

**PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Pada Kantor Pelayanan Pajak Kota Pratama Gorontalo)**

Wiwin L.Husin\*<sup>1</sup>, Poppy Muji'zat<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup>Universitas Ichsan Gorontalo; Jln. Drs. Achmad Nadjamuddin,  
Limba U Dua, Kota Selatan, Kota Gorontalo, 96138,  
e-mail : [wiwinl.husin29@gmail.com](mailto:wiwinl.husin29@gmail.com), [pmujizat3@gmail.com](mailto:pmujizat3@gmail.com)

Received: 16 Desember 2022

Revised: 29 April 2023

Accepted: 30 April 2023

**Abstrak**

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 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, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, 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: Tekanan Waktu, Risiko Audit dan Audit Prosedur Premature Sign Off

**Abstract**

*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: Time Pressure, Audit Risk and Premature Sign Off Procedure Audit.*

**PENDAHULUAN**

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 (Arihaeta, 2018:5) kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seorang pegawai dalam memenuhi tanggungjawabnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Armstrong, (Monsovetal., 2018) Tingkat keberhasilan organisasi dapat dilihat pada kinerja yang baik, berdampak pada manajemen sumber daya manusia, tujuan individu dan

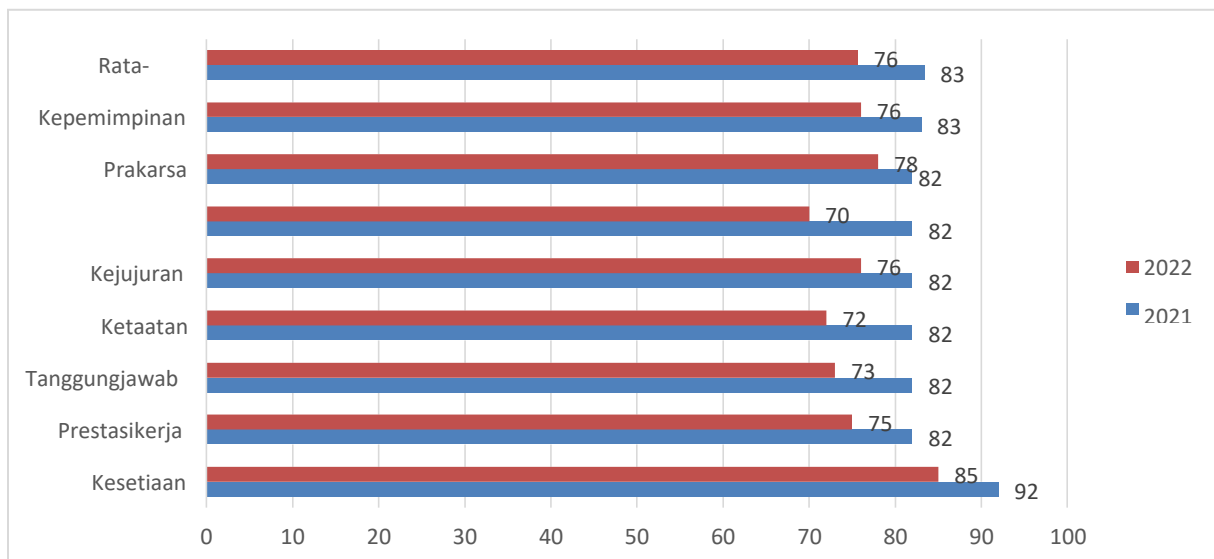
organisasi. Upaya meningkatkan kinerja pegawai terus dilakukan oleh organisasi pemerintahan,

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

Karyawan yang merasa terhubung adalah mereka yang termotivasi penuh dan antusias terhadap pekerjaan dan organisasinya. Bergabung adalah kemampuan organisasi untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilannya, yaitu berusaha menyelesaikan pekerjaan karyawan dan menggunakan semua ide dan kekuatannya, bahkan untuk bekerja lembur.

