



Manajemen Kinerja ASN Melalui Penataan Beban Dan Lingkungan Kerja : Kajian Literatur Terhadap Strategi Peningkatan Produktivitas Aparatur Pemerintah

Fadhil Miftah Fauzi ¹⁾; Suwaib Amiruddin ²⁾; Titi Stiawati ³⁾
^{1,2,3)} Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: ¹⁾ 7775230013@untirta.ac.id ; ²⁾ suwaibamiruddin@untirta.ac.id ; ³⁾ titi.stiawati@untirta.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [05 November 2025]

Revised [14 Desember 2025]

Accepted [21 Desember 2025]

KEYWORDS

Civil Service Performance Management, Workload, Work Environment.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara penataan beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai strategi peningkatan produktivitas birokrasi publik. Melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap berbagai penelitian. Penelitian ini menyintesis temuan empiris mengenai bagaimana keseimbangan beban kerja (*job demands*) dan dukungan organisasi (*job resources*) memengaruhi motivasi, stres kerja, dan kinerja ASN. Hasil kajian menunjukkan bahwa beban kerja yang proporsional serta lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun psikologis berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Integrasi *Job Demands Resources* (JD-R) Model dengan *Public Performance Management* (PPM) memperkuat pemahaman bahwa kinerja ASN optimal dicapai melalui keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja. Selain itu, pembelajaran dari praktik internasional, seperti di Korea Selatan dan Singapura, menegaskan pentingnya reformasi birokrasi berbasis data, teknologi, dan kesejahteraan pegawai untuk mewujudkan birokrasi adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between workload and work environment on the performance of Civil Servants (ASN) as a strategy to increase public bureaucracy productivity. Through the *Systematic Literature Review* (SLR) method on various studies. This study synthesizes empirical findings on how the balance between job demands and job resources affects ASN motivation, work stress, and performance. The results of the study show that a proportional workload and a conducive work environment, both physically and psychologically, contribute significantly to increased motivation, job satisfaction, and organizational commitment. The integration of the *Job Demands Resources* (JD-R) Model with *Public Performance Management* (PPM) reinforces the understanding that optimal ASN performance is achieved through a balance between job demands and work resources. Furthermore, lessons learned from international practices, such as in South Korea and Singapore, emphasize the importance of data-driven, technology-based, and employee welfare-oriented bureaucratic reform to achieve an adaptive, innovative, and results-oriented bureaucracy.

PENDAHULUAN

Dalam konteks Reformasi Birokrasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dihadapkan pada berbagai tantangan besar yang berkaitan dengan tuntutan peningkatan produktivitas, mutu layanan publik, serta efektivitas kelembagaan. Peningkatan pelayanan publik menjadi salah satu agenda dalam reformasi pemerintahan modern (Duriat, 2022; Sari et al., 2023)

Ketidakseimbangan dalam pembagian beban kerja di lingkungan organisasi kerap menjadi pemicu utama stres kerja, yang pada akhirnya mengurangi motivasi dan kinerja pegawai. Ketika seseorang dibebani kelebihan penugasan tanpa dukungan yang memadai, hal ini dapat menimbulkan rasa lelah, tekanan psikologis, dan kelelahan emosional, yang berujung pada menurunnya tingkat produktivitas serta efisiensi kerja (Noermijati & Primasari, 2015; Pratama & Rakhman, 2023). Berbagai studi menunjukkan terdapatnya ikatan erat antara stres kerja dan penurunan kinerja, di mana pegawai yang mengalami ketegangan akibat beban kerja tidak proporsional cenderung kehilangan semangat dan komitmen untuk memberikan hasil terbaik (Kurniawan & Rizki, 2022; Putri & Rahyuda, 2019). Lebih jauh, stres yang berkepanjangan dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara ekspektasi individu dan tuntutan organisasi, sehingga memperlemah kemampuan pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Khoiriyah et al., 2024; Sugiharto et al., 2024). Ketika manajemen gagal menerapkan strategi yang tepat dalam mengatur distribusi pekerjaan, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan dampak jangka panjang seperti gangguan kesehatan mental, meningkatnya kelelahan emosional, serta penurunan kepuasan kerja

