676	2.628	3.104	16.999

3.924	2.438	3.676	3.862	2.139	16.040
2.692	3.666	2.501	2.628	2.139	13.627
2.692	3.666	3.676	2.628	3.104	15.766
4.965	4.869	4.746	4.965	4.144	23.689
3.924	2.438	2.501	1.000	2.139	12.003
2.692	2.438	2.501	3.862	1.000	12.493
2.692	2.438	2.501	2.628	2.139	12.398
2.692	3.666	3.676	3.862	3.104	17.000
2.692	2.438	2.501	2.628	2.139	12.398
2.692	2.438	2.501	3.862	1.000	12.493
3.924	3.666	2.501	2.628	3.104	15.824
2.692	2.438	2.501	3.862	2.139	13.632
2.692	2.438	3.676	2.628	2.139	13.573
4.965	4.869	4.746	4.965	4.144	23.689
2.692	2.438	1.000	2.628	1.000	9.758
2.692	2.438	3.676	2.628	2.139	13.573
3.924	3.666	3.676	3.862	2.139	17.268
1.000	1.000	2.501	3.862	2.139	10.503
2.692	3.666	2.501	2.628	2.139	13.627
1.000	1.000	1.000	2.628	1.000	6.628
2.692	2.438	2.501	2.628	3.104	13.363
2.692	1.000	1.000	2.628	1.000	8.320
2.692	2.438	3.676	2.628	2.139	13.573
3.924	3.666	4.746	3.862	3.104	19.303
4.965	4.869	4.746	4.965	4.144	23.689
4.965	4.869	4.746	4.965	4.144	23.689
4.965	4.869	4.746	4.965	4.144	23.689
2.692	2.438	3.676	3.862	3.104	15.772
3.924	3.666	3.676	3.862	2.139	17.268
3.924	3.666	2.501	3.862	3.104	17.058
2.692	2.438	2.501	2.628	1.000	11.259
2.692	3.666	2.501	2.628	3.104	14.591
3.924	2.438	3.676	3.862	2.139	16.040
2.692	3.666	2.501	2.628	4.144	15.632
3.924	3.666	3.676	2.628	3.104	16.999
3.924	2.438	3.676	3.862	2.139	16.040
2.692	3.666	2.501	2.628	2.139	13.627

### Data Ordinal Variabel Kinerja (Y)

No.Resp	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Total
1	5	5	5	5	4	24
2	4	4	3	4	3	18
3	4	3	4	4	3	18
4	3	4	3	3	4	17
5	3	3	4	3	4	17
6	4	4	4	4	3	19
7	3	3	3	3	3	15
8	3	4	3	4	4	18
9	4	4	4	3	3	18
10	4	4	3	4	3	18
11	3	3	4	4	4	18
12	4	4	4	3	3	18
13	3	3	3	4	3	16
14	4	4	3	4	5	20
15	5	5	5	5	3	23
16	3	3	4	3	4	17
17	3	3	3	3	3	15
18	3	3	3	3	3	15
19	4	3	3	4	4	18
20	3	3	3	3	4	16
21	3	4	3	3	3	16
22	3	3	4	4	3	17
23	4	3	3	3	4	17
24	3	3	3	3	5	17
25	5	5	5	5	3	23
26	3	3	3	3	3	15
27	3	3	3	3	4	16
28	3	4	4	4	3	18
29	3	3	2	2	3	13
30	4	3	3	4	3	17

31	2	3	2	2	4	13
32	3	2	3	3	3	14
33	3	3	3	2	3	14
34	3	3	3	3	3	15
35	4	4	4	4	5	21
36	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25
38	5	5	5	5	5	25
39	4	4	3	3	3	17
40	3	3	4	4	5	19
41	4	3	4	4	3	18
42	3	4	3	3	4	17
43	3	3	3	3	5	17
44	5	5	5	5	4	24
45	3	3	2	3	5	16
46	5	5	5	5	5	25
47	5	5	5	5	3	23
48	3	4	3	3	3	16

