

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) pada suatu organisasi berperan penting dalam keberlangsungan dan kemajuan organisasi tersebut. Keberadaan teknologi dan modal tidak akan menjadi berguna tanpa didukung oleh SDM yang berkualitas. Kualitas SDM yang baik tercermin dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Jika kualitas individu pegawai meningkat, maka kinerja pegawai juga akan optimal, baik dalam aspek produktivitas, kedisiplinan, maupun kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan menjadi salah satu aspek penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap instansi, baik pemerintahan maupun swasta membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal untuk memberikan kontribusi yang maksimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Menurut Robbins & Judge (2017), pegawai merupakan aset utama organisasi yang menentukan produktivitas, efektivitas, dan inovasi organisasi. Tanpa kinerja pegawai yang optimal, tujuan organisasi akan sulit dicapai. Mathis & Jackson (2010) juga menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu dan kelompok, sehingga peningkatan kinerja pegawai akan berdampak langsung pada pencapaian target organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut Telagawathi, *et al.* (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu maupun kelompok dalam rangka memenuhi tujuan perusahaan dalam periode tertentu sesuai ketentuan yang ditetapkan.

Prawirosentono dan Primasari (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sah, etis, dan sesuai dengan norma. Banyak faktor internal dan eksternal yang berdampak pada kinerja karyawan. Gibson dkk. (2009) menyatakan bahwa kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, kondisi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja karyawan adalah semua elemen yang memengaruhi kinerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan tekanan psikologis dan fisik, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas pekerja (Handoko, 2012).

Di sisi lain, beban kerja yang wajar akan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Bersama dengan beban kerja, faktor-faktor penting lainnya yang telah terbukti sangat meningkatkan kinerja karyawan meliputi kepuasan kerja, motivasi, dan disiplin kerja. Ketika mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan, masalah internal termasuk beban kerja, motivasi kerja, dan motivasi karyawan tidak dapat diabaikan. Karena karyawan adalah pihak yang menjalankan tugas sehari-hari, kondisi kerja mereka sangat memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang optimal dapat dipupuk melalui lingkungan kerja yang ramah, budaya perusahaan yang kuat, dan motivasi yang memadai. Di sisi lain, beban kerja yang berat, motivasi rendah, dan

ketidakbahagiaan kerja dapat memengaruhi pelayanan publik dan menurunkan kualitas kinerja.

Jumlah tugas atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu dikenal sebagai beban kerja. Ada dua aspek utama beban kerja: beban kerja numerik, yaitu kuantitas pekerjaan yang perlu dilakukan, dan beban kerja kualitatif, yaitu tingkat kesulitan dan tekanan yang terlibat dalam menyelesaikan tugas. Seorang karyawan dapat menjadi lelah secara fisik dan mental, kehilangan perhatian di tempat kerja, dan akhirnya berkinerja lebih rendah jika beban kerjanya berlebihan, tidak seimbang, atau tidak sesuai dengan kemampuannya. Heryanda dkk. (2025) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa bantuan sumber daya yang memadai dapat secara signifikan menurunkan kinerja. Di sisi lain, beban kerja yang sesuai dan menantang secara konstruktif sebenarnya dapat meningkatkan hasil dan rasa pencapaian.

Sikap baik karyawan terhadap pekerjaannya dikenal sebagai kepuasan kerja. Persepsi tentang tempat kerja, interaksi dengan manajer dan rekan kerja, struktur insentif, peluang untuk pertumbuhan pribadi, dan kejelasan tugas dan tujuan pekerjaan semuanya termasuk dalam kepuasan ini. Faktor-faktor termasuk kompensasi, penempatan ahli, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sifat tugas semuanya berdampak pada kepuasan kerja (Suwena dkk., 2018). Menurut Rahmawati dkk. (2021), perasaan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan inti dari kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, dan etos kerja yang tinggi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Di sisi lain, kepuasan karyawan

yang rendah dapat mengakibatkan ketegangan, apatis, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan (turnover).

Dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu dalam kerangka kerja mereka dikenal sebagai motivasi kerja. Suwena dkk. (2022) mendefinisikan motivasi sebagai kesiapan untuk mengerahkan banyak usaha dalam mendukung tujuan organisasi, yang dapat berdampak besar pada kinerja pekerja. Motivasi dapat berasal dari elemen eksternal seperti penghargaan, promosi jabatan, dan pujian dari atasan, atau dari alasan intrinsik seperti kenikmatan dalam bekerja, rasa pencapaian, atau rasa tanggung jawab. Karyawan dengan motivasi tinggi akan proaktif, gigih, dan berdedikasi untuk mencapai tujuan mereka. Di sisi lain, kurangnya motivasi akan menyebabkan kecenderungan untuk sekadar menyelesaikan tugas tanpa orientasi hasil, perilaku kerja yang pasif, dan sedikit inovasi.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Badung Utara, salah satu unit Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada di bawah naungan Kantor Wilayah DJP Bali. Secara administratif, wilayah kerja KPP Pratama Badung Utara meliputi Kecamatan Mengwi, Kuta Utara, Abiansemal, dan Petang. Sebagai instansi pemerintah yang mengampu penerimaan negara, KPP Pratama Badung Utara memiliki tanggung jawab utama dalam memberikan pelayanan, penyuluhan, pengawasan, serta penegakan hukum di bidang perpajakan kepada masyarakat, khususnya Wajib Pajak yang berada dalam wilayah kerjanya.

Sebagai instansi publik, keberhasilan KPP Pratama Badung Utara tidak hanya diukur dari capaian penerimaan pajak, tetapi juga dari kualitas proses kerja yang dilakukan. Kinerja Pegawai dalam sektor publik mencerminkan seberapa efektif

dan efisien organisasi tersebut dalam mencapai tujuan strategisnya. Hal ini berarti bahwa tidak cukup hanya mencapai target penerimaan pajak, tetapi juga bagaimana layanan diberikan secara cepat, akurat, dan memuaskan bagi Wajib Pajak. Untuk mewujudkan hal tersebut, KPP memerlukan tata kelola organisasi yang baik, didukung oleh sistem kerja yang solid dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Badung Utara didukung oleh 91 pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mengumpulkan penerimaan pajak negara. Jumlah pegawai ini memegang peranan penting, mengingat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kontribusi individu dan kelompok di dalamnya.

Kinerja KPP Pratama Badung Utara diukur melalui sistem Nilai Kinerja Organisasi (NKO), sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengukuran capaian kinerja melalui NKO dilakukan dengan cara membandingkan antara target dan realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) pada masing-masing perspektif, yaitu *Stakeholder Perspective* dengan bobot sebesar 30%, *Customer Perspective* dengan bobot sebesar 20%, *Internal Process Perspective* dengan bobot sebesar 25% dan *Learning & Growth Perspective* dengan bobot sebesar 25%. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut diperoleh data Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Badung Utara.

Tabel 1. 1 Indikator Kinerja Utama di KPP Pratama Badung Utara

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Bobot
<i>Stakeholder Perspective</i>		30%
1	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	
<i>Customer Perspective</i>		20%
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	
3	Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	
<i>Internal Process Perspective</i>		25%

Kode SS/IKU	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Bobot
4	Edukasi dan pelayanan yang efektif	
5	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	
6	Pengujian kepatuhan material yang efektif	
7	Penegakan hukum yang efektif	
8	Data dan Informasi yang berkualitas	
<i>Learning & Growth Perspective</i>		25%
9	Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif	
10	Pengelolaan keuangan yang akuntabel	

Sumber: Laporan Kinerja KPP Pratama Badung Utara Tahun 2024

Berdasarkan data yang diperoleh, Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Badung Utara masih berada di atas standar minimal yang ditetapkan (100), namun terdapat penurunan bertahap dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, capaian NKO tercatat sebesar 115,64, kemudian menurun menjadi 114,89 pada tahun 2023, dan kembali mengalami penurunan yang lebih signifikan menjadi 110,52 pada tahun 2024.

