

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KETIDAKSEIMBANGAN BEBAN KERJA DAN KOMPETENSI PADA DINAS SOSIAL, PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK KOTA PROBOLINGGO

Fenni Amaliyah

fenniamaliyah@gmail.com

Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo

ABSTRACT

This research is motivated by the phenomenon of workload imbalance and competency gap that has an impact on the performance of employees at the Social Service, Women's Empowerment and Child Protection of Probolinggo City. Based on the theory of Job Demands Resources Model, Person Job Fit Theory, and Human Capital Theory, this study aims to analyze how the imbalance of workload and competencies affects employee performance and find strategies to increase the work effectiveness of apparatus. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis was carried out with the interactive model of Miles, Huberman & Saldana through data reduction, presentation, and verification. The results of the study show that the imbalance of workload occurs due to the disproportionate distribution of tasks between fields and limited human resources. Employee competencies vary, especially in technical and socio-cultural aspects, which affect their ability to adapt to work demands. The mismatch between workload and competence reduces motivation, efficiency, and quality of public services. This study concludes that improving the performance of ASN requires a balanced redistribution of workload and strengthening competencies based on position needs through training, rotation, and continuous supervision.

Keywords: employee performance, workload, competence, state civil apparatus, public service

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena ketidakseimbangan beban kerja dan kesenjangan kompetensi yang berdampak pada kinerja pegawai di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo. Berdasarkan teori *Job Demands Resources Model*, *Person Job Fit Theory*, dan *Human Capital Theory*, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana ketidakseimbangan beban kerja dan kompetensi memengaruhi kinerja pegawai serta menemukan strategi peningkatan efektivitas kerja aparatur. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman & Saldana melalui reduksi, penyajian, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan beban kerja terjadi akibat distribusi tugas yang tidak proporsional antarbidang dan keterbatasan sumber daya manusia. Kompetensi pegawai bervariasi, terutama dalam aspek teknis dan sosial kultural, yang memengaruhi kemampuan adaptasi terhadap tuntutan kerja. Ketidaksiharian antara beban kerja dan kompetensi menurunkan motivasi, efisiensi, serta kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja ASN memerlukan redistribusi beban kerja yang seimbang dan penguatan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan melalui pelatihan, rotasi, serta supervisi berkelanjutan.

Kata kunci: kinerja pegawai, beban kerja, kompetensi, aparatur sipil negara, pelayanan publik

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan determinan utama keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia modern, kinerja tidak hanya dipahami sebagai pencapaian target administratif, tetapi sebagai refleksi efektivitas organisasi dalam mengelola tuntutan kerja dan kapasitas individu secara seimbang (Armstrong & Taylor, 2021). Pada sektor pelayanan sosial daerah, kompleksitas permasalahan masyarakat, dinamika kebijakan, serta keterbatasan sumber daya menjadikan pengelolaan kinerja ASN sebagai tantangan struktural sekaligus manajerial.

Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo menghadapi dinamika organisasi yang ditandai oleh ketidakseimbangan beban kerja antarbidang dan variasi kompetensi pegawai. Unit pelayanan langsung berhadapan dengan kompleksitas kasus sosial, tekanan emosional, dan tuntutan administratif yang tinggi, sementara sebagian unit administratif relatif mengalami beban kerja yang lebih ringan. Kondisi ini menunjukkan adanya *role overload* dan *role underload* dalam satu struktur organisasi yang sama. Ketidakseimbangan tersebut diperkuat oleh hasil Analisis Beban Kerja (ABK) daerah yang menunjukkan ketidakesesuaian antara jumlah pegawai dan kompleksitas tugas. Dalam perspektif *Job Demands Resources*, ketimpangan antara tuntutan dan sumber daya kerja berpotensi memengaruhi kondisi psikologis serta kualitas kinerja pegawai (Bakker & Demerouti, 2017).

Selain persoalan distribusi tugas, pemetaan kompetensi menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural

dengan tuntutan jabatan. Person-Job Fit theory menegaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan merupakan determinan penting dalam membentuk keterlibatan, kepuasan, dan performa kerja (Kristof-Brown et al., 2022). Ketika kesesuaian tersebut tidak tercapai, individu cenderung mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi, penurunan motivasi, serta berkurangnya efektivitas pelayanan. Dengan demikian, persoalan kinerja ASN tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil interaksi antara tuntutan organisasi dan kapasitas individu.

