

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat yang menggunakan CTAS dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada pegawai KPP Pratama Semarang Barat.

Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Barat yang berjumlah 119 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 45 pegawai memberikan respon dan mengisi kuesioner penelitian, sedangkan 74 pegawai tidak memberikan respon terhadap kuesioner yang dibagikan. Dengan demikian, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 45 orang.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	23	51,1%
	Perempuan	22	48,9%
Total		45	100%
Usia	20-29 tahun	4	8,9%
	30-39 tahun	22	48,9%
	40-49 tahun	10	22,2%
	≥ 50 tahun	9	20,0%
Total		45	100%
Lama Bekerja	< 5 tahun	2	4,4%
	5-10 tahun	13	28,9%
	11-15 tahun	11	24,4%
	> 15 tahun	19	42,2%
Total		45	100%
Unit Kerja/ Seksi	Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal	3	6,7%
	Seksi Penjaminan Kualitas Data	2	4,4%

	Seksi Pelayanan	17	37,8%
	Seksi Pemeriksaan, Penilaian dan Penagihan	6	13,3%
	Seksi Pengawasan	13	28,9%
	Seksi Lainnya	4	8,9%
	Total	45	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 45 pegawai KPP Pratama Semarang Barat yang terdiri dari 23 pegawai laki-laki atau 51,1% dan 22 pegawai perempuan atau 48,9%. Mayoritas responden berada pada rentang usia 30–39 tahun sebanyak 22 orang atau 48,9%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan aktif dalam pelaksanaan tugas administrasi perpajakan. Sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 15 tahun sebanyak 19 orang atau 42,2%, sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan memahami proses administrasi perpajakan serta penggunaan CTAS dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Mayoritas responden berasal dari Seksi Pelayanan sebanyak 17 orang, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keterkaitan langsung dengan pelayanan dan administrasi perpajakan sehingga data yang diperoleh dinilai relevan untuk mendukung tujuan penelitian.

Seluruh kuesioner yang diterima dinyatakan lengkap dan dapat digunakan dalam proses pengolahan data penelitian. Jumlah responden tersebut telah memenuhi ketentuan minimal sampel dalam penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda sebagaimana dijelaskan pada bab metode penelitian. Dengan jumlah responden yang diperoleh, data penelitian dinilai cukup untuk dilakukan pengujian statistik dan analisis lebih lanjut.

## 4.2 Statistika Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian yang dilihat dari nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap variabel implementasi CTAS, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai. Hasil analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut. Selain itu, statistik deskriptif juga menyajikan kisaran teoritis dan kisaran empiris sebagai dasar untuk menggambarkan kecenderungan data pada setiap variabel penelitian.

Kisaran teoritis merupakan rentang nilai yang secara konseptual dapat diperoleh berdasarkan jumlah item pernyataan dan skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner. Kisaran teoritis dihitung dengan mengalikan skor terendah dan skor tertinggi pada skala Likert dengan jumlah item pada masing-masing variabel. Dengan demikian, kisaran teoritis menunjukkan batas minimum dan maksimum yang secara teoritis mungkin diperoleh apabila seluruh responden memberikan jawaban dengan skor paling rendah atau paling tinggi.

Sementara itu, kisaran empiris merupakan rentang nilai yang diperoleh dari hasil pengumpulan data penelitian. Kisaran empiris menggambarkan nilai minimum dan maksimum yang benar-benar diberikan oleh responden selama proses pengisian kuesioner. Oleh karena itu, kisaran empiris menunjukkan kondisi nyata atau karakteristik data yang diperoleh di lapangan.

Perbedaan antara kisaran teoritis dan kisaran empiris terletak pada sumber perhitungannya. Kisaran teoritis didasarkan pada kemungkinan skor menurut

instrumen penelitian, sedangkan kisaran empiris didasarkan pada skor aktual yang diperoleh dari jawaban responden. Perbandingan kedua kisaran tersebut dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan penilaian responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti.

Tabel 4.2 Analisis Statistika Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis			Kisaran Empiris				Ket
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Standart Deviation	
Implementasi CTAS	10	50	30	23	50	37,11	6,912	Tinggi
Kompetensi Pegawai	16	80	48	58	80	72,08	7,169	Tinggi
Kinerja Pegawai	11	55	33	36	55	47,53	5,841	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, hasil analisis deskriptif variabel penelitian diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai mean empiris yang lebih tinggi dibandingkan mean teoritis. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel yang diteliti, yaitu implementasi CTAS, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai.

