

The Influence of Workload and Leadership Style on the Performance of Employees at the Singaraja State Assets and Auction Service Office

Pengaruh Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Singaraja

Ni Kadek Apriliani¹, Ni Nyoman Yulianthini²

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha^{1,2}

apriliani@student.undiksha.ac.id¹, nyoman.yulianthini@undiksha.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

High work demands, performance targets, and administrative pressures in public institutions can affect employee performance if they are not supported by proper workload management and effective leadership. This phenomenon also occurs at the Singaraja State Assets and Auction Service Office, where employees face high workloads while being required to maintain service quality and organizational performance achievements. This study aims to analyze the influence of workload and leadership style on employee performance. The research employed a causal quantitative approach using a total sampling technique, in which all employees were selected as respondents. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results indicate that workload and leadership style simultaneously and partially have a positive and significant effect on employee performance. Structured workloads are able to improve productivity, while communicative and supportive leadership styles enhance employee motivation, discipline, and work effectiveness in achieving organizational goals optimally.

Keywords: *Workload, Leadership Style, Employee Performance, Public Organization, Human Resource Management*

ABSTRAK

Tingginya tuntutan pekerjaan, target kinerja, dan tekanan administratif pada instansi pemerintah dapat memengaruhi kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh pengelolaan beban kerja dan kepemimpinan yang baik. Fenomena tersebut juga terjadi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja, di mana pegawai menghadapi beban kerja yang tinggi namun tetap dituntut mempertahankan kualitas pelayanan dan capaian kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan teknik total sampling sehingga seluruh pegawai dijadikan responden penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja yang terstruktur mampu meningkatkan produktivitas, sedangkan gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mampu meningkatkan motivasi, disiplin, serta efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kata Kunci: *Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Organisasi Publik, Sumber Daya Manusia*

1. Pendahuluan

Pegawai merupakan salah satu aset penting dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan pegawai sebagai aset sumber daya manusia menjadi suatu aktivitas penting yang harus dilakukan (Selviani dkk., 2024). Kinerja pegawai merupakan faktor utama keberhasilan organisasi, khususnya organisasi publik, karena sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan kinerja yang stabil (Dewi & Dewanti, 2024). Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan, sedangkan Suwastika dan Dewanti (2025) serta Wibowo (2016) menegaskan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi

dan kepuasan pemangku kepentingan. Sumber daya manusia merupakan menyokong kemajuan suatu perusahaan atau instansi untuk merealisasikan tujuan yang aktivitasnya bergantung pada kinerja pegawai (Devi dan Susila, 2022). Menurut Kusdiana & Atidira (2025) Instansi pemerintah memiliki peran strategis dalam meningkatkan menyelenggarakan pelayanan publik, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia negara. Dalam era globalisasi dan digitalisasi birokrasi, organisasi publik dituntut memberikan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel sehingga diperlukan kinerja pegawai yang optimal. Hal ini juga ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dan Kementerian PAN-RB (2022) yang menyatakan bahwa kualitas manajemen kinerja ASN menentukan efektivitas pembangunan nasional. Penerapan manajemen kinerja tersebut juga dilakukan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja sebagai unit di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara yang berperan dalam pengelolaan kekayaan negara, piutang negara, dan pelaksanaan lelang di wilayah Bali Utara.

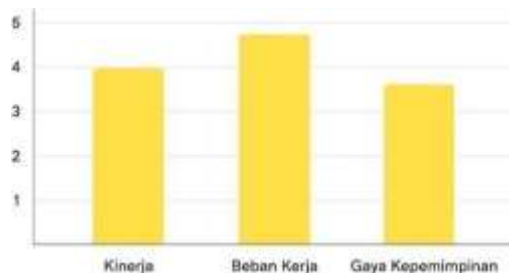
Data realisasi kinerja Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja dalam lima tahun terakhir menunjukkan tren peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2020, realisasi kinerja tercatat sebesar 80,27 dan terus mengalami peningkatan menjadi 115,02 pada tahun 2021, 107,67 pada tahun 2022, 134,87 pada tahun 2023, hingga mencapai 139,39 pada tahun 2024. Capaian tersebut menunjukkan bahwa KPKNL Singaraja mampu memenuhi bahkan melampaui target standar nasional yang ditetapkan sebesar 100. Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki performa yang baik dan mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Berikut merupakan data Realisasi Kinerja KPKNL Singaraja pada Tahun 2020-2024 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 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 Kuisisioner Pra-Penelitian