Permasalahan penelitian ini dirumuskan dalam tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana kondisi ketidakseimbangan beban kerja, kesesuaian kompetensi, dan kinerja pegawai di instansi tersebut; (2) bagaimana tingkat kompetensi pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas pelayanan sosial; dan (3) bagaimana interaksi antara ketidakseimbangan beban kerja dan kesenjangan kompetensi memengaruhi kinerja ASN. Rumusan ini menegaskan bahwa dinamika kinerja perlu dipahami secara integratif dan kontekstual.

Penelitian terdahulu umumnya menguji hubungan beban kerja atau kompetensi terhadap kinerja secara kuantitatif (Suyuthi et al., 2025), namun masih terbatas studi yang menggali pengalaman subjektif ASN dalam konteks birokrasi pelayanan sosial daerah. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan empiris dalam memahami bagaimana *workload imbalance* dan *competency mismatch* dimaknai pegawai serta bagaimana keduanya berinteraksi dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dinamika ketidakseimbangan beban kerja dan kompetensi pegawai serta implikasinya terhadap kinerja ASN. Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan *Job Demands Resources Model*, *Person Job Fit Theory*, dan *Human Capital Theory* untuk

membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai manajemen kinerja sektor publik. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan memberikan dasar empiris bagi perumusan kebijakan penataan beban kerja dan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan di tingkat pemerintah daerah.

TINJAUAN TEORETIS

Ketidakseimbangan Beban Kerja dalam Perspektif Job Demands-Resources

Job Demands-Resources (JD-R) theory menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama yaitu tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2017) (Demerouti & Bakker, 2023). Tuntutan kerja mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi yang memerlukan upaya berkelanjutan. Ketika tuntutan tersebut melebihi kapasitas sumber daya individu dan organisasi, individu berisiko mengalami kelelahan emosional dan penurunan kinerja. Dalam konteks pelayanan sosial, tuntutan kerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga emosional dan moral karena berhadapan langsung dengan kelompok rentan. Oleh karena itu, beban kerja di sektor ini memiliki dimensi psikososial yang lebih kompleks dibandingkan organisasi administratif konvensional.

Konsep ketidakseimbangan beban kerja dipahami melalui *Job Demands Resources (JD-R) Model* yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) membentuk kondisi psikologis individu dalam organisasi. Dalam konteks pelayanan sosial daerah, tuntutan pekerjaan tidak hanya berupa volume tugas administratif, tetapi juga tekanan emosional akibat interaksi dengan kelompok rentan dan kasus sosial yang kompleks. Ketika tuntutan tersebut tidak sejalan dengan sumber daya yang tersedia, pegawai dapat mengalami kelelahan emosional, penurunan motivasi, atau

perasaan tidak berdaya. Dalam penelitian ini, kerangka JD-R digunakan untuk menafsirkan bagaimana pegawai memaknai pengalaman overload maupun underload. Fokusnya bukan pada pengukuran intensitas beban kerja, melainkan pada bagaimana pegawai merasakan, mengelola, dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja dalam realitas birokrasi.

Kompetensi sebagai Sumber Daya Personal

Human Capital Theory memandang kompetensi sebagai investasi strategis yang meningkatkan produktivitas organisasi (Goldin, 2014). Kompetensi dipahami melalui perspektif *Human Capital Theory* dan *Person Job Fit Theory*. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan sosial kultural yang memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara efektif. Dalam pendekatan kualitatif, kompetensi tidak dilihat sekadar sebagai indikator formal dalam dokumen jabatan, tetapi sebagai kapasitas nyata yang berkembang melalui pengalaman kerja, pembelajaran, dan interaksi sosial. *Person Job Fit Theory* membantu menjelaskan bagaimana kesesuaian antara kompetensi dan tuntutan jabatan membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa kompetensinya selaras dengan tuntutan tugas, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian dapat memunculkan rasa terbebani atau tidak percaya diri. Dalam penelitian ini, teori tersebut menjadi alat untuk memahami bagaimana pegawai menilai kecocokan peran dan bagaimana kecocokan tersebut memengaruhi kualitas kinerja.

