

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring kondisi persaingan saat ini semakin kompetitif, hal ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas secara kualitas dan kuantitas, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain bahkan mampu berada di atas perusahaan lain. Kinerja pegawai yang kurang memuaskan memang sering menjadi isu dalam berbagai organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari kurangnya motivasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif, hingga ketidakjelasan peran dan tanggung jawab. Untuk itu, perusahaan perlu memperbaiki kinerja pegawainya agar dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Hapsoro *et al.*, 2022 (p;2)).

Menurut (Azwina and Aulia, 2021 (p;1)) konsep kinerja karyawan secara umum merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Ini mencakup kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang dapat diukur dan dinilai. Kinerja karyawan juga mencakup seberapa baik seorang karyawan memenuhi tugasnya dan mencapai tujuannya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan cerminan perilaku dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan penelitian Aminah *et al* (2024 (p;2)) mengatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengembangan kompetensi dan kepuasan kerja.

UPT Pajak Jati Agung merupakan bagian dari upaya Pemerintah untuk meningkatkan pelayanan pajak daerah kepada masyarakat di Jati Agung Lampung Selatan. Berikut ini adalah data jumlah karyawan yang ada di UPT Pajak Jati Agung, dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1. 1 Data Pegawai UPT Pajak Jati Agung

No	Jabatan	Jumlah
1	KA UPT Pajak	1
2	Kasubag	1
3	Keuangan	1
4	Staff	35
5	<i>Customer Service</i>	6
6	Satpam	1

Sumber : UPT Pajak Jati Agung (2025)

Berdasarkan tabel diatas total jumlah karyawan di UPT Pajak Jati Agung yaitu 45 orang pegawai. Berdasarkan jumlah pegawai, kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan untuk bisa memperoleh keuntungan maksimal. Untuk mendapatkan kinerja yang baik tidaklah mudah karena harus didukung oleh sikap produktivitas kerja, kualitaas kerja, pemenuhan target dan tugas, inisiatif dan kreativitas, serta kepuasan klien yang ada diperusahaan itu sendiri.

Kinerja karyawan adalah hasil yang didapat dari seorang karyawan dalam melakukan kegiatan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan (Andayani and Cahyani, 2021 (p;2)). Dalam mengukur kinerja pegawai sebagai bentuk untuk mengetahui pencapaian yang sudah dilakukan pada perusahaan selama ini. Kinerja pegawai di UPT Pajak Jati Agung akan meningkat apabila sesuai dengan target perusahaan, dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil pegawai saat bekerja. Dalam melakukan kegiatan tersebut terdapat permasalahan yang terjadi yaitu penurunan kinerja pegawai pada UPT Pajak Jati Agung tahun 2024 yang jauh dari standar minimal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 1. 2 Data Kinerja Pegawai UPT Pajak Jati Agung Tahun 2024

Kinerja Pegawai	Target UPT	Hasil	Keterangan
Produktivitas Kerja	75	76	Cukup
Kualitas Kerja	75	74	Cukup
Pemenuhan Target Dan Tugas	75	75	Cukup
Inisiatif dan Kreativitas	75	72	Cukup
Kepuasan Klien Atau Wajib Pajak.	75	73	Cukup
Rata-Rata		74	Cukup

Sumber: UPT Pajak (2025)

Keterangan Kategori Penilaian (Waworuntu, Taroreh and Sendow, 2023 (p;10)) :

95-100 = Sangat Baik

85-94 = Baik

70-84 = Cukup

<70 =Tidak Baik

Pada 1.2 terlihat bahwa kinerja pegawai pada UPT Pajak Jati Agung cukup. Penilaian kinerja pegawai sasaran kerja karyawan yang sangat signifikan. Apabila kinerja karyawan semakin turun akan berakibat pada UPT Pajak Jati Agung karena tujuan yang diinginkan tidak berjalan dengan baik. Hal ini perusahaan perlu melakukan upaya untuk mengoptimalkan kinerja sehingga target yang ditetapkan dapat sesuai, faktor pertama yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kepemimpinan.