Tabel 1. 2 NKO KPP Pratama Badung Utara (2022-2024)

No.	Indikator Kerja Utama	Persentase (%)	Capaian (%)		
			2022	2023	2024
1	<i>Stakeholder Perspective</i>	30	120	114,36	104,25
2	<i>Customer Perspective</i>	20	115,12	112,25	102,48
3	<i>Internal Process Perspective</i>	25	115,67	118,02	118,11
4	<i>Learning & Growth Perspective</i>	25	110,8	114,51	116,85
Nilai Kerja Organisasi			115,64	114,89	110,52

Sumber: Data KPP Pratama Badung Utara

Dari data NKO tahun 2022–2024, terdapat penurunan pada Indikator Kinerja Utama yang terkait *Stakeholder Perspective* dan *Customer Perspective*. *Stakeholder Perspective* sendiri adalah indikator kinerja pegawai yang disusun berdasarkan sudut pandang para pemangku kepentingan. Hal ini dapat diartikan bahwa pencapaian kinerja di KPP Pratama Badung Utara harus selaras dengan kepentingan pemangku kepentingan, yaitu dari sisi Pemerintah, kinerja diukur berdasarkan target penerimaan negara, sedangkan dari sisi Wajib Pajak kinerja

dinilai dari kualitas pelayanan, transparansi, dan kemudahan yang diberikan dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Kinerja pegawai dalam mencapai target penerimaan menjadi faktor utama dalam menentukan nilai organisasi dari *Stakeholder Perspective*. Sedangkan IKU yang terkait *Customer Perspective* adalah indikator kinerja pegawai yang disusun berdasarkan loyalitas Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan, hal ini mencakup tingkat kepuasan dan kepatuhan masyarakat terhadap kinerja KPP Pratama Badung Utara. Kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan yang profesionalisme, tepat, akurat dan efisien kepada Wajib Pajak menjadi faktor penentu dalam mengukur tingkat keberhasilan organisasi dari segi *Customer Perspective*.

Menurunnya nilai *Stakeholder Perspective* dan *Customer Perspective* menunjukkan adanya permasalahan dalam menjaga stabilitas organisasi dari sisi kinerja pegawai, mengingat dua perspektif ini merupakan indikator yang secara langsung berkaitan dengan kontribusi pegawai, yaitu kualitas pelayanan, efektivitas pengawasan dan pemeriksaan, serta efisiensi internal organisasi. Penurunan Nilai Kinerja Organisasi dalam periode 2022–2024 yang dipengaruhi oleh menurunnya nilai pada indikator yang menyangkut *Stakeholder Perspective* dan *Customer Perspective* juga menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi, yang dapat berkaitan dengan faktor internal pegawai, seperti beban kerja, disiplin, motivasi, maupun kepuasan kerja.

Fenomena penurunan nilai NKO ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas dan konsistensi kinerja pegawai menjadi faktor penting yang harus mendapat perhatian serius. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan

tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Jika kinerja pegawai tidak optimal, maka akan berdampak langsung pada pencapaian target organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Armstrong (2014) menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat ditentukan oleh bagaimana manajemen kinerja mampu menyelaraskan kontribusi pegawai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, penurunan nilai NKO dapat menjadi indikasi adanya penurunan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal maupun eksternal. Dalam konteks reformasi birokrasi dan tuntutan layanan publik yang semakin tinggi, organisasi tidak hanya dituntut untuk beroperasi dengan efisien, tetapi juga untuk membina lingkungan kerja yang sehat dan mendukung keberlanjutan kinerja pegawai.

Beban kerja pada KPP Pratama Badung Utara tergolong tinggi dan memiliki tingkat kompleksitas yang signifikan. Kompleksitas tersebut tercermin dari beragam tugas yang mencakup kegiatan ekstensifikasi perpajakan, yaitu kegiatan dalam upaya untuk menjangkau dan mengidentifikasi wajib pajak potensial, pendaftaran Wajib Pajak, pengawasan Wajib Pajak, pemeriksaan Wajib Pajak hingga kegiatan intensifikasi perpajakan seperti kegiatan penegakan hukum di bidang perpajakan. Kondisi ini semakin diperberat oleh penurunan jumlah pegawai setiap tahun akibat kebijakan mutasi rutin serta penerapan prinsip minus *growth* di lingkungan Kementerian Keuangan.

Tabel 1. 3 Jumlah Pegawai KPP Pratama Badung Utara

Tahun	Jumlah Pegawai
2022	102
2023	100
2024	91

Sumber: Laporan Monografi Fiskal KPP Pratama Badung Utara

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah pegawai semakin menurun dimana penurunan terbesar terjadi di tahun 2023 ke 2024 yaitu 9 pegawai. Jumlah pegawai yang mutasi keluar, tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang masuk. Akibatnya, beban kerja pegawai terus mengalami peningkatan, sehingga menjadikan variabel beban kerja relevan untuk dikaji dalam penelitian ini.

