

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Organizational Behavior Theory

Organizational Behavior Theory merupakan studi sistematis terhadap perilaku individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku karyawan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Kusnadi, Abdillah and Rahmat, 2022 (p;216)). Dalam konteks penelitian ini, teori perilaku organisasi menjadi kerangka dasar untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan, khususnya pada UPT Pajak Kecamatan Jati Agung. Terdapat tiga aspek utama dalam perilaku organisasi adalah:

1. Perilaku Individu (misalnya: persepsi, motivasi, sikap, kepuasan kerja),
2. Perilaku Kelompok (dinamika tim, komunikasi, kepemimpinan),
3. Struktur Organisasi (desain pekerjaan, budaya organisasi, sistem penghargaan).

Dalam konteks penelitian ini, ketiga variabel independen kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja dapat dianalisis melalui lensa teori perilaku organisasi sebagai faktor yang membentuk kondisi psikologis dan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal apabila mendapatkan manfaat (*Benefit*) dan terdapat rangsangan (*Inducement*) dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal (*Reasonable*) (Haruna, 2025 (p;3)). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan menurut (Permatasari and Hermani, 2020 (p;3)) kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan oleh pimpinan, kompetensi dan kemampuan karyawan pada saat bekerja. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Jadi yang dimaksudkan kinerja diukur dari hasil, pengetahuan kerja, inisiatif, kecakapan mental, cakap dan disiplin waktu. dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Sila, Maryadi and Sylvia, 2024 (p;4))

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Darmasto, Kamaliah and Agusti (2021 (p;3)) pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalahmasalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran

2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Berikut ini indikator kinerja pegawai (Haruna, 2025 (p;8)) yaitu:

1. Kualitas

Seberapa baik pekerjaan dilakukan, termasuk ketepatan, ketelitian, dan keakuratan

2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu

3. Ketepatan Waktu

Pengerjaan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan

4. Efektivitas

Tingkat di mana seorang karyawan dapat mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien.

Berdasarkan pendapat Sila, Maryadi and Sylvia, 2024 (p;2)) kinerja pegawai adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditentukan meliputi pelaksanaan tugas sebaik-baiknya dalam perencanaan program kegiatan, pelaksanaan kegiatan pekerjaan dan evaluasi hasil pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal dengan melihat indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Andayani and Cahyani (2021, p;3) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan menurut Dewayanti, Nurahaju and Nurcholis (2023 p;5) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk

mengarahkan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga menjadi menjadi panutan para bawahannya.

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)). Sedangkan menurut (Harischandra and Utama, 2022 (p;315)) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sejumlah orang untuk melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya.

Jadi dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang dicerminkan oleh indikator gaya kepemimpinan, keterbukaan dalam komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan, dukungan dan motivasi, serta kepercayaan dan integritas.

2.3.2. Indikator Kepemimpinan

Menurut (Harischandra and Utama, 2022 (p;319) berikut ini adalah indikator kepemimpinan yaitu :

1. Tingkat Kepercayaan Bawahan

Kepercayaan bawahan yang tinggi terhadap pimpinan dalam mengambil keputusan.

2. Keyakinan Bawahan Pada Pimpinan

Keyakinan bawahan yang tinggi terhadap pimpinan dalam mengambil keputusan.

3. Rasa Hormat Bawahan

Rasa hormat bawahan yang tinggi terhadap pemimpin.

4. Wewenang Pimpinan

Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan baik.

5. Kejelasan Penyampaian Tugas

Pimpinan menyampaikan tugas kepada bawahan sesuai dengan *job base*

2.4 Pengembangan Kompetensi

2.4.2 Pengertian Pengembangan Kompetensi

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 diprasyarkan 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, Tulus, M.G and Lolama, 2022 (p;6))

Menurut (Rakhmalina, 2021(p;15)) pengembangan kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki karyawan, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang membuat mereka mampu untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan. Dengan demikian, Kompetensi sangat penting di dalam suatu perusahaan untuk membantu menciptakan budaya kinerja yang tinggi..

Berangkat dari pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa pengembangan kompetensi merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan atau keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. Pengembangan kompetensi yang dicerminkan oleh indikator pengetahuan perpajakan, keterampilan teknis, kemampuan analisis, kemampuan komunikasi dan kemampuan problem solving.

2.4.2. Indikator Pengembangan Kompetensi

Berikut ini adalah indicator pengembangan kompetensi (Rakhmalina, 2021(p;20)) adalah :

1. Pengetahuan

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seseorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

2. Pemahaman

Kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya, seseorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap efektif dan efisien.