Menurut Andayani and Cahyani (2021, p;3) Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran Efektivitas sumber daya manusia yang menjadi bawahannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin membangun hubungan dengan karyawannya, mengenali karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan memberdayakan karyawannya . Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Bahkan dapat dikatakan bahwa

mutu kepemimpinan yang terdapat pada perusahaan, memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Berdasarkan observasi awal, kepemimpinan oleh pemimpin di UPT Pajak Jati Agung masih rendah, hal ini dikarenakan kurangnya kedekatan antara atasan dengan pegawai sehingga tidak dapat memastikan bahwa pegawai tersebut dalam performance terbaiknya atau tidak sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menjadi rendah. Misalnya dalam memberikan arahan yang kurang jelas, target kerja yang tidak mudah dipahami dan kurang cepatnya dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan fungsi serta pimpinan UPT Pajak.

Selain kepemimpinan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan kompetensi. 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.. Bagi pegawai pengembangan kompetensi mempunyai peranan yang sangat penting bagi perkembangan perusahaan karena setiap pegawai harus mempunyai standar kompetensi yang dimiliki pada posisi atau jabatan yang diembannya, semuanya memulai pekerjaan dari awal dan memerlukan proses adaptasi, sehingga dengan adanya proses pelatihan yang dilaksanakan oleh berbagai macam perusahaan dapat sangat membantu kelancaran dari pegawai itu sendiri maupun perusahaan. Dengan pelatihan yang dilakukan secara efektif dan bertumpu pada sistem kompetensi yang menuntut pegawai untuk dapat berfikir secara kreatif dan inovatif, maka suatu saat perusahaan akan memiliki hasilnya dan dapat mengembangkan kinerja dari peran pegawai tersebut di perusahaan (Aditya, Haryoto and Yusuf, 2024 (p;6)). Berikut ini adalah data pegawai yang melakukan pengembangan kompetensi dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. 3 Pengembangan Kompetensi Pegawai

No	Pengembangan Kompetensi	Jumlah Pegawai yang Mengikuti	Target Pegawai yang Mengikuti
1	Diklat bagi Pemeriksa Pajak	2 (UPT dan Kasubag)	2
2	Program Pengembangan Talent	2 (UPT dan Kasubag)	5
3	Pelatihan Jarak Jauh Pembekalan Pejabat	2 (UPT dan Kasubag)	3
4	Pelatihan Trainer of Trainer e-Audit Perpajakan	2 (UPT dan Kasubag)	2
5	Pelatihan In House Training	2 (UPT dan Kasubag)	3
6	Peta Pembelajaran (Learning Journey)	2 (UPT dan Kasubag)	3
7	Kegiatan Level UP	2 (UPT dan Kasubag)	2

Sumber : UPT Pajak (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3 pengembangan kompetensi pegawai hanya diikuti oleh 2 orang pegawai yaitu UPT dan Kasubag. Sehingga UPT Pajak Jati Agung kurang melakukan pengembangan kepada pegawai sesuai dengan kompetensi masing-masing. Hal ini, akan ada beberapa dampak yaitu akan mengurangi efektivitas dan efisiensi proses pengembangan kompetensi, serta berpotensi memunculkan ketidak setaraan. Selain itu, kurangnya dukungan dari level pimpinan dan berbagai departemen dapat menghambat kinerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan dan pengembangan kompetensi, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor lain yaitu faktor 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. Kepuasan kerja akan dialami oleh setiap karyawan, apabila karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan (bidangnya), gaji yang sesuai, rekan kerja, peluang karir. Berikut ini adalah hasil observasi kepuasan pegawai UPT Pajak dapat dilihat pada Tabel 1.4

Tabel 1. 4 Data Kepuasan Pegawai UPT Pajak

Indikator	Puas	Tidak Puas
Pekerjaan Sendiri	30	15
Hubungan dengan Atasan	40	5
Rekan Kerja	25	20
Promosi	30	15
Gaji/Upah	32	18

Sumber : UPT Pajak (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 kepuasan pegawai UPT Pajak, masih terdapat beberapa pegawai tidak puas bekerja di UPT Pajak dengan berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri pegawai maupun lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi kompensasi yang tidak memadai, peran kerja yang tidak jelas, konflik di tempat kerja, kurangnya jenjang karir, kurangnya pengakuan dan penghargaan, beban kerja yang berlebihan, serta gaji yang tidak sesuai.

