KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi (JRME)
Vol.3, No.6 November 2026
e-ISSN: 3046-7144, p-ISSN : 3046-7411, Hal 451-464
DOI : https://doi.org/10.61722/jrme.v3i6.13332

Beban Kerja dan Dampaknya terhadap Hasil Kerja Pegawai: Studi Kasus BPKP Perwakilan Provinsi NTB

Ni Kadek Tara Raditya Putri[1*], I Gede Bayu Wijaya[2]
[1]Program Studi Manajemen Ekonomi, Fakultas Dharma Duta, Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram
nikadektararadityaputri@gmail.com

Abstract. *In public-sector organizations, employee performance may suffer when assigned workloads do not correspond to established responsibilities. Focusing on the P3A Division of the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) Representative Office of West Nusa Tenggara (NTB) Province, this case study explores the workload experienced by its personnel and the consequences for their work outcomes. Particular attention is given to employees who, following instructions from their superiors, must undertake official trips (dinas luar) on behalf of other divisions while leaving their own assignments unfinished. The investigation employed a descriptive qualitative case-study design. Information obtained from observations, interviews, and documents was examined by reducing and organizing the data before drawing conclusions. Three workload categories emerged: time-related demands, psychological demands, and duties outside employees' primary responsibilities. Cross-division deployment reduced the time available for regular assignments, intensified the pressure to catch up after official travel, and shifted portions of unfinished work to other personnel, including the secretary. Delays and incomplete tasks consequently became prominent indicators of less-than-optimal outcomes. The findings call for division heads and representative-office leaders to assess existing workloads before approving cross-division assignments, protect the priority of core responsibilities, and adopt transparent procedures for temporarily assigning personnel elsewhere. Since the investigation was confined to one division, its conclusions are not intended to represent other organizational units.*

Keywords: *cross-division assignment; employee work results; government internal supervision; qualitative case study; workload.*

Abstrak. Ketika penugasan kepada aparatur tidak mempertimbangkan kesesuaian dengan tanggung jawab utamanya, penyelesaian pekerjaan di instansi pemerintahan dapat mengalami hambatan, baik dalam aspek waktu maupun mutu. Dengan mengambil lokasi di Bidang P3A Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB), kajian ini mengidentifikasi karakteristik beban kerja pegawai sekaligus menguraikan konsekuensinya bagi hasil pekerjaan. Persoalan yang dikaji berkaitan dengan keterlibatan pegawai dalam kegiatan dinas luar (DL) milik bidang lain melalui instruksi pimpinan, sementara pekerjaan pada bidang asal harus menunggu penyelesaian. Penelitian diselenggarakan melalui studi kasus berpendekatan kualitatif deskriptif. Bahan penelitian diperoleh dari pengamatan, wawancara, serta dokumen, kemudian diolah melalui pemilahan data, pengorganisasian hasil, dan penyusunan simpulan. Ditemukan tiga kategori tuntutan, meliputi beban kerja waktu, beban kerja mental, dan tugas tambahan di luar tugas pokok. Perpindahan penugasan antarbidang mempersempit kesempatan menyelesaikan pekerjaan rutin, meningkatkan desakan tenggat setelah perjalanan dinas, serta mengalihkan sebagian tanggung jawab kepada rekan kerja, termasuk sekretaris. Situasi tersebut tercermin pada keterlambatan dan belum tuntasnya sejumlah pekerjaan sehingga hasil kerja belum optimal. Oleh sebab itu, pimpinan perwakilan bersama kepala bidang perlu mendasarkan peminjaman pegawai pada analisis beban kerja, menjaga urutan prioritas tugas utama, dan menyusun tata cara penugasan lintas bidang yang tegas. Cakupan penelitian terbatas pada satu bidang sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan.

Kata kunci: beban kerja; BPKP; hasil kerja pegawai; penugasan lintas bidang; studi kasus.

Naskah Masuk: 02 November 2026; Revisi: 03 November 2026; Diterima: 04 November 2026; Terbit: 09 November 2026.

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan pelaksanaan agenda organisasi bergantung pada pegawai sebagai pelaksana berbagai kebijakan, program, dan aktivitas operasional. Dalam instansi pemerintah, prinsip merit dan pencapaian kinerja menjadi landasan pengelolaan aparatur sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu aspek yang menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut adalah beban kerja. Koesomowidjojo (2017) menjelaskannya sebagai keseluruhan pekerjaan yang menjadi kewajiban seseorang untuk diselesaikan selama jangka waktu tertentu. Apabila tuntutan tugas sebanding dengan kapasitas serta alokasi waktu pegawai, proses kerja berpeluang berlangsung efektif. Sebaliknya, akumulasi pekerjaan yang melampaui kemampuan dapat menimbulkan tekanan psikologis, mengganggu fokus, dan menurunkan capaian kerja (Haribowo dkk., 2025; Martha dkk., 2025).

