

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pelaksanaan Penelitian

4.1.1. Persiapan Penelitian

Persiapan yang dilakukan peneliti sebelum melaksanakan penelitian, yaitu peneliti mengantarkan surat izin penelitian pendahuluan, kemudian melaksanakan penelitian pendahuluan pada bulan Mei 2025. Setelah mendapatkan data-data pada penelitian pendahuluan, peneliti menyusun instrumen penelitian berupa angket untuk mendapatkan data penelitian, selanjutnya peneliti melaksanakan uji coba yang ditentukan sebanyak 45 responden pada Juni 2025. Penelitian ini dilaksanakan pada UPT Pajak. Data yang diambil dalam penelitian ini menggunakan instrumen angket kepemimpinan, pengembangan kompetensi dan kinerja karyawan.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner langsung kepada pegawai UPT Pajak. Berikut ini hasil data karakteristik responden.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah	Prsentase (%)
1	Laki-Laki	19	42%
2	Perempuan	26	58%
	Jumlah	45	100%

Sumber: data diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di atas, dapat diuraikan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 19 responden atau 42%. Kemudian responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 26 responden atau

58%. Berdasarkan hasil uraian diatas dapat dinyatakan bahwa sebagian besar pegawai adalah perempuan.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Umur/Tahun	Jumlah	Prsentase (%)
1	16-25 Tahun	6	13 %
2	26-35 Tahun	14	31 %
3	36-45 Tahun	23	51 %
4	> 45 Tahun	2	5 %
	Jumlah	45	100%

Sumber: data diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia di atas, dapat di uraikan bahwa sebagian besar responden berumur antara 16-25 Tahun berjumlah 6 responden atau 13%. Kemudian responden berumur 26-35 Tahun berjumlah 14 responden atau 31%. Selanjutnya responden berumur 36-45 Tahun berjumlah 23 responden atau 51%. Responden berumur > 45 Tahun berjumlah 2 responden atau 5 %. Berdasarkan hasil uraian diatas dapat dinyatakan bahwa sebagian besar pegawai berumur 36-45 tahun.

4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prsentase (%)
1	SD	0	0 %
2	SMP	0	0 %
3	SMA	2	4 %
4	D3	13	30 %
5	Sarjana	29	64 %
6	Lainnya	1	2 %
	Jumlah	45	100%

Sumber: data diolah tahun 2025

Pada hasil tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan pekerjaan di atas dapat di uraikan bahwa sebagian besar responden SMA dengan jumlah 2 responden atau 4 %. Kemudian

responden D3 dengan jumlah 13 responden atau 30%. Sedangkan responden Sarjana dengan jumlah 29 responden atau 64 %. Responden lainnya jumlah 1 responden atau 2%. Berdasarkan hasil uraian diatas dapat dinyatakan bahwa sebagian besar pegawai, adalah sarjana.

1.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

1.2.2 Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan 10 butir pernyataan. Hasil jawaban dan analisis skor jawaban terhadap variabel kepemimpinan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
1	Kepercayaan bawahan yang tinggi terhadap pimpinan dalam mengambil keputusan	20 44%	19 42%	6 13%	0 0%	0 0.0%	4,31
2	Kepercayaan bawahan kepada pimpinan, bahwa pimpinan bisa melakukan perubahan yang lebih baik untuk instansi.	14 31%	22 50%	8 15 %	2 4%	0 0%	4,09
3	Keyakinan bawahan yang tinggi terhadap pimpinan dalam mengambil keputusan	15 33.3%	24 53.3%	5 11.1%	1 2.2%	0 0%	4,18
4	Pimpinan saya mampu memberikan solusi ketika ada masalah di tim.	12 27%	26 58%	5 11.1%	2 4.4%	0 0%	4,07
5	Rasa hormat bawahan yang tinggi terhadap pemimpin	15 33.3%	23 51.1%	5 11.1%	2 4.4%	0 0%	4,13
6	Saya percaya bahwa atasan	15 33%	21 47%	8 17.8%	0 0%	1 2.2%	4,09