Kinerja Pegawai sebagai Fenomena Kontekstual

Person Job Fit theory menekankan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan jabatan sebagai prasyarat kinerja optimal (Kristof-Brown et al., 2017). Ketidaksesuaian kompetensi dapat memunculkan perasaan tidak mampu,

stres kerja, serta redistribusi tugas informal yang berpotensi menimbulkan ketimpangan organisasi. Kinerja dalam penelitian ini dipahami sebagai fenomena kontekstual yang tidak hanya mencerminkan pencapaian target administratif, tetapi juga kualitas pelayanan, tanggung jawab, dan responsivitas terhadap masyarakat. Dalam organisasi pelayanan sosial, kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara struktur kerja, kompetensi individu, serta kondisi psikologis kerja. Melalui integrasi *JD-R*, *Human Capital*, dan *Person-Job Fit*, penelitian ini memandang kinerja sebagai hasil dari proses adaptasi pegawai terhadap tuntutan kerja yang dinamis. Kompetensi dipahami sebagai sumber daya personal yang memungkinkan pegawai mengelola tekanan kerja, sementara ketidakseimbangan beban kerja menjadi kondisi struktural yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari.

Sintesis Konseptual dan Relevansi Penelitian

Berbeda dari penelitian kuantitatif yang menitikberatkan pada pengujian hubungan antarvariabel, penelitian ini menggunakan teori sebagai kerangka untuk menginterpretasikan pengalaman subjektif pegawai. Sintesis teoretis dilakukan dengan menunjukkan keterkaitan fungsional antara tuntutan kerja, kapasitas personal, dan makna kinerja dalam konteks birokrasi daerah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi ketiga perspektif teoretis dalam konteks instansi pelayanan sosial daerah serta penggunaan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman kerja ASN secara mendalam. Dengan demikian, tinjauan teoretis ini tidak hanya memberikan latar belakang konseptual, tetapi juga menjadi dasar interpretatif dalam memahami realitas kerja pegawai dan merumuskan implikasi manajerial bagi penataan beban kerja dan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis untuk memahami secara mendalam dinamika ketidakseimbangan beban kerja dan kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo. Penelitian dilaksanakan di lingkungan instansi tersebut dengan fokus pada fenomena distribusi beban kerja, tingkat kompetensi, dan implikasinya terhadap efektivitas pelayanan publik.

Subjek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu Kepala Bidang sebagai manajerial dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai staf pelaksana yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan ditentukan berdasarkan kriteria yaitu telah bekerja minimal dua tahun, terlibat langsung dalam pelayanan sosial, serta memiliki pemahaman terhadap pembagian tugas dan pengembangan kompetensi. Informan terdiri dari pejabat struktural (kepala bidang) serta staf pelaksana. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur sebagai teknik utama, didukung oleh observasi partisipatif selama jam kerja dan studi dokumentasi terhadap laporan kinerja serta dokumen kepegawaian.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Peneliti menyeleksi dan mengelompokkan temuan berdasarkan tema utama, kemudian menafsirkan makna pengalaman informan terkait beban kerja, kompetensi, dan kinerja. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi dengan pengalaman yang disampaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN **Ketidakseimbangan Beban Kerja** **Antarbidang**

Temuan penelitian menunjukkan adanya distribusi beban kerja yang tidak proporsional antarbidang di Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo. Pegawai yang bertugas pada pelayanan langsung menghadapi beban multidimensi meliputi tugas administratif, koordinatif, serta penanganan kasus sosial yang kompleks. Sebaliknya, beberapa unit administratif mengalami beban kerja yang relatif lebih rendah. Kondisi ini menimbulkan fenomena *role overload* pada sebagian pegawai dan *role underload* pada pegawai lainnya. Selain itu, keterbatasan jumlah sumber daya manusia memperkuat ketimpangan tersebut. Pegawai dengan kapasitas kerja tinggi cenderung menerima tambahan tanggung jawab secara informal, termasuk mengambil alih tugas rekan kerja yang mengalami kesulitan. Praktik ini membantu penyelesaian pekerjaan jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang memperbesar ketidakadilan distribusi kerja.