### Data Interval Variabel Kinerja (Y)

#### Succesive Interval

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Total
4.880	4.732	4.604	4.951	2.107	21.274
3.858	3.682	2.476	3.886	1.000	14.902
3.858	2.585	3.556	3.886	1.000	14.885
2.781	3.682	2.476	2.852	2.107	13.897
2.781	2.585	3.556	2.852	2.107	13.880
3.858	3.682	3.556	3.886	1.000	15.982
2.781	2.585	2.476	2.852	1.000	11.693
2.781	3.682	2.476	3.886	2.107	14.931
3.858	3.682	3.556	2.852	1.000	14.947
3.858	3.682	2.476	3.886	1.000	14.902
2.781	2.585	3.556	3.886	2.107	14.915

3.858	3.682	3.556	2.852	1.000	14.947
2.781	2.585	2.476	3.886	1.000	12.728
3.858	3.682	2.476	3.886	3.047	16.949
4.880	4.732	4.604	4.951	1.000	20.167
2.781	2.585	3.556	2.852	2.107	13.880
2.781	2.585	2.476	2.852	1.000	11.693
2.781	2.585	2.476	2.852	1.000	11.693
3.858	2.585	2.476	3.886	2.107	14.912
2.781	2.585	2.476	2.852	2.107	12.800
2.781	3.682	2.476	2.852	1.000	12.790
2.781	2.585	3.556	3.886	1.000	13.808
3.858	2.585	2.476	2.852	2.107	13.877
2.781	2.585	2.476	2.852	3.047	13.741
4.880	4.732	4.604	4.951	1.000	20.167
2.781	2.585	2.476	2.852	1.000	11.693
2.781	2.585	2.476	2.852	2.107	12.800
2.781	3.682	3.556	3.886	1.000	14.905
2.781	2.585	1.000	1.682	1.000	9.048
3.858	2.585	2.476	3.886	1.000	13.805
1.000	2.585	1.000	1.682	2.107	8.373
2.781	1.000	2.476	2.852	1.000	10.108
2.781	2.585	2.476	1.682	1.000	10.524
2.781	2.585	2.476	2.852	1.000	11.693
3.858	3.682	3.556	3.886	3.047	18.029
4.880	4.732	4.604	4.951	3.047	22.215
4.880	4.732	4.604	4.951	3.047	22.215
4.880	4.732	4.604	4.951	3.047	22.215
3.858	3.682	2.476	2.852	1.000	13.867
2.781	2.585	3.556	3.886	3.047	15.855
3.858	2.585	3.556	3.886	1.000	14.885
2.781	3.682	2.476	2.852	2.107	13.897
2.781	2.585	2.476	2.852	3.047	13.741
4.880	4.732	4.604	4.951	2.107	21.274
2.781	2.585	1.000	2.852	3.047	12.265
4.880	4.732	4.604	4.951	3.047	22.215
4.880	4.732	4.604	4.951	1.000	20.167
2.781	3.682	2.476	2.852	1.000	12.790

**Lampiran 3. Deskriptif Variabel Penelitian**

**Variabel Reformasi Birokrasi(X1)**

**Frequency Table**

**X1\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	21	43.8	43.8	50.0
	4.00	15	31.3	31.3	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X1\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	21	43.8	43.8	50.0
	4.00	14	29.2	29.2	79.2
	5.00	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X1\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	23	47.9	47.9	47.9
	4.00	16	33.3	33.3	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X1\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	23	47.9	47.9	47.9
	4.00	17	35.4	35.4	83.3
	5.00	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X1\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	21	43.8	43.8	45.8
	4.00	18	37.5	37.5	83.3
	5.00	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X1\_6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	23	47.9	47.9	50.0
	4.00	16	33.3	33.3	83.3
	5.00	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

X1\_7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	25	52.1	52.1	54.2
	4.00	14	29.2	29.2	83.3
	5.00	8	16.7	16.7	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

X1\_8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	20	41.7	41.7	43.8
	4.00	18	37.5	37.5	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Variabel Employee Engagement(X2)