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
	memiliki niat baik terhadap bawahan.						
7	Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan baik.	20 44.4%	19 44.2%	5 11.1%	1 2.2%	0 0%	4,29
8	Pimpinan mampu menginspirasi saya melalui arahan strategisnya.	15 33.3%	21 46.7%	9 20%	0 0%	0 0%	4,13
9	Pimpinan menyampaikan tugas kepada bawahan sesuai dengan job base.	13 28.9%	25 55.6%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,11
10	Pemimpin menjelaskan langkah-langkah kerja secara detail agar tidak terjadi kesalahan.	19 42.2%	19 42.2%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,24
Mean							4,16

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, diketahui bahwa pertanyaan yang memiliki persentase rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan nomor 1 dengan nilai rata-rata 4,31 dan pertanyaan yang memiliki nilai terendah yaitu nomor 7 dengan hasil rata-rata 4,07. Rata-Rata hasil tanggapan responden pada item 1-10 terkait kepercayaan yaitu sebesar 4,16. Hal ini dapat diartikan bahwa responden penelitian ini memiliki tingkat kepemimpinan yang baik terkait dengan kinerja pegawai.

1.2.3 Variabel Pengembangan Kompetensi

Variabel pengembangan kompetensi pada penelitian ini diukur dengan 10 butir pernyataan. Hasil jawaban dan analisis skor jawaban terhadap variabel pengembangan kompetensi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Responden Variabel Pengembangan Kompetensi

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
1	Saya merasa mengetahui alur dalam perpajakan	20 44.4%	18 40%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,27
2	Saya merasa pengetahuan kerja dapat dibutuhkan dalam kompetensi	11 24.6%	25 55.6%	8 17.8 %	1 2.2%	0 0%	4,02
3	Saya memiliki pemahaman dalam pekerjaan di UPT Pajak	14 31.1%	25 55.6%	3 6.7%	3 6.7%	0 0%	4,11
4	Saya paham bahwa harus dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja	13 28.9%	26 57.8%	5 11.1%	1 4.4%	0 0%	4,13
5	Saya merasa saya mengetahui kemampuan dalam bekerja	16 35.6%	22 48.9%	5 11.1%	1 2.2%	1 2.2%	4,13
6	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	15 33%	21 47%	8 17.8%	1 2.2%	0 0%	4,11
7	Saya merasa saya memiliki nilai kejujuran, keterbukaan ,demokratis dan lainnya	16 35.6%	21 44.4%	9 20%	0 0%	0 0%	4,18
8	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya di bidang pekerjaan saya.	16 35.64%	20 44.4%	9 20%	0 0%	0 0%	4,16
9	Saya merasa saya memiliki sikap yang baik	14 31.1%	24 53.3%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,13

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
	dalam bekerja						
10	Saya senang mempelajari hal-hal baru terkait dengan pekerjaan saya	18 40%	21 46.7%	5 11.1%	1 2.2%	0 0%	4,24
Mean							4,15

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, diketahui bahwa pertanyaan yang memiliki persentase rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan nomor 1 dengan nilai rata-rata 4,27 dan pertanyaan yang memiliki nilai terendah yaitu nomor 2 dengan hasil rata-rata 4,02. Rata-Rata hasil tanggapan responden pada item 1-10 terkait kepercayaan yaitu sebesar 4,15. Hal ini dapat diartikan bahwa responden penelitian ini memiliki tingkat pengembangan kompetensi yang baik terkait dengan kinerja pegawai.

1.2.4 Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dengan 10 butir pernyataan. Hasil jawaban dan analisis skor jawaban terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
1	Saya merasa mengetahui alur dalam perpajakan	13 28.9%	27 60%	4 8.9%	1 2.2%	0 0%	4,16
2	Saya merasa pengetahuan kerja dapat dibutuhkan dalam kompetensi	14 31.1%	24 53.3%	6 13.3 %	1 2.2%	0%	4,13
3	Saya memiliki pemahaman dalam pekerjaan di UPT Pajak	14 31.1%	25 55.6%	3 6.7%	1 2.2%	2 4.4%	4,07
4	Saya paham bahwa harus	15 33.3%	23 51.1%	7 15.6%	0 0%	0 0%	4,18