Penelitian mengenai keterkaitan beban kerja dan kinerja aparatur belum menghasilkan satu kesimpulan yang seragam. Dampak negatif yang signifikan dilaporkan oleh Futri dan Suprianto (2025), Loilatu dkk. (2025), serta Putri dkk. (2026) dalam konteks organisasi pemerintahan. Akan tetapi, Muhindra dan Suhana (2025) tidak memperoleh bukti adanya pengaruh signifikan pada aparatur sipil negara di kelurahan. Hariyanta dkk. (2025) justru menunjukkan bahwa dampak beban kerja baru terlihat ketika dikaji bersama disiplin serta motivasi kerja, sedangkan Sanjaya dkk. (2025) menemukan hubungan positif yang signifikan. Perbedaan temuan tersebut memperlihatkan pentingnya memperhatikan lingkungan organisasi, asal tuntutan pekerjaan, dan dukungan yang tersedia bagi pegawai. Dari sisi penelitian kualitatif, kekurangan personel, batas penyelesaian yang mendesak, serta distribusi pekerjaan yang tidak seimbang kerap dikaitkan dengan memburuknya hasil kerja (Fani & Permana, 2024; Martha dkk., 2025; Ramadhan dkk., 2025).

Dalam organisasi yang menjalankan fungsi pengawasan, pembahasan mengenai beban kerja tidak kalah relevan. Berdasarkan kajian Garing dkk. (2025), aparat pengawasan intern pemerintah di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara tetap memperlihatkan kinerja yang baik, meskipun tingginya tuntutan pekerjaan masih menjadi persoalan. Sementara itu, Budiharto dan Herawati (2026) menghubungkan beban kerja

dengan capaian aparat pengawasan intern melalui penyusunan rencana pengawasan berbasis risiko. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai lembaga pengawasan intern pemerintah menghadapi kewajiban memenuhi tenggat sekaligus kriteria mutu. Karena itu, bagaimana pekerjaan dibagikan kepada pegawai menjadi faktor penting bagi mutu pelaksanaan pengawasan.

Kondisi di Bidang Program, Pelaporan, dan Pembinaan APIP (P3A) pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) menjadi perhatian setelah penulis melakukan pengamatan pendahuluan. Bidang yang mengelola program, pelaporan, dan pembinaan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) ini mempunyai susunan jabatan yang terdefinisi, meliputi kepala bidang, pengendali teknis (dalnis), ketua tim, anggota tim, serta sekretaris. Setiap posisi telah memiliki cakupan tanggung jawab, sedangkan kepala bidang bertugas mengarahkan pembagian pekerjaan dan menjamin ketepatan waktu beserta mutu penyelesaiannya.

Namun, kesesuaian antara pembagian formal dan pelaksanaan sehari-hari belum selalu terjaga. Pegawai Bidang P3A dapat diminta oleh kepala bidang lain untuk menjalankan dinas luar (DL) pada bidang peminta, lalu kepala Bidang P3A menyetujui peminjaman tersebut. Mengingat penugasan dilakukan atas arahan atasan, pegawai wajib mengikutinya meskipun masih mempunyai pekerjaan utama. Kondisi ini mengurangi perhatian terhadap kewajiban pada bidang asal, menggeser jadwal penyelesaian, dan membuat hasil pekerjaan belum mencapai tingkat yang diharapkan.

Literatur yang telah berkembang umumnya menempatkan jumlah pekerjaan rutin, ketersediaan pegawai, dan sasaran kinerja sebagai sumber beban kerja. Penelitian-penelitian tersebut juga banyak menggunakan rancangan kuantitatif dengan lokasi pada dinas ataupun kantor kecamatan. Berdasarkan penelusuran penulis, pembahasan tentang peminjaman personel oleh bidang lain di dalam kantor perwakilan lembaga pengawasan sebagai pemicu beban kerja masih terbatas. Padahal, tekanan dari penugasan semacam itu bukan selalu akibat kekurangan sumber daya manusia, melainkan dapat timbul dari kebijakan distribusi tugas yang berada dalam kendali pimpinan. Oleh karenanya, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan praktis bagi BPKP Perwakilan Provinsi NTB dalam mengelola perpindahan penugasan, sekaligus melengkapi kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik. Secara khusus, penelitian diarahkan

untuk menguraikan ragam beban kerja di Bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi NTB serta menjelaskan akibatnya terhadap hasil kerja pegawai.