secara keseluruhan (Mudrika et al., 2021; Riduan et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu menaruh perhatian serius terhadap masalah ketidakseimbangan beban kerja melalui pendekatan manajerial yang adaptif, guna membangun lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai (Iswari & Pradhanawati, 2018; Sumiyati et al., 2021).

Lingkungan kerja yang tidak kondusif terhadap peningkatan produktivitas sering kali disebabkan oleh kombinasi faktor fisik maupun non fisik dalam organisasi. Budaya kerja yang terlalu birokratis kerap menjadi penghambat utama bagi munculnya inovasi dan fleksibilitas, karena menciptakan iklim kerja yang kaku dan menekan ruang gerak pegawai untuk berpartisipasi secara kreatif dalam proses organisasi (Lumbao & Ferraren Jr, 2023; Pawar et al., 2024). Berbagai studi mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja yang positif, yang dibangun melalui komunikasi terbuka, dukungan timbal balik, dan kolaborasi yang sehat, mampu meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai secara signifikan (Karsim et al., 2023; Lumbao & Ferraren Jr, 2023). Namun demikian, keterbatasan dalam kolaborasi yang produktif antara individu dan kelompok sering kali muncul akibat hierarki organisasi yang terlalu ketat dan minimnya dukungan nyata dari pihak manajemen. Kondisi ini berdampak pada menurunnya efisiensi operasional sekaligus mengurangi semangat dan moral kerja pegawai (Cherian et al., 2023; Wahyuni, 2024). Selain itu, fasilitas kerja yang kurang memadai seperti keterbatasan ruang interaksi tim, sarana kerja yang tidak ergonomis, dan kurangnya dukungan infrastruktur fisik juga menjadi faktor penting yang menurunkan tingkat produktivitas pegawai (Bakri, 2024).

Studi menunjukkan beban kerja yang meningkat dan perubahan drastis dalam lingkungan kerja selama pandemi COVID-19 telah menjadi faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya stres serta penurunan produktivitas di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) (Akdeniz et al., 2022; Bergman et al., 2021; Doleman et al., 2025; Scheepers et al., 2023). Kondisi kerja yang menuntut adaptasi cepat terhadap sistem digital, diiringi dengan ekspektasi kinerja yang tinggi, mengganggu ASN secara psikologis. Studi menunjukkan bahwa beban kerja berlebihan dan lingkungan kerja yang tidak mendukung memiliki korelasi langsung dengan kesehatan mental dan fisik karyawan. Pada akhirnya, ini berdampak negatif pada kinerja dan efisiensi organisasi publik (Kaope & Sundari, 2021; Scheepers et al., 2023).

Tujuan dari studi ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian mengenai hubungan antara penataan beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam konteks peningkatan produktivitas birokrasi publik. Melalui pendekatan kajian literatur sistematis, penelitian ini berupaya menyusun pemahaman komprehensif tentang bagaimana keseimbangan beban kerja dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi strategi efektif dalam manajemen kinerja ASN yang berkelanjutan dan berorientasi hasil (*outcome-based performance*).

LANDASAN TEORI

Manajemen Kinerja ASN

Manajemen kinerja ASN merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan keterkaitan antara kinerja individu dengan pencapaian kinerja organisasi pemerintah. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, pengelolaan kinerja ASN bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kapasitas, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan serta sasaran organisasi melalui penguatan peran pimpinan dan kolaborasi antar pegawai (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, 2022).

Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai atau unit organisasi dalam kurun waktu tertentu, berdasarkan norma waktu dan tingkat efisiensi kerja. Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja., 2020).