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
	dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja						
5	Saya merasa saya mengetahui kemampuan dalam bekerja	16 35.6%	23 51.1%	5 11.1%	1 2.2%	0 0%	4,20
6	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja	16 35.6%	22 48.9%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,18
7	Saya merasa saya memiliki nilai kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainnya	15 33.3%	23 51.1%	5 11.1%	2 4.4%	0 0%	4,13
8	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya di bidang pekerjaan saya.	19 42.2%	20 44.4%	5 11.1%	1 2.2%	0 0%	4,27
9	Saya merasa saya memiliki sikap yang baik dalam bekerja	14 31.1%	22 48.9%	9 20%	0 0%	0 0%	4,11
10	Saya senang mempelajari hal-hal baru terkait dengan pekerjaan saya	17 37.8%	21 46.7%	6 13.3%	1 2.2%	0 0%	4,20
Mean							4,16

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas, diketahui bahwa pertanyaan yang memiliki persentase rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan nomor 8 dengan nilai rata-rata 4,27 dan pertanyaan yang memiliki nilai terendah yaitu nomor 3 dengan hasil rata-rata 4,07. Rata-Rata hasil tanggapan responden pada item 1-10 terkait kepercayaan yaitu sebesar 4,15. Hal ini dapat diartikan bahwa

responden penelitian ini memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik terkait dengan kinerja pegawai.

1.2.5 Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur dengan 10 butir pernyataan. Hasil jawaban dan analisis skor jawaban terhadap variabel kinerja pegawai disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
1	Saya merasa ada kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki	14 31.1%	23 51.1%	7 15.6%	1 2.2%	0 0.0%	4,11
2	Saya merasa puas dengan tantangan yang diberikan dalam pekerjaan saya saat ini.	11 24.4%	18 40%	14 31.1 %	1 2.2%	1 2.2%	3.82
3	Saya memberikan informasi yang jelas dan transparan tentang tujuan dan ekspektasi pekerjaan	17 37.8%	21 46.7%	7 15.6%	0 0%	0 0%	4,22
4	Terkait dengan pengawasan atau supervisi dari atasan	16 35.6%	23 51.1%	3 6.7%	1 2.2%	2 4.4%	4,11
5	Saya merasa harus memiliki hubungan dan kerjasama dengan rekan kerja	15 33.3%	24 53.3%	3 11.1%	1 2.2%	2 4.4%	4,09
6	Saya merasa didukung oleh rekan kerja Anda dalam mencapai tujuan pekerjaan	17 37.8%	21 46.7%	5 11.1%	0 0%	2 4.4%	4,13
7	Perusahaan memberikan kesempatan untuk promosi	11 24.4%	19 42.2%	14 31.1%	1 2.2%	0 0%	3,89
8	Perusahaan secara aktif memberikan	13 28.9%	27 60%	4 8.9%	1 2.2%	0 0%	4,13

No	Butir Instrumen	SS	ST	CS	TS	STS	Mean
	informasi tentang lowongan promosi						
9	Saya merasa perusahaan memberikan kesesuaian besar gaji atau upah yang diterima	13 28.9%	23 51.1%	8 17.8%	1 2.2%	0 0%	4,07
10	Saya merasa perusahaan memberikan gaji yang adil kepada semua karyawan	14 31.1%	26 57.8%	4 8.9%	1 2.2%	0 0%	4,16
Mean							3.71