Pelayanan Pajak Permulaan Gorontalo merupakan gabungan dari Pelayanan Pajak Gorontalo dan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Gorontalo. Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak Daerah Utara, Pusat, Gorontalo dan Maluku Utara. Dinas Pajak Pratama Gorontalo sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak bertugas melaksanakan operasi perpajakan (pemberitahuan wajib pajak, pelayanan dan pengawasan) di berbagai bidang seperti pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan. Barang mewah dan pajak tidak langsung lainnya, bumi dan bangunan, bea atas tanah dan rumah di wilayah hukumnya, didasarkan pada kebijakan teknis yang diberikan oleh Administrasi Umum Perpajakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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:



Gambar1. Rekapitulasi Rata-rata Penilaian Kinerja Pegawai  
Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

**Tabel 1.1 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	50kebawah	Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No.10Tahun1979

Berdasarkan gambar 1 diatas menunjukkan pada tahun 2020 rata-rata kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sudah baik sebesar 83%, namun tahun 2021 rata-rata kinerja pegawai mengalami penurunan dengan kategori cukup sebesar 76%. Penurunan tersebut terlihat dari unsure prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, dan kerjasama, sehingga mengindikasikan tahun 2021 adanya penurunan kinerja pegawai dikantor Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

Hasil penilaian kinerja lainnya yang diperoleh kemudian dikonfirmasi melalui wawancara dengan Subbagian Kepatuhan Umum dan Internal (pelapor menolak untuk menuliskan namanya). Dari hasil wawancara tersebut, penulis menemukan adanya permasalahan antara lain dari segi kuantitas dimana pegawai tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Rendahnya kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dapat dilihat dari belum optimalnya hasil kerja yang dihasilkan, ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan yang masih harus diselesaikan berhari-hari, kurangnya tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga permasalahan tersebut dapat menghambat kinerja KPP 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 adadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo sesuai dengan peraturan perundang-undnagan yang berlaku, namun masih sajaterdapat pegawai yang tidak memahami dan mendalami maksud dengan reformasi birokrasi sehingga tidak tanggap dengan perubahan-perubahan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Selainitu, 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.

Setelah memaparkan fenomena masalah pada latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti selanjutnya yaitu sebagai pengaruh reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Maksud dan Tujuan Penelitian

Manfaat teoretis Diharap memperluas pemahaman teori dan ilmu manajemen di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya yang berkaitan dengan isu-isu yang menjadi sumber penelitian yaitu reformasi birokrasi dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai, Manfaat Praktis Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi yang aktual sebagai masukan dalam upaya mengembangkan dan memajukan organisasi khususnya di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dan Manfaat bagi Peneliti Diharapkan hasil penelitian ini dapat

menambah wawasan dengan mengaplikasikan ilmu yang telah didapatkan secara teoritis di lapangan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia

## METODE PENELITIAN

### 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 disebarakan 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 struktu organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

### Teknik Pengumpulan Data

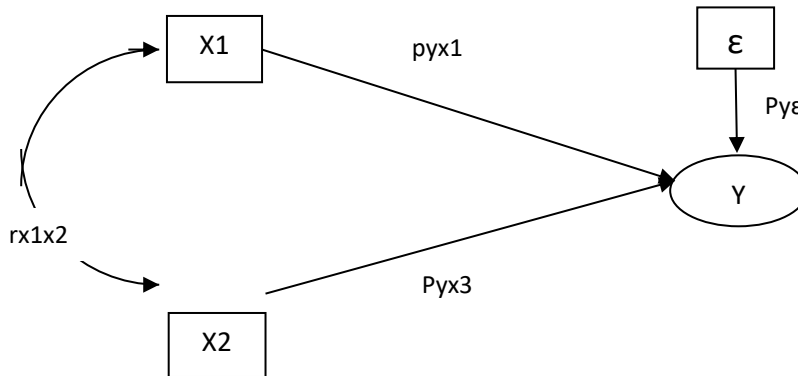
Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang di gunakan penulis dalam penelitian ini. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi yaitu mengamati kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
2. Wawancara dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan untuk 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