## Frequency Table

X2\_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.2	4.2	4.2
	3.00	25	52.1	52.1	56.3
	4.00	15	31.3	31.3	87.5
	5.00	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	21	43.8	43.8	50.0
	4.00	19	39.6	39.6	89.6
	5.00	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2\_3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	22	45.8	45.8	52.1
	4.00	16	33.3	33.3	85.4
	5.00	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2\_4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	24	50.0	50.0	52.1
	4.00	17	35.4	35.4	87.5
	5.00	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2\_5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.6	14.6	14.6
	3.00	19	39.6	39.6	54.2
	4.00	15	31.3	31.3	85.4
	5.00	7	14.6	14.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**Variabel Kinerja (Y)****Frequency Table****Y1\_1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	25	52.1	52.1	54.2
	4.00	13	27.1	27.1	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**Y1\_2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.1	2.1	2.1
	3.00	24	50.0	50.0	52.1
	4.00	14	29.2	29.2	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## Y1\_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	24	50.0	50.0	56.3
	4.00	12	25.0	25.0	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## Y1\_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.3	6.3	6.3
	3.00	21	43.8	43.8	50.0
	4.00	15	31.3	31.3	81.3
	5.00	9	18.8	18.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## Y1\_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	25	52.1	52.1	52.1
	4.00	13	27.1	27.1	79.2
	5.00	10	20.8	20.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## Lampiran 4. Uji Validitas dan Reliabilitas

### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Reformasi BirokrasiX1)

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=X1\_1 X1\_2 X1\_3 X1\_4 X1\_5 X1\_6 X1\_7 X1\_8  
**Correlations**

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	TOTAL_X1	
X1_1	Pearson Correlation	1	.765**	.630**	.209	.202	.176	.244	.624**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.153	.169	.231	.094	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_2	Pearson Correlation	.765**	1	.748**	.279	.330*	.305*	.281	.739**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.055	.022	.035	.053	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_3	Pearson Correlation	.630**	.748**	1	.097	.165	.212	.121	.809**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.513	.264	.147	.414	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_4	Pearson Correlation	.209	.279	.097	1	.781**	.822**	.756**	.034	.692**
	Sig. (2-tailed)	.153	.055	.513		.000	.000	.000	.820	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_5	Pearson Correlation	.202	.330*	.165	.781**	1	.757**	.798**	-.002	.703**
	Sig. (2-tailed)	.169	.022	.264	.000		.000	.000	.988	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_6	Pearson Correlation	.176	.305*	.212	.822**	.757**	1	.728**	.116	.717**
	Sig. (2-tailed)	.231	.035	.147	.000	.000		.000	.432	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_7	Pearson Correlation	.244	.281	.121	.756**	.798**	.728**	1	.097	.703**
	Sig. (2-tailed)	.094	.053	.414	.000	.000	.000		.513	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
X1_8	Pearson Correlation	.624**	.739**	.809**	.034	-.002	.116	.097	1	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.820	.988	.432	.513		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.701**	.805**	.682**	.692**	.703**	.717**	.703**	.620**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

/MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	8

### **Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Employee Engagement*(X2)**

#### **CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=X2_1 X2_2 X2_3 X2_4 X2_5 Total_X2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

