

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Kinerja pegawai merupakan fondasi utama dalam keberhasilan organisasi, khususnya organisasi publik yang bertanggung jawab memberikan layanan kepada masyarakat. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam mendorong terciptanya kinerja perusahaan dan instansi yang stabil (Dewi & Dewanti, 2024). Menurut Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Suwastika dan Dewanti, (2025) menyatakan keberhasilan suatu organisasi atau instansi tidak luput dari kinerja pegawai yang baik dalam mencapai tujuan, pernyataan ini didukung oleh Wibowo (2016) yang menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan capaian individu, tetapi juga keterkaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pemangku kepentingan, serta nilai yang diciptakan organisasi.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi birokrasi, organisasi publik dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Tuntutan tersebut hanya dapat tercapai apabila kinerja pegawai sebagai pelaksana utama birokrasi berada pada level optimal (Afsar et al., 2021). Dalam konteks birokrasi Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi menekankan pentingnya ASN yang berorientasi kinerja. Kementerian PAN-RB (2022) juga menggarisbawahi bahwa efektivitas pembangunan nasional sangat ditentukan oleh kualitas manajemen kinerja ASN. Namun dalam praktiknya, masih terdapat paradoks: capaian kinerja organisasi meningkat, tetapi tidak selalu sejalan dengan kondisi riil kinerja pegawai secara

individu.

Di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sistem manajemen kinerja diterapkan secara ketat dengan target yang terstandar dan dievaluasi secara berkala. Hal ini juga berlaku pada unit vertikal seperti Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja (KPKNL Singaraja) yang berada di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. KPKNL Singaraja memiliki peran strategis dalam pengelolaan kekayaan negara, piutang negara, serta pelaksanaan lelang di wilayah Bali Utara. Kinerja instansi ini berkontribusi langsung terhadap optimalisasi penerimaan negara dan akuntabilitas pengelolaan aset pemerintah.

Data realisasi kinerja KPKNL Singaraja dalam lima tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan. Pada tahun 2020, realisasi kinerja berada pada angka 80,27, kemudian meningkat menjadi 115,02 pada tahun 2021, 107,67 pada tahun 2022, 134,87 pada tahun 2023, dan mencapai 139,39 pada tahun 2024. Seluruh capaian tersebut melampaui target standar nasional sebesar 100. Secara agregat, data ini menunjukkan bahwa organisasi mampu mencapai bahkan melampaui ekspektasi yang ditetapkan pusat.

Tabel 1.1

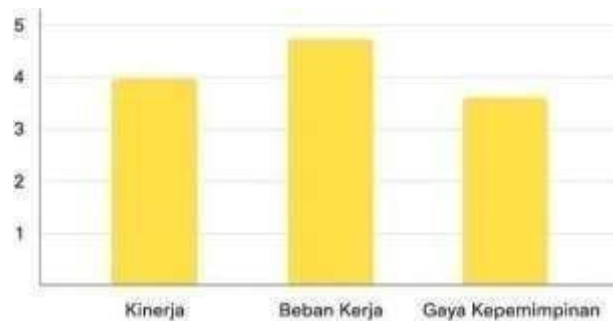
Realisasi Kinerja KPKNL Singaraja Tahun 2020-2024

Tahun	Target					Realisasi
	Perjanjian Kinerja	Renstra (Kemenkeu)	Renstra (DJKN)	Renja Kemenkeu	Standar Nasional	
2024	100	100	100	100	-	139,39
2023	100	100	100	100	-	134,87
2022	100	100	100	100	-	107,67
2021	100	100	100	100	-	115,02
2020	100	100	100	100	-	80,27

Sumber: Data dari laporan kinerja Tahunan KPKNL Singaraja Tahun 2024

Namun di balik capaian tersebut, terdapat dinamika internal yang tidak dapat diabaikan. Berdasarkan hasil pra-penelitian terhadap sepuluh pegawai KPKNL

Singaraja, mayoritas responden menyatakan bahwa beban kerja yang mereka terima tergolong tinggi. Volume pekerjaan yang besar, tenggat waktu yang ketat, serta tuntutan administratif yang berlapis menjadi kondisi kerja sehari-hari. Delapan dari sepuluh pegawai mengungkapkan bahwa mereka sering menghadapi tekanan dalam penyelesaian target, terutama pada periode pelaporan dan akhir tahun anggaran.