### 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 Analisis*), 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 2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Dari gambar tersebut diatas dapat dilihat dalam persamaan berikut ini :

$$Y = PY_{x1} + PY_{x2} + PY_{\epsilon}$$

Di mana :

X1 : Reformasi birokrasi

X2 : *employee engagement*

Y : kinerja pegawai

$\epsilon$  : variabel lain yang mempengaruhi Y tapi tidak diteliti

r : korelasi antar variabel X

PY : koefisien jalur untuk mendapatkan pengaruh langsung

Data yang terkumpul di analisis hubungan kausalnya antar sub-sub variabel yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang memperlihatkan pengaruh. Gambar di atas juga memperlihatkan bahwa sub-sub variabel tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh X1 dan X2 tetapi ada variabel epsilon ( $\epsilon$ ) yaitu variabel yang tidak diukur dan diteliti.

## HASIL PENELITIAN

### Uji validitas

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Reformasi Birokrasi

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

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Reformasi Birokrasi (X1)

Item	Uji validitas			Uji Reliabilitas	
	r Hitung	r tabel	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		

Item	Uji validitas			Uji Reliabilitas	
	r <sub>Hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Ket	Alpha	Ket
X1-8	0,620	0,284	Valid		

Sumber: Hasil Olahan Data 2021

Tabel di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel reformasi birokrasi (X1) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  untuk semua item  $> r_{tabel}$  (0,284) dapat dilihat pada ( *lampiran tabel distribusi r* ). Sedangkan koefisien alpha sebesar  $0,854 > 0,6$ , dengan demikian berarti semua item pernyataan variabel reformasi birokrasi valid dan reliabel.

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

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

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Employee Engagement* (X2)

Item	Uji validitas			Uji Reliabilitas	
	r <sub>Hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	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 diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel *employee engagement* (X2) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan inidiambil karena nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  untuk semua item  $> r_{tabel}$  (0,284) dapat dilihat pada ( *lampiran tabel distribusi r* ). Sedangkan koefisien alpha sebesar  $0,879 > 0,6$ , dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk variabel *employee engagement* (X2) valid dan reliabel.

### Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja

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

Tabel 4. Hasil Uji Kinerja Validitas dan Reliabilitas (Y)

Item	Uji validitas			Uji Reliabilitas	
	r <sub>Hitung</sub>	r <sub>tabel</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 di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan variabel kinerja (Y)

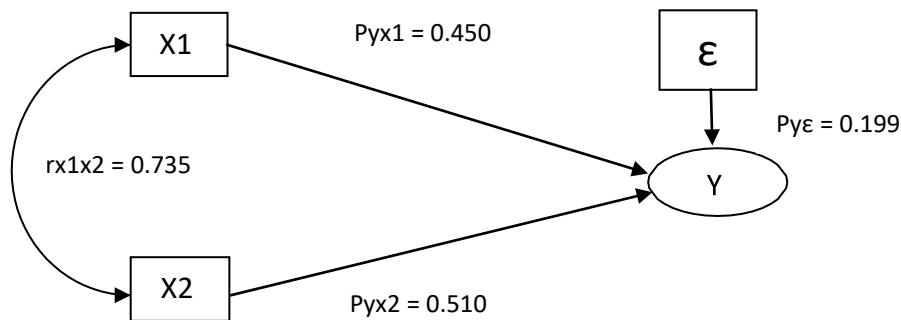
untuk semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai koefisien korelasi  $r_{hitung}$  untuk semua item  $> r_{tabel}$  (0,284) dapat dilihat pada ( lampiran tabel distribusi  $r$  ). Sedangkan koefisien alpha 0,855  $>$  0,6, dengan demikian berarti semua item pernyataan variabel kinerja (Y) valid dan reliabel.