#### **Correlations**

**Correlations**

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	TOTAL_X
							2
X2_1	Pearson Correlation		1	.625**	.769**	.687**	.525**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2_2	Pearson Correlation	.625**	1	.549**	.405**	.781**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2_3	Pearson Correlation	.769**	.549**	1	.709**	.551**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2_4	Pearson Correlation	.687**	.405**	.709**	1	.380**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.008	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X2_5	Pearson Correlation	.525**	.781**	.551**	.380**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008		.000
	N	48	48	48	48	48	48
TOTAL_X	Pearson Correlation	.868**	.822**	.866**	.758**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## RELIABILITY

```
/VARIABLES=X2_1 X2_2 X2_3 X2_4 X2_5
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	5

### **Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)**

#### **CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=Y1_1 Y1_2 Y1_3 Y1_4 Y1_5 Total_Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

#### **Correlations**

#### **Correlations**

		Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	TOTAL_Y
Y1_1	Pearson Correlation	1	.791**	.781**	.821**	.142	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.335	.000
	N	48	48	48	48	48	48
Y1_2	Pearson Correlation	.791**	1	.707**	.715**	.186	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.207	.000
	N	48	48	48	48	48	48
Y1_3	Pearson Correlation	.781**	.707**	1	.820**	.165	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.262	.000
	N	48	48	48	48	48	48
Y1_4	Pearson Correlation	.821**	.715**	.820**	1	.226	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.123	.000
	N	48	48	48	48	48	48
Y1_5	Pearson Correlation	.142	.186	.165	.226	1	.424**
	Sig. (2-tailed)	.335	.207	.262	.123		.003
	N	48	48	48	48	48	48
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.893**	.856**	.882**	.907**	.424**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	
	N	48	48	48	48	48	48

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### RELIABILITY

```
/VARIABLES=Y1_1 Y1_2 Y1_3 Y1_4 Y1_5
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

#### Reliability

##### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

## Lampiran 5. Uji Hipotesis

### Uji Korelasi Antar Variabel

```

DATASET ACTIVATE DataSet0.

CORRELATIONS
  /VARIABLES=X1 X2 Y
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlations

#### Correlations

		Reformasi Birokrasi	Employee Engagement	Kinerja
Reformasi Birokrasi	Pearson Correlation	1	.735**	.825**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	48	48	48
Employee Engagement	Pearson Correlation	.735**	1	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	48	48	48
Kinerja	Pearson Correlation	.825**	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	48	48	48

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2

```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employee Engagement, Reformasi Birokrasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 <sup>a</sup>	.801	.792	1.63785

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Reformasi Birokrasi

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	484.642	2	242.321	90.332	.000 <sup>b</sup>
	Residual	120.715	45	2.683		
	Total	605.357	47			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Reformasi Birokrasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.453	1.234		-.367	.715
	Reformasi	.332	.072	.450	4.588	.000
	Birokrasi					
	Employee Engagement	.472	.091	.510	5.193	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

## Lampiran 6. R Tabel dan F Tabel

### R-Tabel

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

### F-Tabel

#### Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

## ***ABSTRACT***

### ***NANDITA ARSYAD. E217053. THE EFFECT OF BUREAUCRACY REFORM AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE PRIMARY TAX SERVICE OFFICE, GORONTALO CITY***

*This study aims to find out the effect of bureaucratic reform (X1) and employee engagement (X2) simultaneously on employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office. The method used in this study is a quantitative approach with a descriptive presentation. The determination of the population and the sampling technique used in this study is the census method. The data collection techniques used are observation, interviews, questionnaires, and documentation. The analytical method in this study is the path analysis method. The result of the first test shows that bureaucratic reform (X1) and employee engagement (X2) simultaneously have a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.801 or 80.1%. The result of the second hypothesis testing indicates that bureaucratic reform (X1) partially has a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.450 or 45%. The result of the third test demonstrates that employee engagement (X2) partially has a positive and significant effect on the employee performance at the Gorontalo Primary Tax Service Office by 0.510 or 51%.*

*Keywords:* bureaucratic reform, employee engagement, performance



## ABSTRAK

### **NANDITA ARSYAD. E2117053. PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini melalui pendekatan kuantitatif dengan penyajian secara deskriptif. Penentuan populasi dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode Sensus, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, waancara, kuesioner dan sokumentasi, dan Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa Reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yaitu sebesar 0,801 atau 80,1%. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Reformasi birokrasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yakni sebesar 0,450 atau 45%. Hasil pengujian ketiga menunjukkan bahwa *Employee engagement* (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo yakni sebesar 0,510 atau 51%.