1. Variasi dan Kesenjangan Kompetensi Pegawai

Penelitian menemukan bahwa kompetensi pegawai bervariasi pada aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural. Sebagian pegawai memiliki kecakapan teknis yang memadai, namun masih terdapat kesenjangan pada kemampuan analisis kebijakan, manajemen kasus, dan pengelolaan tekanan emosional. Pegawai dengan kompetensi lebih tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap tuntutan kerja, sementara pegawai dengan kompetensi terbatas cenderung mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas kompleks. Kesenjangan kompetensi ini memengaruhi pola pembagian kerja. Pegawai yang dianggap lebih kompeten seringkali menjadi tumpuan penyelesaian pekerjaan, sehingga beban kerja tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh persepsi kemampuan individu.

Implikasi terhadap Kinerja Pegawai

Ketidakseimbangan beban kerja dan variasi kompetensi berdampak langsung pada kualitas kinerja. Pegawai yang mengalami overload menunjukkan gejala kelelahan emosional dan penurunan motivasi, yang berpengaruh terhadap ketepatan waktu dan kualitas layanan. Sementara itu, pegawai yang mengalami underload cenderung menunjukkan penurunan keterlibatan kerja. Secara keseluruhan, kondisi ini memengaruhi efektivitas pelayanan publik dan memperlambat inovasi program sosial.

Pembahasan

Makna Ketidakseimbangan Beban Kerja dalam Perspektif Teoretis

Temuan mengenai *role overload* dan *role underload* memperkuat kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)* yang menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya individu dapat menurunkan keterlibatan kerja dan memicu kelelahan emosional. Dalam konteks dinas sosial, tuntutan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga emosional karena berhadapan langsung dengan kelompok rentan. Artinya, beban kerja di sektor ini memiliki dimensi psikososial yang lebih kompleks dibandingkan organisasi administratif biasa. Data ini menunjukkan bahwa ketidakseimbangan beban kerja bukan sekadar persoalan kuantitas tugas, melainkan juga menyangkut intensitas dan kompleksitas tanggung jawab. Secara akademik, temuan ini memperluas pemahaman JD-R dalam konteks birokrasi pelayanan sosial daerah, yang masih jarang dieksplorasi melalui pendekatan kualitatif.

Kompetensi sebagai Sumber Daya Adaptif

Variasi kompetensi yang ditemukan sejalan dengan *Human Capital Theory* yang menempatkan kompetensi sebagai modal produktif individu. Pegawai dengan kompetensi tinggi mampu mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif, sehingga tetap

mempertahankan kualitas kinerja meskipun berada dalam kondisi beban tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kompetensi dan tuntutan tugas memperkuat tekanan kerja dan menurunkan kepercayaan diri pegawai. Temuan ini juga relevan dengan *Person Job Fit Theory* yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan jabatan. Dalam penelitian ini, ketidaksesuaian tersebut tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga menciptakan redistribusi kerja informal yang memicu ketimpangan struktural. Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai faktor penyangga, namun sekaligus dapat menjadi sumber ketidakadilan ketika tidak diimbangi penataan beban kerja yang sistematis.

Kontribusi Akademik dan Implikasi Konseptual

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi pada integrasi *JD-R*, *Human Capital*, dan *Person-Job Fit* dalam konteks organisasi publik daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak dapat dipahami secara linear, peran kompetensi sebagai sumber daya personal sangat menentukan bagaimana pegawai memaknai dan merespons tuntutan kerja. Makna penting dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kinerja ASN tidak cukup dilakukan melalui penambahan sumber daya atau pelatihan semata. Penataan beban kerja yang proporsional dan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan harus berjalan simultan. Penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menunjukkan bahwa pengalaman subjektif pegawai merupakan kunci dalam memahami efektivitas organisasi pelayanan sosial.