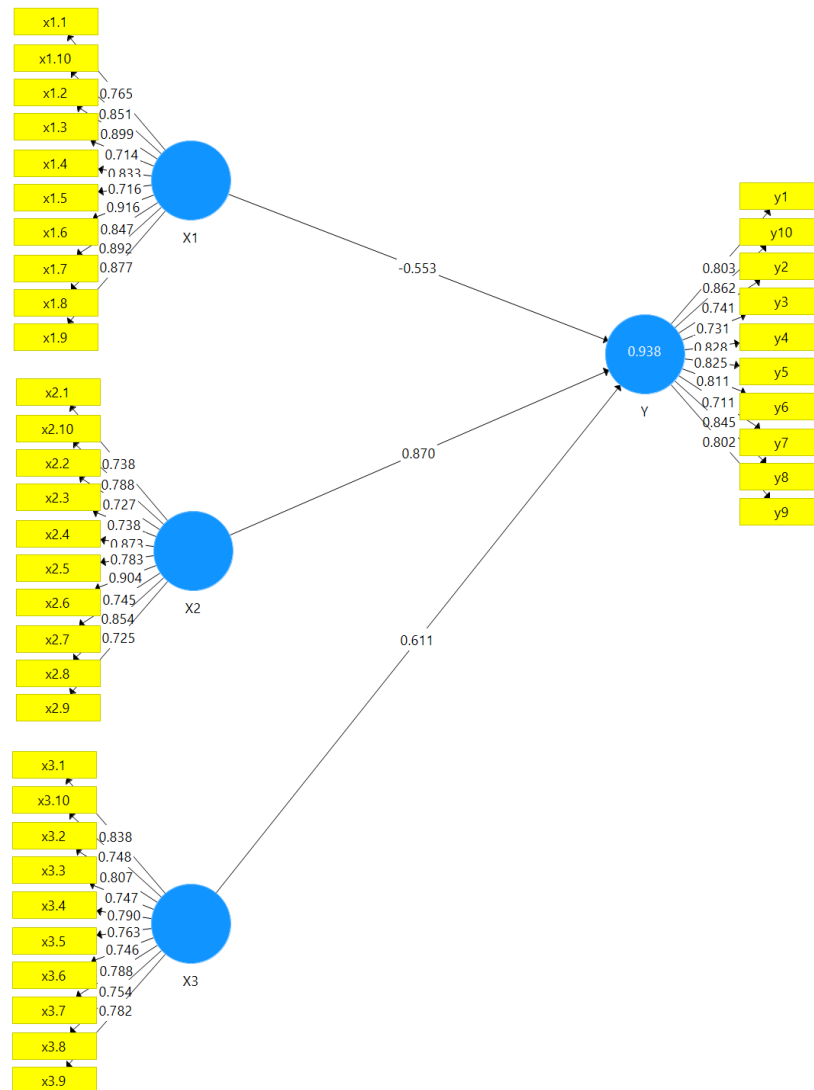
Berdasarkan Tabel 4.7 diatas, diketahui bahwa pertanyaan yang memiliki persentase rata-rata tertinggi terdapat pada item pertanyaan nomor 10 dengan nilai rata-rata 4,16 dan pertanyaan yang memiliki nilai terendah yaitu nomor 2 dengan hasil rata-rata 3.82. Rata-Rata hasil tanggapan responden pada item 1-10 terkait kepercayaan yaitu sebesar 3.71. Hal ini dapat diartikan bahwa responden penelitian ini memiliki tingkat kinerja pegawai yang baik.

1.3 Hasil Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pengaruh kepemimpinan, pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak.. Penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu kepemimpinan (X1) diukur dengan 5 indikator, pengembangan kompetensi (X2) diukur dengan 5 indikator dan kepuasan kerja (X3) diukur dengan 5 indikator, serta kinerja pegawai (Y) diukur dengan 5 indikator. Dengan menggunakan metode SEM-PLS. Model penelitian terdiri dari dua bagian yaitu model pengukuran (*outer model*) menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya dan model struktural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel. Peneliti dapat menganalisis hubungan

kompleks antar variabel sekaligus menguji efek moderasi. Model pengukuran akan membantu memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mewakili variabel laten yang diteliti, sementara model struktural akan menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel.

Berikut ini akan disajikan hasil analisis verifikatif menggunakan *software* SmartPLS 3.0 untuk menguji 4 hipotesis penelitian. Hipotesis-hipotesis ini menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di UPT Pajak. Model penelitian tersebut akan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), yang diproses menggunakan SmartPLS 4.0. Berikut hasil perhitungan dari keseluruhan model dapat dilihat dari gambar 4.1



Gambar 4. 1 Model Penelitian

Sumber : SmartPLS 4, 2025

Hasil perhitungan dari keseluruhan model diinterpretasikan melalui dua tahap yaitu *outer model* yang mengevaluasi hubungan antara variabel dengan indikator-indikatornya. Ini membantu memahami seberapa baik indikator-indikator tersebut mewakili variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Inner model menghubungkan antar variabel dalam model. Hal ini memungkinkan untuk melihat bagaimana variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi. Pendekatan tersebut memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan kompleks antara berbagai variabel secara simultan. *Outer model* membantu memastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel, sementara inner model mengungkapkan hubungan kausal antar

variabel. Dengan demikian metode ini memberikan gambaran yang holistik tentang fenomena yang diteliti memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang saling terkait dan pengaruhnya terhadap hasil penelitian.