4. Nilai

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan ,demokratis, dan lain-lain).

5. Sikap

Sikap yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya

6. Minat

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

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. Sementara menurut Robbins and Coulter (2020, p;20) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negative terhadap pekerjaannya. Ketika membicarakan sikap karyawan seringkali yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan kerja mereka. Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang seringkali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya.

Menurut (Suryani and Resniawati, 2022 (p;83)) Kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen.

Dari pengertian mengenai kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan

dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan, dan lain sebagainya. Kepuasan kerja yang dicerminkan oleh indikator kepuasan terhadap gaji dan kompetensi, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap pengembangan karir, kepuasan terhadap kepemimpinan dan kepuasan terhadap beban kerja.

2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Adapun Indikator dari kepuasan kerja (Suryani and Resniawati, 2022 (p;83)), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mengacu pada karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti apakah pekerjaan itu menantang, menarik, dan memiliki peluang untuk belajar dan berkembang.

2. Hubungan dengan atasan

Kualitas dan bentuk supervisi yang diberikan oleh atasan, seperti instruksi, arahan, dan dukungan, sangat berpengaruh pada kepuasan kerja

3. Rekan kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja, seperti dukungan, persahabatan, dan kerjasama, dapat meningkatkan kepuasan kerja

4. Promosi

Peluang untuk naik jabatan dan berkembang dalam karir merupakan indikator penting, karena menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan potensi karyawan

5. Gaji/Upah

Kepuasan terhadap gaji atau imbalan mencakup nominal gaji yang diterima, kebijakan administrasi penggajian, tunjangan, dan tingkat kenaikan gaji.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu antara lain :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul	Hasil	Perbedaan	Relevan	Kontribusi
1	(Adelia Prasetyo Dewayanti, Rini Nurahaju and Gartinia Nurcholis, 2023) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. X Surabaya	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan memberikan kontribusi sebesar 58,2%.	Pada penelitian ini akan membahas lebih lengkap mengenai indikator yang digunakan sesuai variabel penelitian dan menambahkan variabel bebas yaitu pengembangan kompetensi	Dalam penelitian ini memiliki keterkaitan dengan peneliti adalah pada variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Kontribusi dari penelitian ini Adalah dapat mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. X Surabaya.
2	(Andayani and Cahyani, 2021a) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Putra	Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu pengembangan kompetensi	Dalam penelitian ini memiliki keterkaitan dengan peneliti Adalah pada variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Kontribusi dari penelitian ini Adalah dapat mengetahui sejauhmana pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti & Judul	Hasil	Perbedaan	Relevan	Kontribusi
3	(Permatasari and Hermani, 2020) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Indonesia Live Garment Bidang Produksi Bagian Sewing, Kabupaten Sragen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan dan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi pada variabel kepemimpinan (0,355) dan kompetensi karyawan (0,415) dan nilai t-hitung variabel kepemimpinan (2,593) dan kompetensi karyawan (3,085) berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi berganda variabel kepemimpinan (0,320) dan kompetensi	Penelitian ini akan menggunakan variabel bebas kepuasan pegawai	Dalam penelitian ini memiliki keterkaitan terhadap peneliti yaitu variabel kompetensi dan kinerja karyawan	Kontribusi penelitian ini Adalah dapat mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian sewing pada CV. Indonesia Live Garment. Tipe