**Analisis Data Statistik**

Untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, berikut akan disajikan analisis hasil statistik. Hasil analisis akan menentukan apakah variabel independen (independen) dapat mempengaruhi variabel dependen (tergantung). Kerangka data yang diolah untuk hubungan sebab akibat 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 antar variabel dapat diketahui dari gambar di bawah ini:



Gambar 3. Hubungan Variabel dan Pengaruh Langsung

Hasil analisis jalur di atas menunjukkan adanya hubungan antar variabel, dimana hubungan antara reformasi birokrasi (X1) dengan *employee engagement* (X2) sebesar 0,735 dengan tingkat hubungan yang kuat atau tinggi ( *Tabel Koefisien Korelasi* ) . %, dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja dengan nilai 0,510 atau 51%.

Pengaruh simultan reformasi birokrasi (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja sebesar 0,810 atau 81%, sedangkan sisanya sebesar 0,199 atau 19,9% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Total dan Pengaruh X1 dan X2, pada Kinerja (Y)**

Variabel	Koefisien Jalur	Kontribusi		Kontribusi Bersama (R <sup>2</sup> <sub>yx1x2</sub> )
		Langsung	%	
X1 terhadap Y	0,450	0,450	45%	
X2 terhadap Y	0,510	0,510	51%	
ε terhadap Y	0,199	0,199	19,9%	
X1 dan X2 terhadap Y				0,801 (80,1%)

Sumber: Hasil olah data 2021

## **Pembahasan**

### **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 KPP Pratama Gorontalo, dimana jika reformasi birokrasi dan *employee engagement ditingkatkan* maka kinerja pegawai akan meningkat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan *employee engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Hal ini dikarenakan reformasi birokrasi merupakan suatu keniscayaan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang perpajakan. Begitu juga dengan *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan tidak hanya terikat pada pekerjaannya tetapi juga terikat pada organisasi tempat karyawan 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 pelayanan dan kinerja perpajakan”

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, terkait dengan perekrutan jutaan pegawai pemerintah dan kebutuhan anggaran yang besar. Proses birokrasi dari tingkat tertinggi dan terendah bersifat bertahap, nyata dan terukur. Proses tersebut juga meliputi merevisi dan mengembangkan berbagai regulasi, modernisasi kebijakan dan prosedur pemerintah pusat dan daerah, serta penyesuaian fungsi lembaga publik dengan paradigma dan peran baru.

Menurut Handoyo & Setiawan, (2017:1) bahwa *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan atau organisasi sangat penting bagi organisasi dan merupakan faktor penentu tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi. Keterlibatan karyawan merupakan keinginan yang kuat dan ekspresi psikologis yang menggebu-gebu dari karyawan yang berkepentingan untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dan melaksanakannya di luar tanggung jawabnya. Menurut Kahn dalam Kular (Retnoningtyas, 2014:103), *employee engagement* merupakan kehadiran psikologis ketika karyawan berperan dalam suatu organisasi. Karyawan akan dapat mengekspresikan diri mereka secara fisik, mental dan emosional dalam peran mereka dalam organisasi. Keterlibatan karyawan juga ditentukan oleh seberapa loyal karyawan terhadap sesuatu atau seseorang dalam organisasi dan berapa lama mereka bertahan karena loyalitas dan komitmen karyawan karena ingin terus bekerja dalam organisasi.

### **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 KPP Pratama Gorontalo, dimana jika reformasi birokrasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Artinya reformasi birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, reformasi birokrasi memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dengan *variabel employee engagement*.