Fenomena di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja menunjukkan adanya potensi ketidakseimbangan antara tingginya capaian kinerja organisasi dan kondisi kerja pegawai. Meskipun kinerja instansi terus meningkat dan persepsi internal menunjukkan kinerja pegawai berada pada kategori baik, pegawai tetap menghadapi intensitas serta beban kerja yang tinggi yang berisiko menimbulkan kelelahan kerja, penurunan motivasi, dan penurunan kualitas pelayanan publik apabila tidak dikelola dengan baik. Selain itu, aspek kepemimpinan juga menjadi perhatian karena meskipun pimpinan dinilai telah memberikan arahan dan dukungan yang jelas, pegawai masih mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap kendala teknis dan administratif di lapangan, sehingga kepemimpinan tidak hanya berperan sebagai pengarah target tetapi juga sebagai penyeimbang tekanan kerja. Kinerja pegawai semakin diakui sebagai faktor penentu yang sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Wahyuni dkk., 2026). Kinerja pegawai memegang peranan yang sangat penting, karena keunggulan pelayanan, produktivitas, serta pencapaian target organisasi sebagian besar bergantung pada efektivitas sumber daya manusia (Heryandad kk., 2025)

Beban kerja merupakan salah satu aspek penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi dan kinerja pegawai karena berkaitan langsung dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa beban kerja adalah persepsi individu terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas sumber daya pribadi, sedangkan Munandar (2012) mendefinisikannya sebagai sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam periode tertentu sesuai peran pegawai. Beban kerja dapat dilihat dari jumlah pekerjaan, tingkat kesulitan, serta tuntutan waktu dalam penyelesaian tugas. Menurut Arisudana & Atidira (2024), pengelolaan beban kerja yang baik memberikan dampak positif bagi organisasi, sementara Karang dan Yulianthini (2026) menyatakan bahwa beban kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan pegawai. Secara keseluruhan, beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, sedangkan beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, hingga penurunan kinerja pegawai (Munandar, 2012; Anggelelita dkk., 2026).

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi sekelompok orang agar bekerja sama secara sukarela mencapai tujuan bersama, sedangkan Northouse (2021) mendefinisikannya sebagai proses memengaruhi orang lain melalui arahan, motivasi, dan dukungan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawai, di mana gaya yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja, sedangkan gaya yang tidak sesuai berpotensi menurunkan motivasi serta menimbulkan konflik. Menurut Robbins dan Judge (2017), gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin, karakteristik bawahan, dan kondisi organisasi.

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 Tahharanimarlinba 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.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja pada Oktober 2025–April 2026 dengan menggunakan pendekatan kuantitatif kausal untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Menurut Sugiyono (2017), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik. Populasi penelitian berjumlah 35 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik total sampling atau sensus (Sugiyono, 2017). Data dikumpulkan melalui kuesioner online menggunakan skala Likert 1–5.

Variabel beban kerja diukur menggunakan indikator jumlah tugas/volume pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, batasan waktu (*deadline*), kesesuaian kemampuan dengan tuntutan pekerjaan, dan lamanya jam kerja yang diadopsi dari Munandar (2012). Variabel gaya kepemimpinan diukur menggunakan indikator kemampuan memberi arahan, kemampuan memotivasi dan menginspirasi, kemampuan berkomunikasi efektif, perhatian terhadap bawahan, dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan Northouse (2021). Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur berdasarkan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin kerja, dan kerja sama menurut Mangkunegara (2017). Seluruh instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS versi 26.0 dan dinyatakan valid serta reliabel.

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 26.0. Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata, minimum, maksimum, dan standar deviasi (Ghozali, 2018). Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan model regresi memenuhi syarat analisis. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai (Ghozali, 2011).

3. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki rata-rata sebesar 22,68 dengan kategori sangat tinggi, di mana 71,4% pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Singaraja merasakan beban kerja pada level sangat tinggi. Variabel gaya kepemimpinan memiliki rata-rata 20,66 dengan mayoritas responden (82,8%) menilai gaya kepemimpinan atasan berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di lingkungan KPKNL Singaraja dinilai cukup baik, meskipun masih terdapat sebagian kecil pegawai yang memberikan penilaian sedang dan rendah sehingga

menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam penerapan gaya kepemimpinan. Variabel kinerja pegawai memperoleh rata-rata sebesar 18,63 dengan 74,3% responden berada pada kategori sangat tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tetap berada pada level yang baik dan relatif seragam di antara responden. Tingginya capaian kinerja tersebut sejalan dengan realisasi kinerja organisasi yang terus melampaui target nasional dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai menghadapi beban kerja yang tinggi, produktivitas dan kinerja tetap dapat dipertahankan melalui kemampuan adaptasi individu serta dukungan organisasi yang memadai.