Teori

1. Performance Management Theory (Armstrong & Baron, 2005)

Manajemen kinerja adalah proses strategis dan terpadu yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan kinerja individu dan tim (Armstrong & Baron, 2005). Teori ini relevan



dengan pengelolaan kinerja ASN yang berorientasi pada hasil (*outcome based*), sejalan dengan paradigma performance development dalam Permen PANRB No. 6/2022.

2. Job Demands–Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2007)

Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*demands for job*) dan sumber daya pekerjaan (*resources for job*) memengaruhi kinerja. Teori ini relevan untuk menganalisis beban kerja ASN (*job demands*) dan dukungan organisasi atau lingkungan kerja (*job resources*) yang mempengaruhi stres, motivasi, dan kinerja.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Metode Kajian Literatur Sistematis digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian sebelumnya yang membahas tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), manajemen kinerja, beban kerja, dan lingkungan kerja. Metode SLR dipilih karena mampu memberikan pemahaman komprehensif dan berbasis bukti terhadap perkembangan konsep dan praktik manajemen kinerja ASN di sektor publik, serta menjelaskan keterkaitan antarvariabel yang memengaruhi efektivitas kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beban kerja yang proporsional berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN karena menciptakan keseimbangan antara jumlah tugas yang harus diselesaikan dengan kapasitas SDM yang tersedia. Melalui analisis beban kerja yang menyeluruh, organisasi dapat menentukan secara tepat jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menangani tanggung jawab tertentu, sehingga dapat mencegah terjadinya penumpukan pekerjaan yang berpotensi menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja (Adityawarman et al., 2016; Mudrika et al., 2021). Dengan menerapkan sistem pengelolaan berbasis analisis beban kerja, ASN dapat lebih fokus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara optimal, sekaligus menghindari dampak psikologis negatif seperti stres kerja yang dapat menurunkan kinerja individu maupun organisasi (Pratama & Rakhman, 2023).

Kepuasan karyawan meningkat dengan pengelolaan beban kerja yang proporsional, yang berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa studi membuktikan bahwa pegawai yang memiliki beban kerja sesuai kapasitasnya cenderung menunjukkan tingkat kepuasan, loyalitas, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sehingga turut memperkuat efektivitas lembaga secara keseluruhan (Bestari, 2021). Dalam konteks pemerintahan, hal ini menjadi sangat penting karena efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik merupakan indikator utama keberhasilan birokrasi. Oleh karena itu, penataan beban kerja ASN secara seimbang tidak hanya mendukung kesejahteraan aparatur, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan berorientasi hasil (Nabawi, 2019; Permatasari, 2021)

Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong motivasi dan inovasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kondisi kerja yang nyaman secara fisik seperti pencahayaan yang memadai, kebersihan ruang, serta tata letak yang mendukung kenyamanan dapat meningkatkan tingkat konsentrasi dan produktivitas pegawai. Di sisi lain, faktor psikologis yang positif seperti budaya organisasi yang inklusif, dukungan sosial antarpegawai, serta apresiasi terhadap kinerja individu, terbukti mampu memperkuat semangat dan mendorong kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ketika ASN merasa diakui dan mendapat dukungan dari lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih berani berinovasi serta berkontribusi secara bermakna terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Lebih jauh, berbagai penelitian juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan suportif berkontribusi terhadap kesejahteraan mental pegawai, yang pada gilirannya memiliki korelasi kuat dengan peningkatan motivasi serta kemampuan berinovasi di tempat kerja. ASN yang bekerja dalam kondisi yang tidak hanya nyaman secara fisik, tetapi juga mendukung secara emosional, biasanya menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi, serta memiliki kecenderungan untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan ide-ide baru. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak mendukung dapat memicu penurunan motivasi, inisiatif, dan efektivitas kerja, yang berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penting bagi setiap instansi pemerintah untuk membangun dan mempertahankan lingkungan kerja yang positif baik dari segi budaya organisasi, sistem penghargaan, maupun dukungan fisik guna menumbuhkan semangat inovasi dan motivasi di kalangan ASN.