Hasil penelitian ini 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 dalam organisasi. Kompleksitas organisasi tersebut dimiliki oleh KPP Pratama Gorontalo mengingat adanya kelompok kerja atau tugas yang berbeda-beda yang dilakukan oleh pegawai. Maka, dengan kompleksitas tersebut, diperlukan struktur pengawasan pada semua tingkatan pimpinan, dalam hal ini pimpinan masing-masing seksi di KPP Pratama Gorontalo. Selanjutnya ada formalisasi organisasi, yaitu tersedianya peraturan kerja yang memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya, reformasi birokrasi juga dapat dilihat dari sentralisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo karena organisasinya tidak terpusat, dalam artian Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo masih berada di bawah Dirjen Pajak RI dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, dimana keputusan diambil oleh KPP Pratama Gorontalo masih diakomodir oleh Dirjen Pajak RI, seperti kurangnya keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan di KPP Pratama Gorontalo.

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.

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

Besarnya pengaruh *employee engagement* (X2) terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo, dimana jika *employee engagement* ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Artinya *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *employee engagement* memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan reformasi birokrasi.

Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterikatan pada pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan pada organisasi (*organizational engagement*). Keterikatan dalam bekerja terlihat dari semangat pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Karyawan yang antusias akan melakukan pekerjaannya dengan maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kemudian komitmen pegawai yang dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai yang tinggi menunjukkan bahwa komitmen pegawai tidak perlu diragukan lagi.

Selain itu, keterikatan pada organisasi (*organizational engagement*) yang terlihat dari sikap positif pegawai terhadap kantor tempat pegawai bekerja, dan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap kantor tempat pegawai bekerja. Hal ini diperkuat dengan hasil sebaran jawaban responden dimana semua *item pertanyaan employee engagement* berada pada kategori tinggi. Selain itu juga ditegaskan dari hasil karakteristik responden berdasarkan masa kerja, dimana pegawai yang telah bekerja telah bekerja

selama 5 tahun ke atas, artinya pegawai memiliki keterikatan yang baik dengan pekerjaannya dan dalam organisasi dimana karyawan bekerja.

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

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan reformasi birokrasi *dan employee engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo. Hal ini dikarenakan reformasi birokrasi merupakan suatu keniscayaan yang tertuang dalam peraturan perundang-undangan sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang perpajakan. Begitu juga dengan *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan tidak hanya terikat pada pekerjaannya tetapi juga terikat pada organisasi tempat karyawan bekerja.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat disarankan kepada Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo dalam meningkatkan kinerja pegawai agar memperhatikan variabel reformasi birokrasi, karena hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang rendah terhadap kinerja pegawai, dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan kantor dan memberikan kewenangan kepada pegawai dalam memberikan masukan terkait operasional KPP Pratama Gorontalo dan disarankan juga kepada peneliti selanjutnya untuk lebih memperdalam kajian tentang kinerja pegawai dengan meneliti variabel lain seperti kemampuan pegawai dan motivasi pegawai seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Arilaha (2018:7) sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, Segala Puji hanya Milik Allah SWT Berkat rahmat dan berkah-Nya kami penulis dapat menyelesaikan penulisan jurnal ini. Jurnal ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar, semata mata tidak hanya usaha kami penulis sendiri melainkan bantuan dari berbagai pihak diantaranya Pengelola Jurnal akMen, Oleh karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan Terimakasih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arilaha, MA, & Nurfadillah, F. (2018). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Strategi Manajemen*, 6(1), 1-20.
- Handoyo, AW, & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. TirtaRejeki Dewata. *Jurnal AGORA*, 5(1), 1-8.
- Monsow, EY, Runtuwene, RF, & Rumawas, W. (2018). Pengaruh Knowledge

- Management Terhadap Kinerja Pegawai Bank Maya Pada KcuMegaMas Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1), 1-10.
- Retnoningtyas, DI (2014). Analisis Pengaruh Remunerasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Sandi Negara. *Jurnal CAMPURAN*, 4(1), 100-113.
- Ria, MD, & Siregar, H. (2016). Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Kepegawaian*, 10(1), 51-67.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan Litbang Bandung*: Alfabet
- Winowoda, DA (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi. Yogyakarta: <https://dspace.uui>.