Pengujian Asumsi

Pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier berganda dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh persyaratan statistik sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis. Uji normalitas Shapiro-Wilk menunjukkan nilai signifikansi variabel beban kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai masing-masing sebesar 0,141; 0,115; dan 0,090 atau lebih besar dari 0,05 sehingga data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,718 dan VIF sebesar 1,392 pada kedua variabel bebas, yang menandakan tidak terjadi multikolinearitas. Selain itu, uji heteroskedastisitas metode Glejser menghasilkan nilai signifikansi 0,786 untuk beban kerja dan 0,252 untuk gaya kepemimpinan atau lebih besar dari 0,05 sehingga model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memodelkan hubungan antara dua variabel bebas (beban kerja dan gaya kepemimpinan) dengan satu variabel terikat (kinerja pegawai). Model regresi ini memungkinkan peneliti untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual (parsial) sambil mengendalikan pengaruh variabel bebas lainnya, sekaligus mengetahui pengaruh keduanya secara bersama-sama (simultan).

Uji t

Uji t atau uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dengan mengendalikan variabel bebas lainnya (Ghozali, 2011). Pengujian dilakukan dengan hipotesis H0: $\beta_i = 0$ dan H1: $\beta_i \neq 0$. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka H0 ditolak, sehingga variabel bebas berpengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel terikat. Hasil uji t disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std. Error	t	Sig.
Konstanta (α)	4,251	1,504	2,825	0,008
Beban Kerja (X_1)	0,413	0,078	5,322	0,000
Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,242	0,052	4,675	0,000

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 26.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 4,251 + 0,413X_1 + 0,242X_2$$

1. Nilai konstanta sebesar 4,251 menunjukkan bahwa apabila variabel beban kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) dianggap konstan atau bernilai nol, maka kinerja pegawai (Y) memiliki nilai sebesar 4,251.

2. Koefisien regresi beban kerja (X_1) sebesar 0,413 menunjukkan bahwa setiap peningkatan beban kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,413 satuan, dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan tetap. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai H1 Diterima.
3. Koefisien regresi gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0,242 menunjukkan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,242 satuan, dengan asumsi variabel beban kerja tetap. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai H2 Diterima.

Uji F

Uji F atau uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel beban kerja (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) serta menilai kelayakan model regresi yang digunakan (Ghozali, 2011). Pengujian dilakukan dengan hipotesis $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ dan H_1 : minimal satu $\beta_i \neq 0$. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak, sehingga variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F disajikan pada Tabel 1.

Tabel 2. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	61,667	2	30,833	53,321	0,000
Residual	18,504	32	0,578		
Total	80,171	34			

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 26.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh nilai F hitung sebesar 53,321 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya, beban kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KPKNL Singaraja. Nilai F hitung yang tinggi menunjukkan bahwa model regresi memiliki goodness of fit yang baik dan mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara signifikan.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Ghozali, 2011). Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan model memiliki kemampuan penjelasan yang baik. Dalam penelitian dengan jumlah sampel terbatas, Adjusted R^2 lebih disarankan karena telah menyesuaikan pengaruh jumlah variabel bebas dalam model. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	0,877	0,769	0,755	0,76044

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 26.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 3, nilai R sebesar 0,877 menunjukkan hubungan yang kuat antara beban kerja dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,769 berarti 76,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 23,1% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,755 menunjukkan model tetap memiliki kemampuan prediksi yang baik setelah penyesuaian variabel dan sampel, sedangkan Std. Error of Estimate sebesar 0,76044 menandakan tingkat kesalahan prediksi model tergolong kecil.

Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t menunjukkan bahwa beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Singaraja, sehingga hipotesis kedua (H1) diterima. Arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan bahwa beban kerja tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja. Beban kerja yang terukur dan proporsional justru dapat menjadi tantangan kerja (job challenge) yang mendorong pegawai lebih fokus, disiplin, dan efisien dalam bekerja. Konsep ini juga didukung oleh teori Yerkes-Dodson Law yang menyatakan bahwa kinerja optimal dicapai pada tingkat tekanan kerja yang moderat.