Penataan beban kerja ASN perlu dilakukan secara bersamaan dengan pembenahan lingkungan kerja agar risiko *burnout* di kalangan aparatur dapat diminimalkan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan lingkungan kerja yang memadai dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja pegawai (Fadilasari & Selviana, 2023; Mudrika et al., 2021). Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung baik dari sisi fasilitas fisik yang layak maupun iklim psikologis yang positif memiliki peran krusial dalam menjaga kesejahteraan mental ASN serta memotivasi mereka untuk menjalankan tugas secara optimal (Fadilasari & Selviana, 2023; Paendong et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen kerja yang menekankan keseimbangan antara beban dan kapasitas pegawai disertai peningkatan kualitas lingkungan kerja akan mampu menekan potensi *burnout* sekaligus meningkatkan produktivitas dan kreativitas ASN dalam memberikan pelayanan publik (Balqis & Sugiono, 2020; Risnatalia & Wibawa, 2024).

Dalam konteks ini, upaya pembenahan tidak hanya terbatas pada pengaturan beban kerja, tetapi juga mencakup penyesuaian jadwal kerja yang lebih fleksibel, penyediaan dukungan kesehatan mental, serta pembangunan budaya kerja yang saling menghargai dan mendukung. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ASN yang bekerja dalam lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan psikologis mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan lebih tahan terhadap risiko kelelahan kerja (Firdani et al., 2023; Paendong et al., 2020). Oleh karenanya penting bagi setiap instansi pemerintah untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem beban kerja dan kondisi lingkungan kerja, agar tercipta suasana kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menjaga kesehatan mental ASN secara berkelanjutan, sehingga kualitas pelayanan publik dapat terus ditingkatkan (Islamiyati & Banin, 2022).

Tantangan dalam penerapan sistem pemerintahan berbasis teknologi umumnya muncul akibat adanya tumpang tindih fungsi antarinstansi, tingginya beban administratif, serta minimnya integrasi digital di lingkungan birokrasi. Tumpang tindih kewenangan antar lembaga dapat menimbulkan kebingungan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (Sanjaya & Darma, 2023). Selain itu, beban administratif yang berat menjadi hambatan serius, karena ASN sering kali terjebak dalam rutinitas birokratis yang menyita waktu dan energi, sehingga ruang untuk berinovasi dan mengembangkan layanan publik menjadi sangat terbatas (Kadarisman, 2019). Permasalahan ini semakin kompleks dengan kurangnya integrasi antar sistem digital, yang menyebabkan fragmentasi informasi dan memperlambat proses koordinasi lintas instansi (Sanjaya & Darma, 2023).

Kajian kasus di Korea Selatan dan Singapura dalam konteks manajemen kinerja sektor publik memberikan gambaran menarik mengenai bagaimana kedua negara tersebut berhasil melaksanakan reformasi birokrasi yang menekankan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, meskipun menggunakan pendekatan yang berbeda. Korea Selatan, misalnya, telah berhasil mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara komprehensif ke dalam sistem pemerintahannya guna memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik. Langkah ini terbukti efektif, terutama dalam respons cepat pemerintah terhadap pandemi COVID-19, di mana sistem berbasis data dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan serta mempercepat koordinasi antarinstansi (Kim et al., 2022; You, 2020). Melalui penerapan manajemen kinerja berbasis data, pemerintah Korea Selatan mampu melakukan pelacakan kontak, pemantauan penyebaran penyakit, dan pengembangan aplikasi digital secara efisien untuk menghadapi situasi darurat (Li et al., 2020; You, 2020). Selain itu, pemerintah juga mendorong sinergi antara sektor publik dan swasta untuk memperkuat kapasitas inovasi dan meningkatkan responsivitas kebijakan publik (Kim et al., 2022; You, 2020).