4.3.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran juga dikenal sebagai outer model, menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, kita perlu melakukan dua jenis pengujian. Uji validitas mengukur sejauh mana indikator benar-benar mewakili variabel laten yang ingin kita ukur. Dalam PLS ada dua jenis uji validitas, yang pertama validitas konvergen yang bertujuan untuk menilai seberapa baik indikator-indikator dari satu variabel laten saling berkorelasi positif. Sementara validitas diskriminan memeriksa apakah indikator-indikator suatu variabel laten berbeda secara memadai dari indikator-indikator variabel latennya. Kedua adalah uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengukur konsistensi dan keandalan indikator dalam mengukur variabel laten. Dengan memahami dan melakukan evaluasi ini, peneliti dapat membangun model dan interpretasi hasil yang lebih dapat dipercaya dalam analisis PLS.

4.3.1 Uji Validitas

4.3.2 Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai outer loading sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai outer loadingnya 0,7 atau lebih, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai outer loading kurang dari 0,7 indikator tersebut dinyatakan tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstruknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4. 8 Nilai *Outer Loading*

	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.765			
X1.2	0.899			
X1.3	0.714			
X1.4	0.833			
X1.5	0.716			
X1.6	0.916			
X1.7	0.847			
X1.8	0.892			
X1.9	0.877			
X1.10	0.851			
X2.1		0.738		
X2.2		0.727		
X2.3		0.738		
X2.4		0.873		
X2.5		0.783		
X2.6		0.904		
X2.7		0.745		
X2.8		0.854		
X2.9		0.725		
X2.10		0.788		
X3.1			0.838	
X3.2			0.807	
X3.3			0.747	
X3.4			0.790	
X3.5			0.763	
X3.6			0.746	
X3.7			0.788	
X3.8			0.754	
X3.9			0.782	
X3.10			0.748	
Y1				0.803
Y2				0.741
Y3				0.731
Y4				0.828
Y5				0.825
Y6				0.811
Y7				0.711
Y8				0.845
Y9				0.802
Y10				0.862

Sumber : SmartPLS 4, 2025

Hasil analisis pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator variabel X1,X2, X3 dan Y memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

4.3.3 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Salah satu cara untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan akar kuadratnya. Nilai AVE yang baik adalah 0,5 atau lebih dari 0,5, jika nilai AVE kurang dari 0,5 konstruk tersebut dianggap tidak valid. Sedangkan jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk ini menunjukkan bahwa konstruk lainnya mendukung validitas diskriminannya.

Tabel 4. 9 Nilai AVE

Indikator	Nilai AVE
X1	0.695
X2	0.624
X3	0.603
Y	0.636

Sumber : SmartPLS 4, 2025

Dari tabel 4.9 yang disajikan, semua konstruk pada variabel indicator memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik. Konstruk X1 memiliki nilai AVE yaitu 0,695 ini berarti bahwa sekitar 69.5% dari varians indikator-indikator X1 dapat dijelaskan oleh masing- masing konstruk latennya. Konstruk Y memiliki AVE 0,636 merupakan indikasi positif karena sebesar 63.6% dari indikator-indikator Y dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Konstruk X2 memiliki nilai AVE yaitu 0,624 ini berarti bahwa sekitar 62,4% dari varians indikator-indikator X2 dapat dijelaskan oleh masing-masing konstruk latennya. Konstruk X1 memiliki nilai AVE terendah di antara semua konstruk

yaitu 0,603. Meskipun ini adalah nilai terendah, tetap saja nilai tersebut masih di atas ambang batas 0,5. Ini menunjukkan bahwa sekitar 60.3% dari indikator-indikator X2 dapat dijelaskan oleh konstruk latennya. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang kualitas model penelitian berikut akan dipaparkan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) untuk validitas diskriminan :

Tabel 4. 10 Validitas Diskriminan Rasio HTMT

	X1
X1	1
X2	0.9
X3	0.9
Y	0.8

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Nilai HTMT yang dapat diterima umumnya harus kurang dari 0,90 yang menunjukkan validitas diskriminan yang dapat diterima. Beberapa ada yang menggunakan ambang batas yang lebih konservatif yaitu kurang dari 0,85 yang menunjukkan validitas diskriminan yang sangat baik. HTMT yang lebih besar dari 0,90 menunjukkan kurangnya validitas diskriminan. Dari hasil analisa tabel 4.10 diperoleh nilai HTMT yaitu 1, hal ini menunjukkan bahwa konstruk atau variabel yang seharusnya berbeda, sebenarnya berkorelasi terlalu tinggi, sehingga mengaburkan perbedaan antar konstruk tersebut.