Munandar (2012) menjelaskan bahwa beban kerja yang sesuai dengan kapasitas individu dapat bersifat stimulatif dan meningkatkan produktivitas. Dalam konteks KPKNL Singaraja, meskipun sebagian besar pegawai berada pada kategori beban kerja sangat tinggi, sistem kerja yang terstruktur dan target kinerja yang jelas tampaknya membantu pegawai mengelola tuntutan kerja secara efektif. Budaya kerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang berorientasi pada pencapaian target juga diduga memperkuat hubungan positif antara beban kerja dan kinerja pegawai. Pegawai cenderung memandang tingginya beban kerja sebagai bagian dari tanggung jawab profesional yang harus dipenuhi, bukan semata-mata sebagai tekanan kerja yang membebani.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Suryana et al. (2024), Marlina (2021), Badrianto et al. (2022), Tanjung et al. (2021), Nurjanah dan Dewi (2022), Prasetyani (2023), serta Arafah dan Sari (2024) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian Herman et al. (2024), Sihombing dan Manullang (2021), serta Fitriani (2021) yang menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan atau bahkan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja bersifat kontekstual, dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, budaya kerja, dan kemampuan pegawai dalam mengelola tekanan kerja. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa beban kerja di KPKNL Singaraja masih berada pada tingkat yang dapat dikelola sehingga berfungsi sebagai pendorong produktivitas, meskipun tetap perlu dievaluasi agar tidak menimbulkan burnout di masa mendatang.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Singaraja, sehingga hipotesis ketiga (H2) diterima. Arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menciptakan arah kerja yang jelas, membangun komunikasi yang baik, serta memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dalam organisasi sektor publik seperti KPKNL Singaraja, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengawas administratif, tetapi juga sebagai penggerak motivasi dan pembentuk budaya kerja yang produktif.

Pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui kemampuan pimpinan dalam menciptakan koordinasi kerja yang efektif. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif mampu memengaruhi bawahan melalui motivasi, komunikasi, dukungan, dan keteladanan dalam bekerja. Selain itu, teori path-goal dari House menyatakan bahwa pemimpin berperan membantu bawahan mencapai tujuan dengan memberikan arahan, dukungan, dan kepastian terhadap tugas yang harus diselesaikan. Dalam konteks KPKNL Singaraja yang memiliki struktur birokrasi dan target kerja yang jelas,

kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan profesional membantu pegawai bekerja lebih terarah, disiplin, dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Mukmin dan Prasetyo (2021), Hakim dkk. (2023), serta Iskandar dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Northouse (2021) juga menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakteristik bawahan. Meskipun demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak dapat dilepaskan dari faktor lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan, terutama jumlah sampel yang relatif kecil dan ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu instansi, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks dengan menambahkan variabel mediator atau moderator agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

Pengaruh Simultan Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji F menunjukkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Singaraja, sehingga hipotesis pertama (H3) diterima. Koefisien determinasi juga menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh kombinasi kedua variabel tersebut. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasional, termasuk kondisi pekerjaan dan kualitas kepemimpinan. Mangkunegara (2017) juga menegaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu dan dukungan lingkungan kerja, di mana beban kerja dan kepemimpinan menjadi bagian penting yang menentukan efektivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Suryana et al. (2024), Badrianto et al. (2022), Tanjung et al. (2021), dan Prasetyani (2023) yang sama-sama menemukan adanya pengaruh simultan yang signifikan antara beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pada konteks KPKNL Singaraja, tingginya tuntutan kerja dan praktik kepemimpinan yang berjalan bersamaan tampak saling mendukung dalam membentuk produktivitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi kondisi kerja dan kepemimpinan lebih efektif dalam menjelaskan kinerja dibandingkan hanya melihat satu faktor saja. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian variasi kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, kompetensi individu, serta faktor psikologis lainnya.

5. Penutup

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai KPKNL Singaraja. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut. Beban kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Singaraja. Beban kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Secara parsial, beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa tingginya tuntutan kerja dalam sistem kerja yang terstruktur dapat mendorong produktivitas pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di KPKNL Singaraja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak terkait maupun peneliti selanjutnya. Manajemen KPKNL Singaraja disarankan untuk melakukan evaluasi beban kerja secara berkala agar distribusi tugas

antarpegawai tetap proporsional dan mampu menjaga produktivitas kerja tanpa menimbulkan kelelahan yang berlebihan. Selain itu, pimpinan perlu mempertahankan gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan mampu memberikan arahan kerja yang jelas guna meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai secara berkelanjutan. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, atau lingkungan kerja agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah.