Sementara itu, Singapura menempuh jalur reformasi dengan menekankan kolaborasi lintas sektor dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) sebagai landasan utama dalam manajemen kinerja publiknya. Pendekatan ini memungkinkan adaptasi kebijakan yang lebih cepat dan relevan, karena didasarkan pada mekanisme umpan balik dari masyarakat serta pemangku kepentingan di sektor publik (Yeo, 2007). Pemerintah Singapura menempatkan inovasi institusional sebagai inti dari reformasi manajemen kinerja, di mana lembaga pemerintah tidak sekadar bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai motor penggerak inovasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas hidup warga negara (Lee et al., 2020). Dengan memanfaatkan analisis data dan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence based decision making*), Singapura berhasil menciptakan birokrasi yang responsif, adaptif, dan berorientasi hasil dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Lee et al., 2020).

Kombinasi antara *Job Demands Resources (JDR) Model* dan *Public Performance Management (PPM)* memberikan kerangka analisis komprehensif untuk memahami bagaimana penataan beban kerja dan lingkungan kerja menjadi inti dari manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkelanjutan. Menurut Demerouti et al. (2001), model JD-R menjelaskan bahwa kinerja optimal akan



tercapai ketika tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang meliputi beban kerja fisik, mental, dan emosional berada dalam keseimbangan dengan sumber daya kerja (*job resources*), seperti dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, serta fasilitas kerja yang memadai. Keseimbangan ini memungkinkan pegawai mempertahankan motivasi dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi publik (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017a). Dalam konteks administrasi publik, *Public Performance Management* (PPM) berperan sebagai pendekatan sistematis untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja lembaga publik melalui integrasi antara tujuan strategis, indikator hasil, dan akuntabilitas organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya *outcome-based performance*, di mana efektivitas kinerja ASN tidak hanya diukur dari keluaran administratif, tetapi juga dari dampak nyata terhadap kesejahteraan masyarakat dan kualitas layanan publik (Lubis, 2020; Nazier & Umiyati, 2014; Purwanti, 2022).

Lebih lanjut, integrasi kedua model tersebut memperlihatkan bahwa penataan beban kerja yang proporsional dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif adalah dua aspek yang saling memperkuat dalam sistem manajemen kinerja ASN. Beban kerja yang berlebihan tanpa dukungan organisasi akan meningkatkan risiko kelelahan dan stres kerja (*burnout*), sedangkan lingkungan kerja yang kondusif mampu menjadi buffer terhadap tekanan tersebut, menjaga stabilitas psikologis pegawai, dan memperkuat komitmen terhadap organisasi (Bakker & de Vries, 2021; Schaufeli & Taris, 2013).

Dengan demikian, kombinasi antara JD-R dan PPM menawarkan pendekatan holistik terhadap manajemen kinerja ASN, di mana keberhasilan organisasi publik tidak hanya diukur dari capaian kinerja administratif, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu menjaga kesejahteraan psikologis pegawai. Penataan beban kerja yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi elemen mendasar dalam menciptakan birokrasi yang adaptif, produktif, dan berorientasi hasil, yang merupakan inti dari reformasi birokrasi berkelanjutan di Indonesia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai artikel, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penataan beban kerja yang proporsional menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja ASN. Beban kerja yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu mencegah stres kerja, meningkatkan kepuasan, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi publik. Analisis beban kerja yang tepat dapat memastikan efisiensi sumber daya manusia dan mendukung kinerja birokrasi yang efektif serta akuntabel.
2. Lingkungan kerja yang kondusif baik fisik maupun psikologis berpengaruh langsung terhadap motivasi, inovasi, dan produktivitas ASN. Fasilitas kerja yang memadai, budaya organisasi yang suportif, serta hubungan sosial yang harmonis mendorong keterlibatan pegawai (*work engagement*) dan mengurangi risiko *burnout*.
3. Integrasi teori *Job Demands Resources* (JD-R) dan *Public Performance Management* (PPM) menunjukkan bahwa kinerja optimal ASN dicapai melalui keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Ketika keduanya selaras, motivasi, keterlibatan, dan kinerja pegawai meningkat, sehingga birokrasi menjadi lebih adaptif, produktif, dan berorientasi hasil (*outcome based performance*).
4. Pembelajaran dari praktik internasional, seperti Korea Selatan dan Singapura, menegaskan pentingnya penggunaan data, teknologi digital, dan budaya inovatif dalam memperkuat sistem manajemen kinerja publik. Pengalaman kedua negara tersebut menunjukkan bahwa birokrasi modern harus mengutamakan efisiensi, akuntabilitas, dan kesejahteraan pegawai untuk mencapai pelayanan publik berkualitas tinggi.