4.3.3 Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas dalam SmartPLS biasanya dilakukan dengan melihat nilai *variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF <3 menunjukkan tidak ada masalah kolinearitas. Nilai VIF antara 3 dan 5 ada potensi masalah kolinearitas ringan tapi umumnya masih dapat diterima. Nilai VIF >5 mengindikasikan adanya masalah kolinearitas yang serius. Berikut dipaparkan hasil uji kolinearitas pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 11 Uji Kolinearitas

	VIF
X1.1	47.634
X1.2	30.711
X1.3	27.702
X1.4	8.423
X1.5	4.834
X1.6	8.734
X1.7	92.678
X1.8	31.304
X1.9	68.028
X1.10	5.892
X2.1	5.931
X2.2	7.120
X2.3	2.211
X2.4	2.616
X2.5	6.640
X2.6	2.657
X2.7	26.762
X2.8	3.405
X2.9	16.122
X2.10	3.508
X3.1	7.210
X3.2	6.218
X3.3	5.799
X3.4	3.282
X3.5	10.300
X3.6	5.677
X3.7	6.944
X3.8	2.205
X3.9	6.100
X3.10	2.740
Y1	46.265
Y2	29.935
Y3	7.511
Y4	2.551
Y5	102.492
Y6	87.306
Y7	4.054
Y8	5.485
Y9	30.343
Y10	38.262

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil uji kolinearitas pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa terdapat nilai VIF < 3 bahwa tidak ada masalah multikolinearitas yang serius di antara variabel-variabel dalam model. Tidak ada korelasi yang kuat atau overlap yang signifikan antara variabel-variabel independen dalam memprediksi variabel dependen. Masing-masing variabel memberikan kontribusi informasi yang unik dan relatif independen dalam model karena model memiliki stabilitas yang baik karena tidak ada variabel yang memiliki pengaruh yang terlalu dominan atau redundan. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat multikolinearitas yang rendah dan dapat di andalkan untuk analisis lebih lanjut. Hal ini menunjukan bahwa variabel-variabel yang dipilih memiliki kontribusi dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Sedangkan dibeberapa variabel terdapat nilai VIF yang lebih dari 3 menunjukan adanya multikolinearitas moderat antar variabel independen dalam model regresi, hal tersebut masih dapat ditoleransi karena nilai VIF 3-5 masih tergolong *multikolinearitas* moderat.

4.4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. *Composite Reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai CR $> 0,7$ menunjukan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Nilai CR antara 0,6-0,7 masih dapat diterima, sedangkan nilai $< 0,6$ mengindikasikan kurangnya konsistensi internal, yang berarti indikator-indikator mungkin tidak secara reliabel mengukur konstruk yang dimaksud. Cronbach Alpha juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai CA $> 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8-0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat

diterima dalam penelitian. Nilai CA antara 0,6-0,7 reliabilitas dipertanyakan karena menunjukkan konsistensi internal cukup rendah. Nilai $CA < 0,5$ reliabilitas tidak dapat diterima. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini :

Tabel 4. 12 Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)
X1	0.951	0.958	0.958
X2	0.932	0.936	0.943
X3	0.927	0.931	0.938
Y	0.936	0.939	0.946

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA X1 (0,951), CA X2 (0,932) dan CA X3 (0,927) menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi dengan nilai CA di atas 0,8 ini berarti indikator-indikator untuk kedua variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk. Variabel Y memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai CA (0,936), ini menunjukkan bahwa indikator variabel Y ini juga sangat baik karena melebihi ambang batas 0,7 dan dianggap reliabel.