Kata kunci: reformasi birokrasi, *employee engagement*, kinerja





**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN  
UNIVERSITAS IHSAN  
(UNISAN) GORONTALO**

SURAT KEPUTUSAN MENDIKNAS RI NOMOR 84/D/O/2001  
Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Telp (0435) 829975 Fax (0435) 829976 Gorontalo

---

**SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI**

No. 0791/UNISAN-G/S-BP/IX/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sunarto Taliki, M.Kom  
NIDN : 0906058301  
Unit Kerja : Pustikom, Universitas Ihsan Gorontalo

Dengan ini Menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa : NANDITA ARSAD  
NIM : E2117053  
Program Studi : Manajemen (S1)  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Judul Skripsi : Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo

Sesuai dengan hasil pengecekan tingkat kemiripan skripsi melalui aplikasi Turnitin untuk judul skripsi di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 31%, berdasarkan SK Rektor No. 237/UNISAN-G/SK/IX/2019 tentang Panduan Pencegahan dan Penanggulangan Plagiarisme, bahwa batas kemiripan skripsi maksimal 35% dan sesuai dengan Surat Pernyataan dari kedua Pembimbing yang bersangkutan menyatakan bahwa isi softcopy skripsi yang diolah di Turnitin SAMA ISINYA dengan Skripsi Aslinya serta format penulisannya sudah sesuai dengan Buku Panduan Penulisan Skripsi, untuk itu skripsi tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujangkan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 28 September 2021  
Tim Verifikasi,



**Sunarto Taliki, M.Kom**  
NIDN. 0906058301

Tembusan :

1. Dekan
2. Ketua Program Studi
3. Pembimbing I dan Pembimbing II
4. Yang bersangkutan
5. Arsip



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**  
**KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SULAWESI UTARA,**  
**TENGAH, GORONTALO, DAN MALUKU UTARA**  
**KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA GORONTALO**  
JALAN ARIF RAHMAN HAKIM NO. 34, GORONTALO 96128  
TELEPON (0435) 830010; FAKSIMILE (0435) 830009; LAMAN [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200  
SUREL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id); [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR KET-118/WPJ.16/KP.02/2021**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Suyono  
Jabatan : Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

Menerangkan bahwa :

Nama : Nandita Arsad  
NIM : E2117053  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen

Bahwa yang bersangkutan benar-benar telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai" sesuai dengan Surat Ijin dari Kantor Wilayah DJP Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara nomor SI-71/RISET/WPJ.16/2021 tanggal 27 April 2021 hal Persetujuan Izin Riset, yang dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo pada tanggal 3 Mei 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 11 Oktober 2021  
Kepala Kantor Pelayanan Pajak  
Pratama Gorontalo





1632466953766\_NANDITA ASRSAD.docx  
Sep 25, 2021  
11322 words / 76553 characters

E.2117053

## NANDITA ASRSAD.docx

### Sources Overview

31%

OVERALL SIMILARITY

1	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2019-07-16 SUBMITTED WORKS	5%
2	jtebr.unisan.ac.id INTERNET	3%
3	e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id INTERNET	3%
4	es.scribd.com INTERNET	1%
5	jurnal.bkn.go.id INTERNET	1%
6	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2019-07-16 SUBMITTED WORKS	1%
7	www. kom-unisan.ac.id INTERNET	1%
8	journal.umgo.ac.id INTERNET	<1%
9	www.scribd.com INTERNET	<1%
10	peraturanpajak.com INTERNET	<1%
11	text-id.123dok.com INTERNET	<1%
12	media.neliti.com INTERNET	<1%
13	jurnal.ustjogja.ac.id INTERNET	<1%
14	repository.wima.ac.id INTERNET	<1%
15	repository.uinjkt.ac.id INTERNET	<1%
16	journal.unair.ac.id INTERNET	<1%
17	id.123dok.com INTERNET	<1%