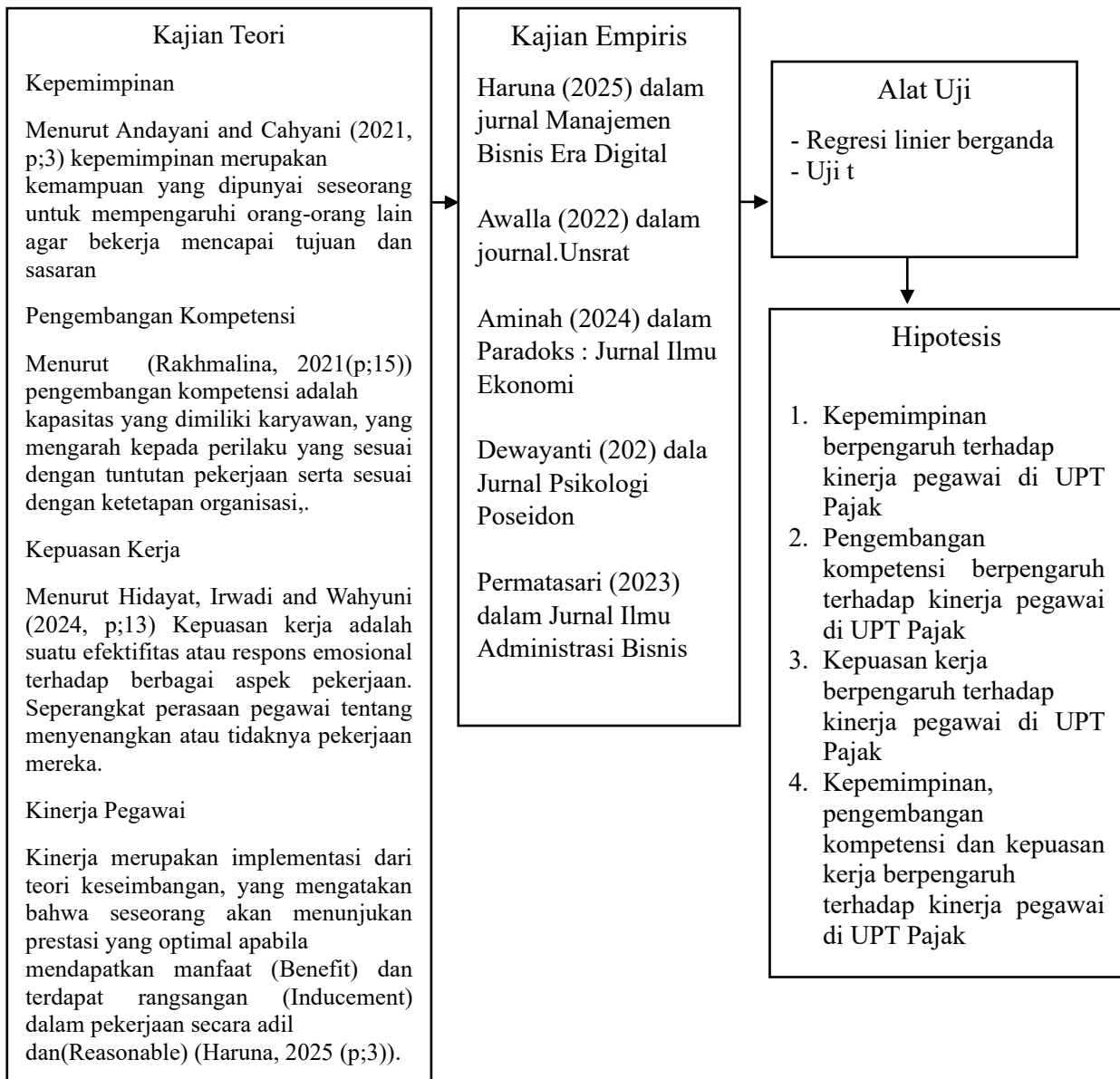
No	Peneliti & Judul	Hasil	Perbedaan	Relevan	Kontribusi
		karyawan (0,385) dengan F-hitung (8,433)			
4	(Haruna, 2025) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Tanralili Kabupaten Maros	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa uji parsialnya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0,001 atau berada dibawah 0,05 sementara Kompetensi juga memiliki pengaruh yang Positif, sementara secara simultan memiliki pengaruh signifikan $0,001 < 0,05$ dengan nilai F sebesar 48.243.	Penelitian ini akan menambahkan variabel bebas mengenai kepuasan kerja	Hasil relevan yang ada dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan, kompetensi dan kinerja karyawan	Kontribusi dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompetensi secara parsial serta pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan tanralili kabupaten maros
5	(Aminah <i>et al.</i> , 2024) Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian dan pembahasan, ditemukan bahwa kompetensi, Pengembangan karir, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh	Pada penelitian ini akan menambahkan variabel bebas mengenai kepemimpinan	Hasil relevan dalam penelitian ini adalah kompetensi, pengembangan karir dan kinerja pegawai	Kontribusi dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui keterkaitan pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti & Judul	Hasil	Perbedaan	Relevan	Kontribusi
		yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Jayapura, dengan ketiganya secara simultan mempengaruhi kinerja tersebut			
6	(Panjaitan <i>et al.</i> , 2023) <i>The Influence of Leadership, Motivation, and Compensation on Employee Performance at PT. LG Electronics</i>	<i>The results obtained by leadership influence positive and significant on employee performance motivation and compensation an influence positive and significant on the performance of employees of PT. LG Electronics.</i>	Pada penelitian ini akan menambahkan variabel bebas mengenai kepuasan kerja	Hasil relevan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan kinerja pegawai	Kontribusi dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui keterkaitan pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
7	(Mahmud, Sapiri and Zaidin, 2021) <i>The Influence of Leadership Style, Competence and Organizational Culture on Civil Servant</i>	<i>The study results obtained empirical findings that leadership style, competence can significantly affect the improvement of employee</i>	Pada penelitian ini akan menambahkan variabel bebas mengenai kepuasan kerja	Hasil relevan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi dan kinerja pegawai	Kontribusi dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui keterkaitan pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