4.3.2 Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

4.3.1 Uji Determinasi (R Square)

Dalam penelitian ini, kekuatan model struktural diukur menggunakan koefisien determinasi, yang dikenal sebagai R Square (R^2), nilai R^2 menunjukkan seberapa baik variabel independen dalam model dapat menjelaskan variabel dependen. Jika suatu variabel dalam model memiliki nilai R^2 sebesar 0,67 atau lebih ini menandakan bahwa variabel-variabel independen dalam

model mampu menjelaskan variabel dependen dapat diprediksi oleh variabel-variabel independen yang digunakan model. Nilai R² antara 0,33 hingga 0,66 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen. Jika nilai R² berada antara 0,19 hingga 0,32 ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen hanya mampu menjelaskan sebagian kecil dari variasi dalam variabel dependen. Model dengan R² dalam rentang ini memiliki kekuatan prediksi yang terbatas.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Nilai R Square

	R-square	R-square adjusted
X1, X2, X3 -> Y	0.938	0.933

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 4.13 dijelaskan bahwa hasil analisis menunjukan nilai adjusted R² sebesar 0,933 dan nilai R² sebesar 0,938. Model penelitian ini memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai Secara spesifik 93,3% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan nilai R² sebesar 0,938 model ini memiliki kekuatan prediktif yang baik. Setelah mempertimbangkan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, model ini dapat menjelaskan 93.8% variasi pada variabel dependen. Nilai ini sedikit lebih rendah dari R². Hasil ini menunjukan bahwa fokus pada variabel yang digunakan adalah pendekatan yang tepat dalam memahami dan memprediksi kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini.

4..3.2 Koefisien Jalur

Berikut adalah hasil analisis setelah proses *bootstrapping*, yang menunjukan nilai *path coefficient* untuk setiap hubungan antar variabel dalam model. *Path coefficient* ini memberikan gambaran tentang kekuatan dan arah hubungan antar konstruk dalam model PLS.

Tabel 4. 14 Nilai *Path Coefficient*

Indikator	Y
X1	3.117
X2	3.262
X3	2.577

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Dari tabel tersebut dapat dilihat kepuasan pegawai terhadap variabel X1 terhadap Y memiliki nilai 3.117. X2 terhadap Y memiliki nilai 3.262 X3 terhadap Y memiliki nilai 2.577. Oleh karena itu, arah hubungan variabel kepemimpinan, pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan searah dan signifikan antara masing-masing variabel tersebut dengan kinerja pegawai di UPT Pajak Kecamatan Jati Agung.

4.3.4 Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (model fit) menggunakan SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*). SRMR merupakan ukuran yang menggambarkan seberapa baik model teoritis yang diujikan sesuai dengan data empiris yang dikumpulkan. Semakin kecil nilai SRMR semakin baik kecocokan model tersebut. Ini berarti bahwa model yang diajukan mampu menjelaskan pola hubungan antar variabel dalam data dengan baik. Ketika nilai SRMR di bawah 0,08 dapat disimpulkan model penelitian memiliki kecocokan yang baik, mengindikasikan bahwa struktur hubungan yang dihipotesiskan dalam model sangat mirip dengan pola hubungan yang sebenarnya ada dalam data. Nilai SRMR antara 0,08-0,10 masih dapat diterima namun mengindikasikan adanya sedikit perbedaan antara model yang dihipotesiskan dan data yang diobservasi. Meskipun demikian model ini masih dianggap cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang diteliti. Jika nilai SRMR di atas 0,10 ini menunjukkan adanya perbedaan yang cukup besar antara model dan data.

Tabel 4. 15 SRMR Model Fit

Taksiran Model	
SRMR	0,146

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai SRMR untuk model yang diuji adalah 0,146. Nilai ini mengindikasikan bahwa menunjukkan adanya perbedaan yang cukup besar antara model dan data.

4.3.5 Uji Hipotesis

Untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini dilakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel. Ini merupakan langkah krusial dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh bukan sekedar kebetulan, melainkan mencerminkan hubungan yang nyata dalam populasi yang diteliti. Adapun variabel yang diteliti yakni Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), Pengembangan Kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dan Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Jika hasil pengujian menunjukkan pengaruh yang signifikan ini berarti bahwa variabel independen memiliki dampak yang nyata terhadap Kinerja Pegawai berperan sebagai faktor yang dapat mengubah kekuatan hubungan tersebut. Jika hasil tidak berpengaruh signifikan ini mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut mungkin terjadi secara kebetulan dan tidak dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.

1. Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) UPT Pajak

Tabel 4. 16 Uji Hipotesis 1

Variabel	T-Statistic	Nilai P-Values	Kesimpulan
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	3.117	0.002	Signifikan

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Pengaruh Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai P-value 0,002 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi standar 0,05 (5%). Dalam konteks PLS-SEM, nilai T-Statistic lebih besar dari nilai kritis biasanya 1,96. Semakin besar nilai absolut T-Statistic semakin kuat pengaruh variabel tersebut. Lebih lanjut T-Statistic sebesar 3.117 jauh melampaui ambang batas yang berarti bahwa Kepemimpinan signifikan dan memiliki hubungan positif cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengembangan Kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) UPT Pajak

Tabel 4. 17 Uji Hipotesis 2

Variabel	T-Statistic	Nilai P-Values	Kesimpulan
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	3.262	0.001	Signifikan

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Pengaruh Pengembangan Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai P-value 0,001 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi standar 0,05 (5%). Dalam konteks PLS-SEM, nilai T-Statistic lebih besar dari nilai kritis biasanya 1,96. Semakin besar nilai absolut T-Statistic semakin kuat pengaruh variabel tersebut. Lebih lanjut T-Statistic sebesar 3.262 jauh melampaui ambang batas yang berarti bahwa Pengembangan Kompetensi tidak hanya signifikan tetapi juga memiliki hubungan positif cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai.

3. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) UPT Pajak

Tabel 4. 18 Uji Hipotesis 3

Variabel	T-Statistic	Nilai P-Values	Kesimpulan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	2.577	0.010	Sinigfikan

Sumber : data diolah peneliti, SmartPLS 4.0

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai P-value 0,010 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi standar 0,05 (5%). Dalam konteks PLS-SEM, nilai T-Statistic lebih besar dari nilai kritis biasanya 1,96. Semakin besar nilai absolut T-Statistic semakin kuat pengaruh variabel tersebut. Lebih lanjut T-Statistic sebesar 2.577 jauh melampaui ambang batas yang berarti bahwa Kepuasan Kerja tidak hanya signifikan tetapi juga memiliki hubungan positif cukup kuat terhadap Kinerja Pegawai.

4.4 Hasil Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan memaparkan hasil analisis dari penelitian yang dilakukan. Penelitian ini memiliki beberapa tujuan utama yaitu menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti mengembangkan dan menguji 3 hipotesis, dan metode analisis yang digunakan untuk menguji adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai UPT Pajak

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama bahwa kepemimpinan berpengaruh kuat secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti, gaya kepemimpinan yang terjalin baik dapat berdampak positif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan. kepemimpinan

yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang dapat merugikan efisiensi dan produktivitas.

Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Permatasari and Hermani, 2020 (p;4)). Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki tujuan yang jelas cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini sejalan dengan Andayani and Cahyani (2021) menghasilkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Dewayanti, Nurahaju and Nurcholis (2023) menghasilkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di UPT Pajak. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi UPT Pajak untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai UPT Pajak

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin baik pengembangan kompetensi yang dilakukan pada pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Peningkatan kompetensi, seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, secara langsung akan berdampak positif pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan kompetensi pegawai merupakan suatu proses meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai tersebut. Pengembangan kompetensi pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Pendidikan dan pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap atau perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi (Awalla, Tulusan, M.G and Lolama, 2022 (p;6))

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini sejalan dengan Aminah *et al* (2024) yang menghasilkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian (Dermawan, Kusnadi and Ediyanto, 2022) yang menghasilkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan kompetensi merupakan investasi yang sangat penting bagi organisasi. Dengan memberikan kesempatan bagi

pegawai untuk terus belajar dan berkembang, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan mampu memberikan kinerja terbaik

3. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai UPT Pajak

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, semakin baik pula kinerja yang akan mereka tunjukkan, begitu pula sebaliknya.

Menurut Hidayat, Irwadi and Wahyuni (2024, p;13) Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini sejalan dengan Aminah *et al* (2024) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian Andayani and Cahyani (2021) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Memastikan kepuasan kerja karyawan adalah hal yang penting bagi setiap organisasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan dapat mengharapkan peningkatan kinerja dan produktivitas secara keseluruhan.