18	doctslide.us INTERNET	<1%
19	adoc.pub INTERNET	<1%
20	eprints.ung.ac.id INTERNET	<1%
21	core.ac.uk INTERNET	<1%
22	123dok.com INTERNET	<1%
23	repository.ub.ac.id INTERNET	<1%
24	repository.unhas.ac.id INTERNET	<1%
25	journal.stie-pembangunan.ac.id INTERNET	<1%
26	repository.radenintan.ac.id INTERNET	<1%
27	st293545.sitekno.com INTERNET	<1%
28	elib.unikom.ac.id INTERNET	<1%
29	digilib.uinsgd.ac.id INTERNET	<1%
30	download.garuda.ristekdikti.go.id INTERNET	<1%
31	publishing-widhyagama.ac.id INTERNET	<1%
32	nanopdf.com INTERNET	<1%
33	repository.ung.ac.id INTERNET	<1%
34	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2019-07-17 SUBMITTED WORKS	<1%
35	LL Dikti IX Turnitin Consortium on 2019-07-18 SUBMITTED WORKS	<1%
36	eprints.binus.ac.id INTERNET	<1%
37	jurnal.stiekma.ac.id INTERNET	<1%
38	jurnal.umk.ac.id INTERNET	<1%
39	dspace.uii.ac.id INTERNET	<1%
40	eprints.umpo.ac.id INTERNET	<1%
41	etheses.uin-malang.ac.id INTERNET	<1%
42	turcomat.org INTERNET	<1%

43	repository.usu.ac.id INTERNET	<1%
44	repository.ar-raniry.ac.id INTERNET	<1%
45	repository.fe.unj.ac.id INTERNET	<1%
46	www.psychologyandeducation.net INTERNET	<1%
47	blognyaekonomi. les.wordpress.com INTERNET	<1%
48	journal.unesa.ac.id INTERNET	<1%
49	karyailmiah.unisba.ac.id INTERNET	<1%
50	repo.iain-tulungagung.ac.id INTERNET	<1%
51	repository.president.ac.id INTERNET	<1%
52	repository.ummat.ac.id INTERNET	<1%
53	Pundani Eki Pratiwi, Gusti Yuli Asih, Dewi Puspita Sari. "Penggunaan Strength untuk Meningkatkan Engagement dan Kinerja Karyawan", PH... CROSSREF	<1%
54	docplayer.info INTERNET	<1%
55	zebradoc.tips INTERNET	<1%

## Excluded search repositories:

- None

## Excluded from Similarity Report:

- Bibliography
- Quotes
- Small Matches (less than 20 words).

## Excluded sources:

- None



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)  
UNIVERSITAS IHSAN GORONTALO**

Jl. Raden Saleh No. 17 Kota Gorontalo  
Telp: (0435) 8724466, 829975; Fax: (0435) 82997;  
E-mail: [lembagapenelitian@unisan.ac.id](mailto:lembagapenelitian@unisan.ac.id)

Nomor : 3157/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/II/2021

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo  
di,-  
Kota Gorontalo

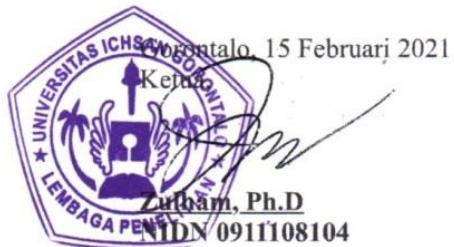
Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Zulham, Ph.D  
NIDN : 0911108104  
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan **Proposal / Skripsi**, kepada :

Nama Mahasiswa : Nandita Arsad  
NIM : E2117053  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Lokasi Penelitian : KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO  
Judul Penelitian : PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terima kasih.



+

## CURRICULUM VITAE



### 1. Identitas Pribadi

Nama : Nandita Arsad  
NIM : E2117053  
Tempat/Tgl Lahir : Wonggaditi, 27 November 1998  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Angkatan : 2017  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)  
Agama : Islam  
Alamat : Desa bongo tua, kecamatan poaguyaman, kabupaten boalemo

### 2. Riwayat Pendidikan

1. Bersekolah di SDN 09 paguyaman pada tahun 2005
2. Kemudian melanjutkan ke jenjang menengah pertama di SMP Negeri 08 paguyaman pada tahun 2011
3. Selanjutnya melanjutkan belajar di SMK Negeri 02 paguyaman pada tahun 2014
4. Dan melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Ichsan Gorontalo, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen pada tahun 2017