Gambar 1.1 Hasil Kuesioner Pra-Penelitian

Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan potensial antara capaian kinerja organisasi dan kondisi kerja individu. Di satu sisi, kinerja instansi meningkat tajam; di sisi lain, pegawai menghadapi intensitas kerja yang tinggi. Apabila kondisi ini berlangsung terus-menerus tanpa pengelolaan yang tepat, risiko kelelahan kerja, penurunan motivasi, hingga penurunan kualitas pelayanan publik dapat muncul dalam jangka panjang.

Selain beban kerja, aspek kepemimpinan juga menjadi sorotan dalam pra-penelitian. Sebagian pegawai menilai pimpinan telah memberikan arahan dan dukungan yang cukup jelas dalam pencapaian target. Namun demikian, terdapat harapan agar gaya kepemimpinan lebih adaptif terhadap dinamika lapangan, khususnya dalam memahami kendala teknis dan administratif yang dihadapi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengarah target, tetapi juga sebagai penyeimbang tekanan kerja.

Meskipun beban kerja pegawai dirasakan tinggi, kinerja pegawai tetap berada pada kategori baik berdasarkan persepsi internal. Kondisi ini menunjukkan adanya dinamika yang kompleks, di mana capaian kinerja yang tinggi belum tentu sepenuhnya mencerminkan kondisi kerja yang ideal. Tingginya angka kinerja berpotensi menyimpan tekanan kerja yang tidak terlihat, sehingga perlu dianalisis lebih lanjut apakah pengelolaan beban kerja dan praktik kepemimpinan yang diterapkan benar-benar berkontribusi secara optimal terhadap keberlanjutan kinerja pegawai.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan bahkan negatif. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel sangat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi, seperti penelitian Suryana et al. (2024) ; Marlina (2021) serta Badrianto et al. (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun terdapat penelitian dari Herman et al. (2024) serta Sihombing dan Manullang (2021) yang justru menyatakan bahwa beban kerja maupun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Fitriani (2021) Tidak konsistennya temuan penelitian terdahulu mengindikasikan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada konteks yang spesifik, yakni unit vertikal Kementerian Keuangan di daerah seperti KPKNL Singaraja, yang belum banyak menjadi objek penelitian serupa.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat bahwa apabila kondisi beban

kerja tinggi dibiarkan tanpa pengelolaan yang tepat, potensi terjadinya kelelahan kronis (burnout), penurunan motivasi, dan pada akhirnya degradasi kualitas pelayanan publik menjadi risiko yang nyata. Di sisi lain, pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat mengoptimalkan atau bahkan memperburuk dampak beban kerja terhadap kinerja pegawai akan menjadi dasar rekomendasi manajemen SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks KPKNL Singaraja sebagai unit vertikal Kementerian Keuangan dengan target kinerja tinggi dan struktur organisasi relatif ramping, hubungan antara beban kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai menjadi isu yang relevan untuk dikaji lebih mendalam. Terlebih lagi, belum banyak penelitian yang secara spesifik menyoroti kondisi instansi vertikal di daerah dengan karakteristik beban administratif yang kompleks seperti KPKNL

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat kesenjangan (*gap*) antara capaian kinerja organisasi yang meningkat dengan kondisi riil kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.
2. Beban kerja yang tinggi dan kompleks diduga kuat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan psikologis pegawai.
3. Gaya kepemimpinan atasan diduga menjadi faktor kunci yang dapat memoderasi dampak beban kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Adanya *research gap* yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini memberikan batasan hanya memfokuskan pada permasalahan mengenai bagaimana variabel beban kerja dan gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja?
3. Apakah beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.
2. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.
3. Menguji pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang mempunyai kaitan dengan pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya dapat digunakan oleh pihak manajemen KPKNL Singaraja sebagai bahan dasar dan tambahan informasi dalam mengambil keputusan atau kebijakan khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan beban kerja, pengembangan gaya kepemimpinan, dan peningkatan kinerja pegawai.