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang diharapkan maka dipandang perlu melakukan penelitian yang menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti penelitian yang dilakukan oleh Putra, Suarjana and Putra (2023, p;851) menyatakan bahwa kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Aminah *et al* (2024, p;230) kompetensi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dilatarbelakangi oleh-hal-hal diatas maksud tulisan yang diangkat dengan bertemakan tentang kinerja yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di UPT Pajak Kec Jati Agung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini permasalahan yang dihadapi dalam proses penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak?
2. Bagaimana pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak?
3. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada pembahasan mengenai pengaruh beberapa faktor terhadap kepemimpinan, pengembangan kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun batasan-batasan dalam penelitian ini ditetapkan agar pembahasan menjadi lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Waktu, data dalam penelitian ini dikumpulkan selama periode Mei hingga Juli 2025, sehingga hasil yang diperoleh mencerminkan situasi dan preferensi pegawai di UPT Pajak dalam rentang waktu tersebut. Perubahan perilaku pegawai di luar periode tersebut tidak termasuk dalam analisis.
2. Metode Pengumpulan Data, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada pegawai UPT Pajak. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara non-probabilistik dengan metode purposive sampling. Potensi bias respons atau keterbatasan dalam representasi sampel mungkin mempengaruhi generalisasi hasil.

3. Variabel yang Dikaji , Penelitian ini berfokus pada tiga variabel independen, yaitu: kepemimpinan, pengukuran kompetensi dan kepuasan kerja; serta satu variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi tidak dibahas dalam penelitian ini.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

1.4.1. Ruang Lingkup Subjek Penelitian

Ruang lingkup subjek penelitian ini adalah pegawai di UPT Pajak.

1.4.2. Ruang Lingkup Objek Penelitian

Ruang lingkup Objek penelitian ini adalah kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di UPT Pajak.

1.4.3. Ruang Lingkup Tempat Penelitian

Ruang lingkup tempat Penelitian adalah UPT Pajak Jati Agung Lampung Selatan.

1.4.4. Ruang Lingkup Waktu Penelitian

Waktu yang ditentukan pada penelitian ini adalah waktu yang didasarkan berdasarkan kebutuhan penelitian dari bulan Mei 2025 sampai dengan Juli 2025.

Tabel 1. 5 Waktu Penelitian

Kegiatan	Mei				Juni				Juli			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Draft Proposal												
Evaluasi Draft Proposal												
Seminar Proposal												
Draft Tesis												
Evaluasi Draft Tesis												
Seminar Tesis												

1.4.2. Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan

Ruang lingkup ilmu penelitian ini mencakup pada teori manajemen tentang kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Pajak.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Bagi Penulis

Menambahkan wawasan dan pengetahuan bagi penulis, khususnya dalam bidang pemasaran yang berhubungan dengan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menambah pemahaman serta lebih mendukung teori-teori yang telah ada berkaitan dengan masalah yang telah diteliti.

1.6.2 Bagi Institusi

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk menambah referensi perpustakaan jurusan magister manajemen IIB Darmajaya.

1.6.3 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi terutama di bidang perpajakan tentang kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi Tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Dan Manfaat Penelitian, Serta Sistematika Penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Berisi Tentang Landasan Teori, Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis Penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi Tentang Definisi Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional, Penentuan Sampel, Jenis Dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Serta Metode Analisis Data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi Tentang Hasil Penelitian Secara Sistematika Kemudian Dianalisis Dengan Menggunakan Metodologi Penelitian Yang Telah Ditetapkan Untuk Selanjutnya Diadakan Pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Berisi Tentang Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian Dan Saran Dari Hasil Penelitian.

LAMPIRAN