Pada variabel Implementasi CTAS, diperoleh kisaran teoritis antara 10 sampai 50 dengan mean teoritis sebesar 30. Sementara itu, hasil empiris menunjukkan nilai minimum 23 dan maksimum 50 dengan mean sebesar 37,11 serta standar deviasi 6,912. Nilai mean empiris yang lebih tinggi daripada mean teoritis menunjukkan bahwa implementasi CTAS berada pada kategori tinggi. Standar deviasi yang relatif kecil mengindikasikan bahwa jawaban responden cukup homogen atau tidak terlalu bervariasi.

Variabel kompetensi pegawai memiliki kisaran teoritis 16 sampai 80 dengan mean teoritis sebesar 48. Secara empiris diperoleh nilai minimum 58 dan maksimum 80 dengan mean sebesar 72,08 serta standar deviasi 7,169. Nilai rata-rata empiris yang jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata teoritis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang baik dalam menjalankan tugasnya.

Variabel kinerja pegawai memiliki kisaran teoritis antara 11 sampai 55 dengan mean teoritis sebesar 33. Berdasarkan hasil empiris diperoleh nilai minimum 36 dan maksimum 55 dengan mean sebesar 47,53 serta standar deviasi 5,841. Nilai mean empiris yang lebih besar daripada mean teoritis menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Selain itu, standar deviasi yang rendah menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai kinerja pegawai relatif seragam.

### **4.3 Hasil Analisis Data**

#### **4.3.1 Uji Validitas**

Pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 45 responden sehingga diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,294 pada taraf signifikansi 5%. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

Tabel 4.3 Uji Validitas Variabel Implementasi CTAS (X1)

<b>Variabel X1 (Implementasi CTAS)</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keputusan</b>
CTAS 1	0,807	0,294	Valid
CTAS 2	0,749	0,294	Valid
CTAS 3	0,803	0,294	Valid
CTAS 4	0,643	0,294	Valid
CTAS 5	0,698	0,294	Valid
CTAS 6	0,781	0,294	Valid
CTAS 7	0,833	0,294	Valid
CTAS 8	0,753	0,294	Valid
CTAS 9	0,812	0,294	Valid
CTAS 10	0,761	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Kompetensi Pegawai (X2)

<b>Variabel X2 (Kompetensi Pegawai)</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keputusan</b>
KP 1	0,762	0,294	Valid
KP 2	0,803	0,294	Valid
KP 3	0,696	0,294	Valid
KP 4	0,765	0,294	Valid
KP 5	0,693	0,294	Valid
KP 6	0,777	0,294	Valid
KP 7	0,829	0,294	Valid
KP 8	0,801	0,294	Valid
KP 9	0,820	0,294	Valid
KP 10	0,834	0,294	Valid
KP 11	0,760	0,294	Valid
KP 12	0,810	0,294	Valid
KP 13	0,828	0,294	Valid
KP 14	0,813	0,294	Valid
KP 15	0,774	0,294	Valid
KP 16	0,661	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Y (Kinerja Pegawai)	r hitung	r tabel	Keputusan
KIN_1	0,836	0,294	Valid
KIN_2	0,712	0,294	Valid
KIN_3	0,777	0,294	Valid
KIN_4	0,886	0,294	Valid
KIN_5	0,826	0,294	Valid
KIN_6	0,845	0,294	Valid
KIN_7	0,813	0,294	Valid
KIN_8	0,777	0,294	Valid
KIN_9	0,814	0,294	Valid
KIN_10	0,872	0,294	Valid
KIN_11	0,560	0,294	Valid

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh butir pernyataan pada variabel implementasi CTAS, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel serta memiliki arah korelasi positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang hendak diteliti sehingga seluruh item kuesioner dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Dengan demikian, tidak terdapat butir pernyataan yang perlu dieliminasi pada tahap pengujian instrumen.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian. Pengujian reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai Alpha > 0,70 dinyatakan reliabel.