Saran

1. Secara kebijakan, pemerintah pusat dan daerah perlu meninjau ulang peraturan tentang manajemen kinerja ASN dengan menambahkan indikator keseimbangan kerja–kehidupan (*work-life balance*), fleksibilitas kerja, serta dukungan organisasi sebagai bagian dari evaluasi kinerja aparatur.
2. Dari sisi implementasi manajerial, instansi pemerintah disarankan untuk mengembangkan sistem pengukuran beban kerja berbasis data dan teknologi digital yang dapat memantau beban tugas ASN secara real-time serta menyesuaikannya dengan kapasitas dan kompetensi individu. Selain itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas lingkungan kerja melalui pembentukan budaya organisasi yang terbuka, fasilitasi komunikasi lintas unit, serta peningkatan dukungan kepemimpinan yang empatik dan partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityawarman, Y., Sanim, B., & Sinaga, B. M. (2016). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 34–44. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i1.12182>
- Akdeniz, Ş., Çoban, M., Koç, O., Pekesen, M., Korkmaz Yaylagul, N., Sönmez, S., Yetiz, F., Başbüyük, G. Ö., Efe, M., Ergun, A. D., Özgür, Ö., Vural, M., Akış, A. G., & Tufan, İ. (2022). Determination of Workload, Work Stress and Related Factors in Nursing Home Workers during the COVID-19 Pandemic in Turkey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 160. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010160>
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*. CIPD Publishing.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakri, M. (2024). Applying Organizational Psychology Principles for Positive Workplace Outcomes. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 36–49. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.258>
- Balqis, F., & Sugiono, E. (2020). PENGARUH BEBAN KERJA, PENILAIAN PRESTASI KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SURYA PROGARD JAKARTA SELATAN. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 16(1). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v16i1.1004>
- Bergman, L., Falk, A., Wolf, A., & Larsson, I. (2021). Registered nurses' experiences of working in the intensive care unit during the COVID-19 pandemic. *Nursing in Critical Care*, 26(6), 467–475. <https://doi.org/10.1111/nicc.12649>
- Bestari, U. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelindungan BP2MI. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), 2029. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i4.2564>
- Cherian, H. S., Chawla, T. K., & Lee, K. K. (2023). Employee Engagement and Organizational Culture in Automotive Firms in Japan. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(3), 12–22. <https://doi.org/10.53819/81018102t5210>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Doleman, G., Leo, A. De, & Bloxsome, D. (2025). The Impact of the <sc>COVID</sc> -19 Pandemic on Nurses' and Junior Doctors' Workloads. *Journal of Advanced Nursing*, 81(7), 3729–3738. <https://doi.org/10.1111/jan.16487>
- Duriat, A., A. R. K., & A. H. B. (2022). Pelayanan Publik Berbasis Inovasi (E-Government) dalam Menghadapi revolusi society 5.0 Di Kota Bandung. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 9(2), 615–622.
- Fadilasari, A., & Selviana, S. (2023). Hubungan Antara Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja dengan Burnout Pada Karyawan di PT . KREDIT UTAMA FINTECH INDONESIA. *Psikologi Kreatif Inovatif*, 3(3), 16–27. <https://doi.org/10.37817/psikologikreatifinovatif.v3i3.3027>
- Firdani, F., Meilisa, M., & Rahman, A. (2023). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kelelahan Kerja Pada Perawat. *Jurnal Keselamatan, Kesehatan Kerja Dan Lingkungan*, 4(1), 40–46. <https://doi.org/10.25077/jk3l.4.1.40-46.2023>
- Islamiyati, S., & Banin, Q. Al. (2022). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, BEBAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(3), 238–250. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i3.5361>
- Iswari, R. I., & Pradhanawati, A. (2018). Pengaruh Peran Ganda, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 83. <https://doi.org/10.14710/jab.v7i2.22693>
- Kadarisman, M. (2019). Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 16(1), 17–32. <https://doi.org/10.31113/jia.v16i1.202>
- Kaope, R. W., & Sundari, O. (2021). The effect of work environment and workload on employee performance at ksu islah citra mandiri ampel boyolali. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(2), 147–159.