Temuan ini memperkuat *JD-R theory* bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya memicu penurunan keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, hasil penelitian sejalan dengan *Person-Job Fit*

theory yang menegaskan bahwa kesesuaian kompetensi menentukan stabilitas performa kerja (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2022). Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi tiga perspektif teoretis dalam konteks birokrasi daerah.

Hasil menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak cukup melalui pelatihan atau penambahan SDM saja. Penataan beban kerja dan pengembangan kompetensi harus berjalan simultan agar tercipta keseimbangan struktural dan personal. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa strategi adaptif informal pegawai menjadi penyangga sementara dalam menjaga kinerja organisasi. Namun, ketahanan berbasis inisiatif personal tidak dapat menggantikan kebutuhan sistem manajemen SDM yang terstruktur.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa ketidakseimbangan beban kerja dan kesenjangan kompetensi merupakan determinan utama dinamika kinerja pegawai pada Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Probolinggo. Ketidakseimbangan beban kerja tercermin dalam distribusi tugas yang tidak proporsional antarbidang, di mana unit pelayanan langsung mengalami *role overload* akibat tingginya kompleksitas kasus sosial, tekanan emosional, serta tuntutan administratif yang simultan. Sementara itu, sebagian unit administratif mengalami *role underload* dengan intensitas kerja yang relatif lebih rendah. Kondisi ini tidak hanya menciptakan ketimpangan struktural, tetapi juga berdampak pada munculnya kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta ketidakefisienan proses kerja. Dalam jangka panjang, ketimpangan tersebut berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan publik dan stabilitas organisasi.

Selain faktor struktural, variasi kompetensi pegawai pada aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural terbukti memengaruhi kemampuan adaptasi

terhadap tuntutan kerja. Pegawai dengan kompetensi yang selaras dengan jabatan menunjukkan kapasitas pengelolaan tugas yang lebih efektif, daya tahan kerja yang lebih baik, serta respons yang lebih adaptif terhadap tekanan kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kompetensi dan tuntutan jabatan memperbesar risiko ketergantungan pada pegawai tertentu, memperkuat redistribusi kerja informal, serta menurunkan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja ASN tidak semata-mata ditentukan oleh besaran beban kerja, melainkan oleh interaksi antara tuntutan kerja dan kapasitas kompetensi yang dimiliki individu dalam konteks organisasi pelayanan sosial. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat relevansi integrasi perspektif *Job Demands Resources*, *Person Job Fit*, dan *Human Capital* dalam menjelaskan dinamika kinerja ASN di tingkat daerah. Temuan menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya personal yang dimiliki pegawai. Secara

praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya penataan beban kerja berbasis analisis jabatan yang objektif serta pengembangan kompetensi yang terarah dan sesuai kebutuhan unit kerja. Strategi peningkatan kinerja ASN perlu dilakukan secara simultan melalui redistribusi tugas yang proporsional, pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, rotasi kerja yang adaptif, serta supervisi berkelanjutan untuk menjaga keseimbangan struktural dan personal dalam organisasi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup yang terbatas pada satu instansi dan penggunaan pendekatan kualitatif yang berfokus pada pemahaman kontekstual, sehingga tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan komparatif antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) atau metode campuran (*mixed methods*) guna memperluas validitas temuan serta menguji konsistensi hubungan antara beban kerja, kompetensi, dan kinerja dalam konteks birokrasi daerah yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Aneta, A., Solihin, D. I. Y., & Aneta, Y. (2025). Problematics of state civil apparatus productivity towards bureaucracy streamliness. *Hulondalo Jurnal Ilmu Administrasi*. <https://www.neliti.com/publications/619633>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–50. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012221-045220>
- Boyatzis, R. E. (2021). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 12, 725452. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.725452>
- Domagalska-Grędyś, M., & Sroka, W. (2025). A balanced professional and private life? Organisational and personal determinants of Work–Life balance. *Sustainability*, 17(16). <https://doi.org/10.3390/su17167390>