Tabel 4.6 Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> ( $>0,70$ )	Keterangan
Implementasi CTAS	0,918	Reliabel
Kompetensi Pegawai	0,952	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,938	Reliabel

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

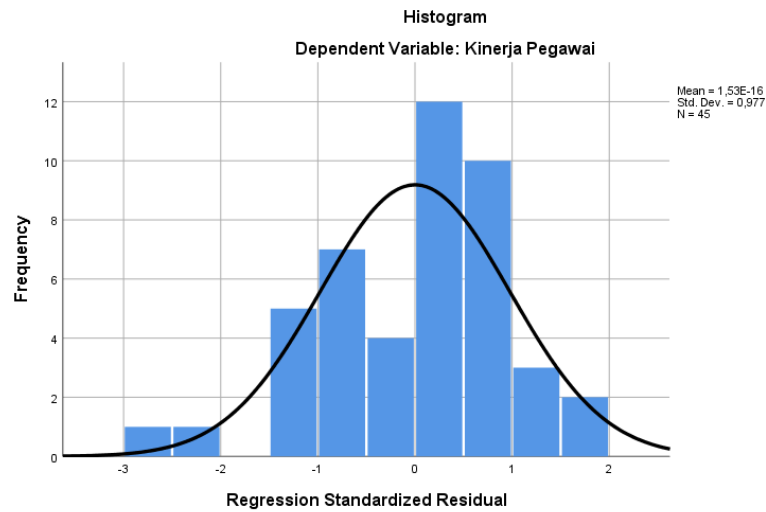
Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, sehingga jawaban responden terhadap setiap butir pernyataan relatif konsisten dalam mengukur variabel implementasi CTAS, kompetensi pegawai, dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

### 4.3.3 Uji Asumsi Klasik

#### a) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan grafik histogram, *normal probability plot* (P-Plot), dan *Kolmogorov-Smirnov Test*.

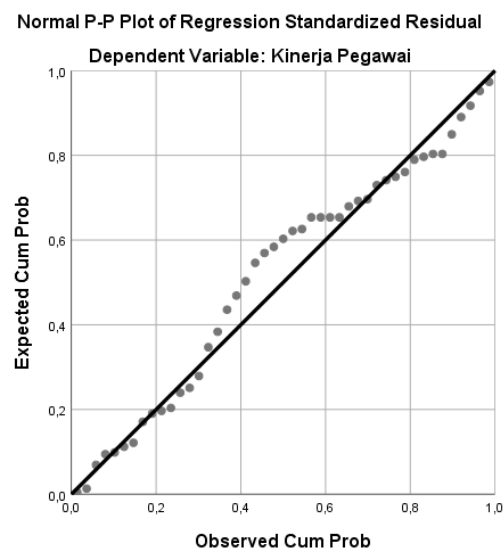
Gambar 4. 1 Histogram Uji Normalitas



Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian normalitas menggunakan grafik histogram, terlihat bahwa pola distribusi data membentuk kurva menyerupai lonceng (*bell shaped curve*) dan penyebaran data berada di sekitar titik tengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa data residual memiliki distribusi yang mendekati normal.

Gambar 4. 2 P-Plot Uji Normalitas



Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Hasil pengujian menggunakan *normal probability plot (P-Plot)* menunjukkan bahwa titik-titik residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa data residual telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,78363026
Most Extreme Differences	Absolute	,127
	Positive	,080
	Negative	-,127
Test Statistic		,127
Asymp. Sig. (2-tailed)		,068 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil *Kolmogorov-Smirnov Test* diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,068. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Dengan demikian, hasil pengujian melalui grafik histogram, normal probability plot, dan uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas. Oleh karena itu,

model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut dan hasil analisis yang diperoleh dapat dipercaya.

b) Uji Multikolinearitas

Dalam pengujian multikolinearitas, model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila nilai toleran lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	CTAS	0,869	1,150
	Kompetensi Pegawai	0,869	1,150

Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa variabel CTAS dan Kompetensi Pegawai masing-masing memiliki nilai tolerance sebesar 0,869 dan nilai VIF sebesar 1,150. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas pada model regresi penelitian ini.

Hal tersebut menunjukkan bahwa antar variabel independen, yaitu CTAS dan kompetensi pegawai, tidak memiliki hubungan korelasi yang tinggi sehingga layak digunakan dalam analisis regresi untuk menjelaskan variabel dependen, yaitu kinerja pegawai.

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Pada penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas menggunakan Uji Park, yaitu dengan meregresikan nilai logaritma residual kuadrat terhadap variabel independen. Model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.9 Uji Heteroskedastisitas

Model		Sig.
1	(Constant)	0,512
	CTAS	0,314
	Kompetensi Pegawai	0,593

Dependent Variabel: LN\_RES\_4

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel hasil Uji Park, diketahui bahwa variabel CTAS memiliki nilai signifikansi sebesar 0,314 dan variabel Kompetensi Pegawai memiliki nilai signifikansi sebesar 0,593. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan atau homogen, sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.3.4 Uji Hipotesis

a) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model regresi.

Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	0,879 <sup>a</sup>	0,773	0,762	2,84914

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.10, diperoleh nilai R Square sebesar 0,773 atau 77,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 77,3%, sedangkan sisanya sebesar 22,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,762 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel penelitian, kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen tetap berada pada kategori kuat, yaitu sebesar 76,2%.

Nilai R sebesar 0,879 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat. Adapun nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 2,84914 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model regresi yang relatif kecil, sehingga model penelitian dinilai cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

b) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.11 Uji F

Model		F	Sig.
1	Regression	71,466	0,000 <sup>b</sup>
	Residual		
	Total		

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 71,466 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

c) Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12 Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	-4,731	4,412	-1,072	0,290
	CTAS	0,069	0,067	1,031	0,308
	Kompetensi Pegawai	0,690	0,064	10,732	0,000

Sumber: Output SPSS yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, variabel CTAS memiliki nilai signifikansi sebesar 0,308. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ( $0,308 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa CTAS tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa CTAS berpengaruh terhadap variabel dependen ditolak.

Sementara itu, variabel Kompetensi Pegawai memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap variabel dependen diterima.

Berdasarkan nilai t hitung, variabel kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan variabel CTAS, yang ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 10,732.

#### **4.3.5 Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan hasil pengolahan data uji t pada Tabel 4.12 diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -4,731 + 0,069X_1 + 0,690X_2$$

### 4.3.6 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Untuk memberikan gambaran secara ringkas mengenai hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, disajikan ringkasan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Kesimpulan
H1	CTAS berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,308	Ditolak
H2	Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,000	Diterima
H3	CTAS dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai	0,000	Diterima

Sumber: Data yang diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, hasil uji hipotesis, diperoleh bahwa tidak semua hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa implementasi CTAS berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak, sedangkan hipotesis kedua dan ketiga diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan implementasi CTAS secara parsial belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 4.3.7 Analisis Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Analisis perbandingan hasil penelitian dengan penelitian terdahulu dilakukan untuk mengetahui kesesuaian maupun perbedaan hasil penelitian yang diperoleh, sekaligus mengidentifikasi kontribusi penelitian terhadap pengembangan kajian mengenai implementasi CTAS dan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, implementasi CTAS tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Barat. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Sari *et al.* (2025), Kharisma dan Lingga (2025), Putri dan Lia (2025), serta Fajriyah (2025) yang menyimpulkan bahwa implementasi CTAS berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas maupun kinerja pegawai. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh implementasi CTAS terhadap kinerja belum bersifat konsisten pada setiap objek penelitian.

Menurut analisis peneliti, perbedaan hasil tersebut dapat dipengaruhi oleh kondisi implementasi CTAS pada masing-masing instansi. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada organisasi yang telah memanfaatkan CTAS secara lebih optimal sehingga manfaat sistem telah dirasakan dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, pada KPP Pratama Semarang Barat implementasi CTAS masih berada pada tahap penyesuaian sehingga manfaat sistem belum sepenuhnya tercermin dalam peningkatan kinerja pegawai. Analisis ini didukung oleh Darmawan (2025) yang menjelaskan bahwa implementasi CTAS masih menghadapi berbagai hambatan, seperti ketidakstabilan sistem, *system error*, dan keterbatasan infrastruktur jaringan, sehingga efektivitas kerja belum dapat dicapai secara optimal.

Berbeda dengan variabel implementasi CTAS, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang memengaruhi

keberhasilan pelaksanaan tugas. Persamaan hasil tersebut memperkuat bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai merupakan modal penting dalam menghasilkan kinerja yang optimal, termasuk dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CTAS dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila didukung oleh kompetensi pegawai yang memadai. Dengan demikian, keberhasilan peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada implementasi sistem, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi secara efektif.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian terdahulu karena memberikan bukti empiris bahwa implementasi CTAS tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh positif dan signifikan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh CTAS bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh kondisi implementasi pada masing-masing organisasi. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi pegawai tetap menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, sehingga transformasi digital perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia agar tujuan implementasi CTAS dapat tercapai secara optimal.