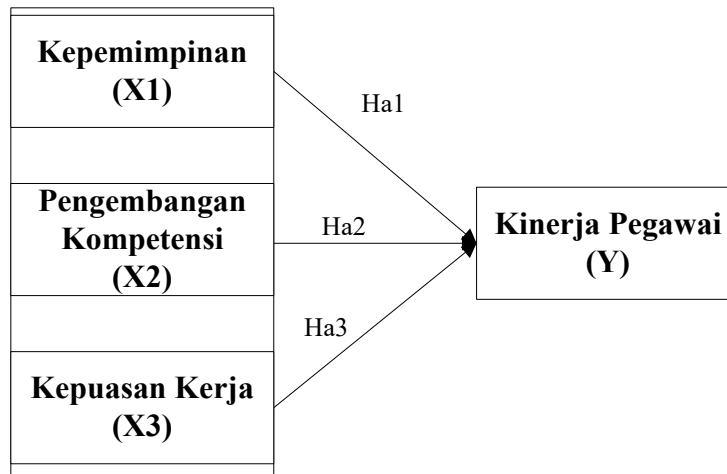
No	Peneliti & Judul	Hasil	Perbedaan	Relevan	Kontribusi
	<i>Performance Through Work Motivation and Job Satisfaction At Regional Iv Office Bkn Makassar</i>	<i>performance. Meanwhile, organizational culture had no noticeable impact.</i>			
8	(Djaelania, Sanusi and Trianmanto, 2020) <i>The effect of customer relationship management on customer loyalty: Evidence from banking industry</i>	<i>The results of structural equation modeling indicated a direct effect between spiritual leadership and OCB,</i>	Pada penelitian ini akan menambahkan variabel mengenai kinerja karyawan	Hasil relevan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja	Kontribusi dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui keterkaitan pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Sumber : Jurnal diolah tahun 2025

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020 (p;16)) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bersifat sementara karena didasarkan pada ide-ide yang tepat, bukan data empiris yang diperoleh dari pengumpulan data lapangan.. Sesuai dengan variabel - variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

2.8.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila kepemimpinan dalam suatu perusahaan baik, pemimpin dapat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dengan baik maka kinerja karyawan akan tinggi. Sebaliknya jika kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan buruk maka kinerja karyawan akan rendah.

Kepemimpinan dan kinerja karyawan memiliki keterhubungan, sesuai dengan penjelasan dari Dewayanti, Nurahaju and Nurcholis (2023) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu lembaga atau instansi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu lembaga atau instansi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam

lembaga atau instansi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu lembaga atau instansi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan lembaga atau instansi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Permatasari and DS (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka penulis mengajukan hipotesis untuk diuji dengan dugaan sebagai berikut:

H1 : Diduga Kepemimpinan (X1) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT Pajak

2.8.2. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan suatu kemampuan dan keterampilan untuk melakukan sesuatu dengan standar profesionalisme di tempat kerja yang dibekali oleh pengetahuan dan pengalaman. Pada umumnya kompetensi tinggi akan memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi, begitupun sebaliknya jika karyawan memiliki kompetensi yang rendah maka kinerja karyawan juga akan rendah. Keterkaitan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian atau pengetahuan, dan memiliki keterampilan. Sedangkan (Hidayat, Irwadi and Wahyuni, 2024 (p;6)) menyatakan bahwa pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja karena seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Haruna (2025) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka penulis mengajukan hipotesis untuk diuji dengan dugaan sebagai berikut:

H2: Diduga Pengembangan Kompetensi (X2) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT Pajak

2.8.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Menurut Nugraha *et al* (2022) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Menurut (Putra, Suarjana and Putra, 2023 (p;8)) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya sementara seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Dewayanti, Nurahaju and Nurcholis (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka penulis mengajukan hipotesis untuk diuji dengan dugaan sebagai berikut:

H3 : Diduga Kepuasan Kerja (X3) Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di UPT Pajak