- Karsim, K., Susilowati, E., Setiawan, W. B., Syafii, M., & Rijal, S. (2023). The Nurturing Job Satisfaction: Social Interactions and Work Environment via Empowering Motivation. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 772–778. <https://doi.org/10.37034/infkeb.v5i3.645>
- Khoiriyah, D. F., Muhamad Imron Zamzani, & Mochamad Sulaiman. (2024). Analysis of employee's work stress as an intervening variable on employee performance effect of PT. UTB uses path analysis method. *TEKNOSAINS: Jurnal Sains, Teknologi Dan Informatika*, 11(1), 83–90. <https://doi.org/10.37373/tekno.v11i1.439>
- Kim, J., Moon, J., Jung, T. Y., Kim, W., & Yoo, H. C. (2022). Why Have the Republic of Korea, Taiwan, and Singapore Coped Well with COVID-19 and What Are the Lessons Learned from Their Experiences? *Yonsei Medical Journal*, 63(3), 296. <https://doi.org/10.3349/ymj.2022.63.3.296>
- Kurniawan, I. S., & Rizki, F. Al. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Sains*, 2(1), 104–110. <https://doi.org/10.36418/sosains.v2i1.316>
- Lee, H. J., Oh, H. G., & Park, S. M. (2020). Do Trust and Culture Matter for Public Service Motivation Development? Evidence From Public Sector Employees in Korea. *Public Personnel Management*, 49(2), 290–323. <https://doi.org/10.1177/0091026019869738>
- Li, Z., Chen, Q., Feng, L., Rodewald, L., Xia, Y., Yu, H., Zhang, R., An, Z., Yin, W., Chen, W., Qin, Y., Peng, Z., Zhang, T., Ni, D., Cui, J., Wang, Q., Yang, X., Zhang, M., Ren, X., ... Li, S. (2020). Active case finding with case management: the key to tackling the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 396(10243), 63–70. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31278-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31278-2)
- Lubis, B. (2020). MANAJEMEN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA: SEBUAH KONSEP MANAJEMEN PUBLIK BARU. *Jurnal Papatung*, 3(3).
- Lumbao, E., & Ferraren Jr, S. (2023). Work-Life Quality Dynamics of Employees in a Selected Philippine National Government Entity: Basis for Human Resource Development Strategies. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2682. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.2682>
- Mudrika, A. H., Simanjuntak, D. C. Y., & Tarigan, A. S. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(3), 353–365. <https://doi.org/10.36418/jist.v2i3.104>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nazier, D. M., & Umiyati, I. (2014). Performance Management pada Organisasi Sektor Publik: Review dan Analisis. *Dimensia*, 11(2).
- Noermijati, N., & Primasari, D. (2015). The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya - Gempol branch). *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 18(2), 231. <https://doi.org/10.14414/jebav.v18i2.450>
- Paendong, J., Sentosa, E., & Sarpan, S. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT ASTRA DAIHATSU CABANG PASAR MINGGU. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 15(2). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v15i2.751>
- Panayi, A., Ward, K., Benhadji-Schaff, A., Ibanez-Lopez, A. S., Xia, A., & Barzilay, R. (2023). Evaluation of a prototype machine learning tool to semi-automate data extraction for systematic literature reviews. *Systematic Reviews*, 12(1), 187. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02351-w>
- Pawar, V., Magdoom, S., Yadav, P., Jadhav, M., & Vishwakarma, P. (2024). Study of Work Culture and its Impact on Employees Productivity Working under Different Organization. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(3), 1061–1064. <https://doi.org/10.62225/2583049X.2024.4.3.2898>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja. (2020).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (2022).
- Permatasari, I. (2021). Analisis Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai Seksi Pengelolaan Bidang Guru dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan*, 3(2), 99–108. <https://doi.org/10.17509/jtkp.v3i2.40397>
- Pratama, B. Y., & Rakhman, A. (2023). PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.BIMATAMA TEKNIK MANDIRI. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 2(6), 583–595. <https://doi.org/10.58344/locus.v2i6.1290>
- Purwanti, T. S. S. U. F. D. R. (2022). Evaluasi Kinerja dan Pengukuran Hasil dalam Administrasi Publik: Pendekatan dan Metode Terbaru. *SENGKUNI Journal – Social Sciences and Humanities*, 3(2).