## **4.4 Interpretasi Hasil dan Pembahasan**

### **4.4.1 Pengaruh Implementasi CTAS terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa implementasi CTAS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Namun, berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,308 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, implementasi CTAS tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan CTAS belum mampu memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Meskipun CTAS telah diterapkan sebagai sistem administrasi perpajakan berbasis digital, pegawai masih memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan perubahan prosedur kerja, penggunaan sistem, serta mekanisme administrasi yang baru.

Implementasi sistem digital juga tidak selalu langsung meningkatkan kinerja apabila belum didukung oleh kesiapan pengguna sistem. Dalam praktiknya, masih terdapat kemungkinan bahwa pegawai belum sepenuhnya memahami fitur dan alur kerja dalam CTAS sehingga manfaat sistem belum dirasakan secara optimal dalam mendukung pekerjaan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Diah Artika Sari *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem perpajakan digital tercermin dari kemudahan penggunaan, keandalan sistem, dan kontribusinya terhadap efektivitas kerja pegawai. Selain itu, penelitian Aqilah *et al.* (2025) juga

menjelaskan bahwa implementasi CTAS mampu meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan apabila didukung oleh pemanfaatan sistem yang optimal.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem digital saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai apabila tidak diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan sistem tersebut secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan pelatihan, pendampingan teknis, serta optimalisasi penggunaan CTAS agar manfaat sistem dapat dirasakan secara maksimal oleh pegawai.

#### **4.4.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Selain itu, variabel kompetensi pegawai memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,690 dan nilai t hitung sebesar 10,732. Dengan demikian, kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan teknis, serta kemampuan beradaptasi yang baik cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Dalam konteks implementasi CTAS, kompetensi pegawai menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan penggunaan sistem administrasi perpajakan

berbasis digital. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis dan literasi digital yang baik akan lebih mudah memahami fitur sistem, mengoperasikan aplikasi, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur administrasi perpajakan. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kualitas kerja, ketepatan penyelesaian tugas, serta efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik juga cenderung mampu meminimalkan kesalahan kerja, meningkatkan ketelitian dalam pengolahan data perpajakan, serta memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada wajib pajak. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin optimal pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pudji Asmoro *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa kualitas pemanfaatan CTAS sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengguna sistem. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik terhadap sistem digital akan lebih mampu memanfaatkan teknologi secara optimal dalam mendukung pekerjaan.

Selain itu, penelitian Arafat dan Santoso (2025) juga menunjukkan bahwa kemampuan digital pegawai berkorelasi dengan ketepatan dan kecepatan penyelesaian administrasi perpajakan. Penelitian Anakampun *et al.* (2025) turut menegaskan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui kemampuan individu dalam menjalankan tugas secara efektif dan profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja

pegawai, khususnya dalam lingkungan kerja yang telah menerapkan sistem administrasi perpajakan berbasis digital seperti CTAS. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta peningkatan kemampuan teknologi informasi perlu terus dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal.

#### **4.4.3 Pengaruh Implementasi CTAS dan Kompetensi Pegawai Secara**

##### **Simultan terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini menyatakan bahwa implementasi CTAS dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 71,466 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi CTAS dan kompetensi pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem administrasi perpajakan berbasis digital dan kompetensi pegawai merupakan dua faktor yang saling mendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun secara parsial implementasi CTAS tidak berpengaruh signifikan, namun ketika dikombinasikan dengan kompetensi pegawai, kedua variabel tersebut mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem digital tidak hanya bergantung pada kualitas teknologi yang digunakan, tetapi juga

dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem tersebut. Sistem yang baik akan lebih efektif apabila digunakan oleh pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan teknis yang memadai. Oleh karena itu, kombinasi antara implementasi CTAS dan kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fajriyah (2025) yang menyatakan bahwa CTAS mampu meningkatkan efisiensi dan kinerja kelembagaan melalui integrasi sistem digital. Selain itu, penelitian Wati *et al.* (2026) menjelaskan bahwa kesiapan sumber daya manusia dan literasi digital merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi CTAS. Penelitian Korat dan Munandar (2025) juga menegaskan bahwa modernisasi sistem administrasi perpajakan yang didukung oleh kualitas sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan implementasi CTAS belum terbukti memberikan pengaruh secara signifikan apabila ditinjau secara parsial. Meskipun demikian, implementasi CTAS tetap menjadi bagian dari transformasi administrasi perpajakan yang memerlukan dukungan kompetensi pegawai agar pemanfaatannya dapat berjalan secara optimal.