- Dong, M., Xiao, Y., Shi, C., Zeng, W., & Wu, F. (2022). Which contributes to clinical performance: Academic output or Person-Environment fit? *Frontiers in Public Health*, 10, 801917.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.801917>
- Efendi, H. S. (2025). The effect of workload on employee performance with OCB and work stress as mediation and leadership support as moderation. *International Journal of Economics Development Research*, 6(1), 15–28.
<https://doi.org/10.37385/ijedr.v6i1.780>
- Fikiru, G. (2025). *The effect of work overload on employee job satisfaction: In the case of CBE ambo branch*.
<https://irlib.ambou.edu.et/xmlui/handle/123456789/4461>
- Giacomelli, G., Vainieri, M., & Garzi, R. (2022). Organizational commitment across different institutional settings: How perceived procedural constraints frustrate self-sacrifice. *International Review of Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.1177/0020852320949629>
- Goldin, C. (2014). Human Capital. In C. Diebolt & M. Hauptert (Eds.), *Handbook of Cliometrics* (pp. 55–86). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-40458-0_23
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). A study of task mismatch and its effect on work motivation and employee performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(2).
- Idayati, N. (2025). The effect of workload and competence on employee performance: Case study at the east perak health center. *International Journal of Social, Economic, and Business*, 4(1).
- Ignatius, B. (2024). *Pengaruh pelatihan kerja, etos kerja, dan budaya kerja terhadap pengembangan kompetensi SDM yang berdampak pada kinerja pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*. Universitas Nasional.
- Kaur, H., & Kaur, R. (2023). Longitudinal effects of high-performance work practices on job performance via Person-Job fit. *The Bottom Line*, 36(2).
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2017). Person-environment fit: An integrative review of conceptualizations, measurement, and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1002/job.2125>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2022). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 75(1), 29–64.
<https://doi.org/10.1111/peps.12443>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (C. 40 (ed.)). Remaja Rosdakarya.
- Ngobese, N. N. (2023). *Work engagement experiences of employees in a technical services department of a South African institution of higher learning*.
<https://tutvital.tut.ac.za/items/4304b7f2-4c9e-4df6-841c-b094946acbd3>
- Okoro, R. C., Onwuzuligbo, L. T., &

- Ifeanyi, T. T. (2025). Person–Job Fit and Employee Retention in Tertiary Institutions in Kogi State, Nigeria. *Journal of the Management Sciences*, 5(1). <https://journals.unizik.edu.ng>
- Purbaningrum, N. W. (2024). Person–organization fit and competence effect on work–life balance and employee performance. *Formosa Journal of Science and Technology*, 3(4), 112–124. <https://fjsp.formosapublisher.org/index.php/fjsp/article/view/479>
- Rausi, V. (2023). *The impact of job demands and job support on meaningful work and work engagement in the emergency department in Malta*. https://purehost.bath.ac.uk/ws/portalfiles/portal/316029884/RA_USI_VICTORIA_THESIS_FINAL_Redacted.pdf
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajagrafindo Persada.
- Rizki, M. (2022). *Analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja pada BKPSDM kabupaten Rokan Hilir*.
- S, A. N., & Nurdin, N. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja ASN pada Ombudsman RI. *Innovative Journal of Social Science*.
- Sunaryanta, S. (2025). *Efektivitas kinerja ASN pada saat jam kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. APMD Yogyakarta.
- Suyuthi, N. F., Fitriani, M., & Yusri, Y. (2025). The influence of competency, discipline, and workload on employee performance through job satisfaction: A case study. *Journal La Bisecoman*, 6(2). <https://ipv6.newinera.com/index.php/JournalLaBisecoman/article/view/2433>
- Trysantika, S., Frianto, A., Kistyanto, A., & Fazlurrahman, H. (2023). The effect of person–job fit on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. *Proceedings of the International Conference on Business and Management Research*, 5, 501–512. <https://www.researchgate.net/publication/383860434>
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajagrafindo Persada.
- Wu, F., Chen, W., Wan, R., Lu, J., Yu, Q., & Tu, Q. (2024). Perceived HRM and turnover intentions of elderly care workers: Perspective from Person–Job fit. *BMC Nursing*, 23, 126.
- Yan, Z. F. (2022). *Development of conceptual framework on the occupational stress for the construction projects management staff of China contractors* [Universiti Malaya]. <https://search.proquest.com/openview/da1a351bc9e02a06e36b846181fd5e3c>