Selain beban kerja, kompleksitas pekerjaan dan jumlah pegawai yang semakin berkurang, hal ini diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja pada pegawai di KPP Pratama Badung Utara. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai dapat menimbulkan kelelahan kerja yang berujung pada penurunan motivasi kerja. Kondisi ini terjadi karena pegawai merasa terbebani oleh volume dan kompleksitas tugas yang tidak sebanding dengan kapasitas atau dukungan yang tersedia.

Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika beban tugas melebihi kemampuan individu, dorongan tersebut cenderung menurun karena muncul rasa jenuh, stres, dan persepsi ketidakadilan terhadap situasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat menurun apabila lingkungan kerja menimbulkan tekanan dan tidak mendukung kesejahteraan psikologis pegawai. Dengan demikian, ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemampuan kerja menjadi salah satu faktor utama yang dapat menghambat munculnya motivasi pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai target organisasi.

Kompleksitas pekerjaan dan jumlah pegawai yang menurun juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di KPP Pratama Badung Utara. Robbins dan

Judge (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dapat menurun ketika kapasitas individu tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, terutama dalam kondisi jumlah sumber daya manusia yang terbatas. Keadaan ini memunculkan tekanan psikologis, kelelahan, serta rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan, karena upaya yang dilakukan tidak sebanding dengan hasil maupun dukungan organisasi yang tersedia.

Selain itu, kompleksitas pekerjaan dan jumlah pegawai yang menurun juga terindikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di KPP Pratama Badung Utara. Kepuasan kerja dapat menurun ketika kapasitas individu tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, terutama dalam kondisi jumlah sumber daya manusia yang terbatas. Keadaan ini memunculkan tekanan psikologis, kelelahan, serta rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan, karena upaya yang dilakukan tidak sebanding dengan hasil maupun dukungan organisasi yang tersedia. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu mengenai sejauh mana pekerjaan memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang dimilikinya. Ketika pekerjaan dianggap terlalu menuntut dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, tingkat kepuasan kerja akan cenderung menurun.

Sejumlah penelitian terdahulu memang telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Hasil-hasil penelitian tersebut belum menunjukkan keseragaman. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyowati dan Lestariningsih (2023) pada CV.

Gamping Mas Surabaya menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi beban kerja justru menurunkan kinerja. Sebaliknya, motivasi kerja dan kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan mampu menjadi faktor pendorong produktivitas, namun beban kerja yang berlebihan cenderung menjadi hambatan.

Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian oleh Handayani *et al.* (2023) yang dilakukan di PT. Silver Kris Bandung menunjukkan temuan yang tidak sama. Dalam penelitian ini, beban kerja dan motivasi kerja justru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang berarti. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan tersebut, beban kerja yang tinggi dapat diimbangi dengan motivasi yang kuat, sehingga karyawan tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik meskipun tingkat kepuasan mereka tidak secara langsung berperan.

Perbedaan hasil dari kedua penelitian ini memperlihatkan adanya inkonsistensi dalam literatur, terutama mengenai pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa konteks organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik pegawai sangat memengaruhi bagaimana faktor-faktor tersebut berperan. Kebanyakan penelitian terdahulu juga lebih banyak berfokus pada perusahaan swasta dengan karakteristik manajemen yang berbeda dengan instansi pemerintah. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian yang perlu dijawab, khususnya mengenai bagaimana pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik.

Pegawai di KPP Pratama Badung Utara menghadapi kondisi yang khas, karena mereka bekerja di bawah struktur birokrasi pemerintah dengan target kinerja yang terukur, prosedur yang ketat, serta beban administrasi yang tinggi. Situasi tersebut tentu berbeda dengan karakteristik perusahaan swasta, sehingga hasil penelitian sebelumnya belum dapat sepenuhnya menjelaskan fenomena kinerja pegawai pada instansi ini. Dengan ini, penelitian mengenai pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara menjadi penting untuk dilakukan, sekaligus untuk mengisi kekosongan penelitian yang ada.

Atas dasar penelitian sebelumnya, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang, **“Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Badung Utara”**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi penguatan pengelolaan sumber daya manusia di KPP Pratama Badung Utara, serta menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan manajerial yang lebih strategis.