- Putri, N. M. S. R., & Rahyuda, A. G. (2019). PERAN STRES KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(12), 7370. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i12.p23>
- Riduan, M., Helmi, S., Gunarto, M., & Trisninawati, T. (2024). Influence of Work Stress and Workload on Work Motivation and Its Impact on the Performance of Class II Land Transportation Management Center Employees in South Sumatra. *International Journal of Finance Research*, 5(2), 136–156. <https://doi.org/10.47747/ijfr.v5i2.1743>
- Risnatalia, I. G. A., & Wibawa, I. M. A. (2024). PERAN STRES KERJA MEMEDIASI PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP BURNOUT PADA GURU SMP NEGERI 1 SERIRIT. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(1), 41. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i01.p03>
- Sanjaya, I. G. W., & Darma, G. S. (2023). Bali Smart Island: Smart City Implementation in Bali Province. *Journal of Governance and Public Policy*, 10(2), 203–215. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v10i2.17325>
- Sari, D., Rengifurwarin, Z. A., & Patty, J. T. (2023). Kinerja Pelayanan Publik Di Dinas Sosial Kota Ambon. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(1). <https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3756>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 43–68.
- Scheepers, R. A., van den Broek, T., Cramm, J. M., Finkenflügel, H., & Nieboer, A. P. (2023). Changes in work conditions and well-being among healthcare professionals in long-term care settings in the Netherlands during the COVID-19 pandemic: a longitudinal study. *Human Resources for Health*, 21(1), 59. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00847-z>
- Sugiharto, D., Purwadhi, & Handayani, N. (2024). Kontribusi Beban Kerja, Stres Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Perawat di RS Bhakti Asih Brebes. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2723–2738. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6230>
- Sumiyati, S., Widjajanta, B., Masharyono, M., & Izzati, S. N. (2021). An Analysis of Workload and Job Stress on Employee Job Performance. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.044>
- Wahyuni, N. (2024). Applying Occupational Psychology Principles to Enhance Organizational Effectiveness. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 11–25. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.208>
- Yeo, R. K. (2007). Organizational learning in representative Singapore public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 20(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/09513550710772486>
- You, J. (2020). Lessons From South Korea's Covid-19 Policy Response. *The American Review of Public Administration*, 50(6–7), 801–808. <https://doi.org/10.1177/0275074020943708>