Daftar Pustaka

- Anggletita, N. K. V., Dewanti, M. A., & Winata, I. G. K. A. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Perumahan (Lapas) Kelas II B Singaraja. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial Journal*, 5(1), 353-368.
- Arafah, N. L., & Sari, N. E. P. (2023). Pengaruh beban kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja PT. Masaji Tatanan Kontainer Indonesia Cabang Medan Belawan. *Profit: Jurnal Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 3(1), 90–99. <https://doi.org/10.58192/profit.v3i1.1655>
- Arisudana, K. A., & Atidira, R. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Bali Tedung Nusa Island. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 10(3), 778-788.
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *JESYA (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 401–410. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.607>
- Devi, K. M., & Susila, G. P. A. J. (2022). Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan UD Dupa Julungwangi Sangsit. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 76-83.
- Dewi, N. K. M. P., & Dewanti, M. A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD Keripik Bawang Dimar. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 10(3), 871-878.
- Fitriani, N. (2021). Pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 45–56.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19* (Edisi kelima). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 28-33.
- Herman, H., & Sitompul, S. S. (2024). Pengaruh kompensasi, beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Global Inti Agro di Pekanbaru. *LUCRUM: Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 12(1), 55–66.
- Heryanda, K. K., Mayasari, N. M. D. A., & Telagawathi, N. L. W. S. (2025). UNLOCKING CAREER POTENTIAL: THE MEDIATING ADVERSITY QUOTIENT IN PARENTAL SUPPORT TO CAREER ADAPTABILITY AMONG DUAL CAREER GIG ECONOMY STUDENTS. In *Proceeding of TEAMS: The International Conference on Tourism, Economic, Accounting, Management and Social Science* (Vol. 10, pp. 96-107).
- Iskandar, F. Z., Setiawan, T., & Tamba, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Semangat Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Helvetia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 2(1), 188-197.
- Karang, G. K. M., & Yulianthini, N. N. (2026). PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN BULELENG. *Jurnal Ekonomi Sakti (JES)/Jurnal Ekonomi Sakti*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.36272/jes.v15i1.500>

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN- RB) (2022). Laporan Kinerja Tahunan 2022. KemenPAN-RB. Jakarta
- Kusdiana, F. E., & Atidira, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ASN Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(2), 861-869.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Marliana, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Meulaboh. *Jurnal Akuntansi Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)*, 1(03), 27–32. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v1i03.69>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123-136.
- Munandar, A. S. (2012). *Psikologi industri dan organisasi*. UI Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Nurjannah, N., & Dewi, N. R. M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. ALTO. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Kreatif*, 7(02), 90–111. <https://doi.org/10.59179/jek.v7i02.79>
- Prasetyani, D. (2023). Pengaruh beban kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. HERRIS Trading Kota Tangerang. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(3), 554–560. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i3.696>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management (13th ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Selviani, N. W. P., Rahmawati, P. I., & Heryanda, K. K. (2024). The Role of Work Attitude in Mediating the Influence of Corporate Culture and Management Support on the Work Productivity of PLN Employees. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 782-798.
- Sihombing, J., & Manullang, T. (2021). Pengaruh beban kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 9(2), 45–57.
- Sugiyono (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Suwastika, P. D. A., & Dewanti, M. A. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 62-71.
- Tanjung, R., Nurcahyani, R. W., Hasibuan, R., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Lamoist Layer Cakes. *Sains: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 13(2), 193–210. <https://doi.org/10.35448/jmb.v13i2.10798>
- Thaharani, A., Suryana, A. K. H., Safitri, U. R., & Anggorowati, L. S.. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan Mitrho Egg Quail Boyolali). *EKOBIS Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 12(1), 8–18. <https://doi.org/10.36596/ekobis.v12i1.1087>
- Thousand Oaks, CA Robbins, S. P., & Judge, T. A.. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Wahyuni, N. L. T. D., Heryanda, K. K., & Telagawathi, N. L. W. S. (2026). Job Satisfaction Mediates the Effect of Leadership and Workload on Employee Performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Denpasar Renon Branch. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1), 10176-10188.
- Wibowo (2016). *Manajemen kinerja (Edisi kelima)*. Rajawali Pers. Jakarta