1.2 Identifikasi Masalah

Deskripsi latar belakang penelitian ini menunjukkan adanya sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan upaya KPP Pratama Badung Utara dalam meningkatkan kinerja pegawai. Permasalahan tersebut antara lain:

- 1) Kinerja KPP Pratama Badung Utara menurun, hal ini dibuktikan dari penurunan NKO KPP Pratama Badung Utara tahun 2022, 2023 dan 2024.
- 2) Berdasarkan penilaian kerja NKO KPP Pratama Badung Utara, terlihat menurunnya kinerja pegawai sejalan dengan target penerimaan dan kompleksitas pekerjaan yang terus naik setiap tahun, sementara jumlah

pegawai di KPP Pratama Badung Utara semakin berkurang dikarenakan mutasi rutin di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini menyebabkan pegawai menghadapi tekanan atas volume pekerjaan yang tinggi, baik dari sisi kuantitas maupun tingkat kompleksitasnya. Hal tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan konsentrasi, menimbulkan stres kerja, serta berdampak negatif terhadap kualitas dan ketepatan waktu pelayanan.

- 3) Beban kerja Pegawai KPP Pratama Badung utara cenderung meningkat. Tugas yang semakin kompleks dengan jumlah pegawai yang terbatas membuat beban pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan yang dimiliki. Akibatnya, pegawai sering mengalami kelelahan dan tekanan psikologis yang berkepanjangan. Kondisi ini tidak hanya mengganggu kinerja individu, tetapi juga berpotensi menurunkan efisiensi organisasi secara keseluruhan, terutama dalam menjaga kualitas pelayanan dan memenuhi target kinerja institusi.
- 4) Motivasi kerja cenderung menurun akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas individu dan dukungan organisasi yang tersedia. Pegawai merasa bahwa upaya yang mereka lakukan belum sebanding dengan hasil atau penghargaan yang diterima, sehingga semangat kerja menurun.
- 5) Kepuasan kerja pegawai juga berpotensi menurun karena kondisi lingkungan kerja yang penuh tekanan serta keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini memunculkan rasa jenuh dan kelelahan yang berdampak pada menurunnya rasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan.
- 6) Belum tersedianya data sebagai dasar kebijakan peningkatan kinerja, KPP Pratama Badung Utara terus berupaya meningkatkan kualitas layanan dan pencapaian target kinerja, namun belum ada penelitian yang secara spesifik

menganalisis pengaruh variabel beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menyebabkan strategi peningkatan kinerja cenderung bersifat umum dan belum berbasis analisis yang terarah.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya berfokus pada beberapa faktor, yaitu beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, karena masih terdapat faktor lain yang juga dapat memengaruhi kinerja pegawai di KPP Pratama Badung Utara. Selain itu, penelitian ini juga hanya melibatkan sampel yaitu sebagian pegawai sebagai responden, sehingga tidak mencakup seluruh populasi yang ada di instansi tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Merujuk terhadap uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah sebelumnya, peneliti dapat merumuskan permasalahan yang muncul sebagai berikut:

- 1) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara?
- 4) Apakah beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, antara lain:

- 1) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara.
- 2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara.
- 3) Pengaruh motivasi kerja terhadap beban kerja KPP Pratama Badung Utara.
- 4) Pengaruh antara beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Badung Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

- 1) Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis dalam bidang manajemen, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar konseptual bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa. Penulis juga berharap penelitian ini dapat membangun kerangka berpikir atau model konseptual awal yang menjelaskan hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks kinerja pegawai di KPP Pratama Badung Utara. Model tersebut diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan penelitian maupun praktik manajemen di masa mendatang, khususnya pada sektor pelayanan publik.

2) Manfaat Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi KPP Pratama Badung Utara, antara lain:

- a) Memberikan gambaran awal yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi KPP Pratama Badung Utara dalam melakukan evaluasi terhadap sistem layanan dan administrasi, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.
- b) Memberikan masukan konseptual bagi para pengambil kebijakan di KPP Pratama Badung Utara mengenai pentingnya memperhatikan aspek beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan pedoman dalam merumuskan kebijakan untuk pengembangan layanan publik yang lebih responsif dan efisien.
- c) Menjadi referensi awal untuk pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah, khususnya dalam membangun lingkungan kerja yang dapat mendorong peningkatan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.