2. KAJIAN TEORITIS

Dalam pengukuran organisasi, besaran beban kerja diperoleh dari perkalian antara volume kerja dan norma waktu penyelesaiannya; besaran tersebut menggambarkan tuntutan yang melekat pada jabatan atau unit kerja (Koesomowidjojo, 2017). Kajian mengenai aparatur pemerintah biasanya membedakan tuntutan ini ke dalam aspek fisik, mental, dan waktu (Putri dkk., 2026). Melalui analisis beban kerja (ABK), organisasi dapat memperkirakan jumlah personel yang dibutuhkan sekaligus memeriksa kesesuaian penempatan tugas dengan jabatan. Agar penerapannya tidak menyimpang dari tujuan, pelaksanaan ABK harus disertai pemantauan dan evaluasi (Pradana & Gamaputra, 2025). Istilah beban kerja berlebih (work overload) digunakan saat pekerjaan melampaui daya tampung pegawai. Ramadhan dkk. (2025) mengaitkan kondisi tersebut di instansi pemerintahan dengan volume tugas yang besar, keterbatasan tenaga, koordinasi kurang efektif, serta kebiasaan menangguhkan pekerjaan.

Kerangka Job Demands–Resources memberikan penjelasan tentang mengapa intensitas pekerjaan yang tinggi berpotensi membebani pegawai; kerangka ini juga digunakan Ramadhan dkk. (2025) untuk menganalisis work overload pada aparatur sipil negara. Pokok pemikirannya ialah bahwa tuntutan tidak selalu menimbulkan ketegangan apabila diimbangi oleh sumber daya yang memadai. Sumber daya itu dapat berbentuk arahan dan dukungan pimpinan, kepastian pembagian tugas, maupun kecukupan waktu. Haribowo dkk. (2025) melalui kajian pustaka menjelaskan bahwa beban kerja dapat mendukung peningkatan kinerja ketika tersedia dukungan yang sebanding, tetapi berpotensi mendorong stres, keletihan, hingga keluarnya pegawai ketika melampaui batas. Temuan Anwar dan Fadli (2024) turut menekankan manfaat lingkungan kerja yang mendukung, kemampuan individual, dan bantuan atasan dalam mengurangi tekanan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja atau hasil kerja mencerminkan pencapaian seseorang secara kuantitatif dan kualitatif ketika menjalankan kewajiban yang dipercayakan kepadanya. Dalam konteks pemerintahan, mutu hasil serta kepatuhan terhadap jadwal merupakan sebagian ukuran yang digunakan untuk menilai pencapaian

tersebut (Mamentu dkk., 2024). Penelitian ini secara khusus menggunakan ketepatan waktu, kualitas hasil, dan kelengkapan penyelesaian tugas sebagai tiga indikator penilaian. Pemilihan indikator didasarkan pada karakter pekerjaan pengawasan yang harus memenuhi batas waktu dan ketentuan mutu.

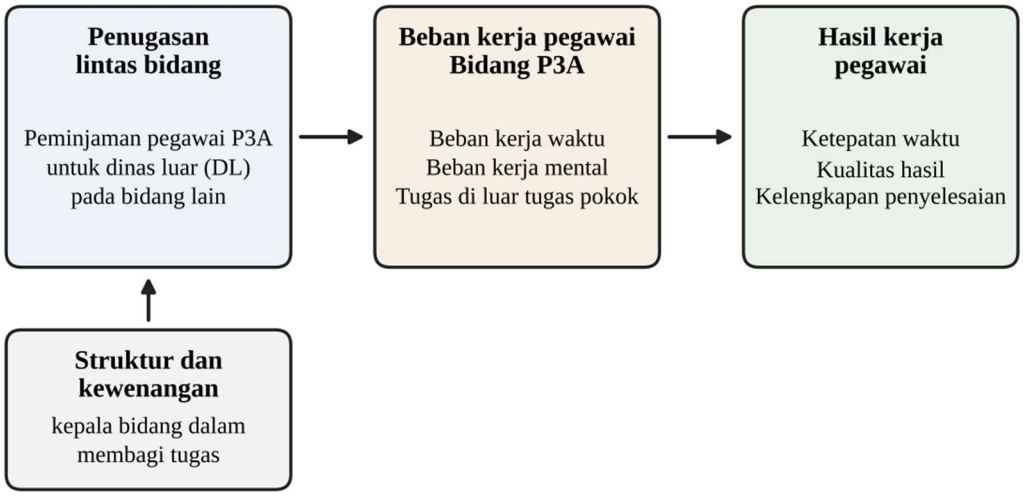
Kajian kuantitatif belum memperlihatkan pola pengaruh beban kerja yang konsisten. Putri dkk. (2026), misalnya, menempatkan tuntutan mental dan fisik sebagai penyumbang utama penurunan kinerja, berbeda dengan Muhindra dan Suhana (2025) yang tidak mendapatkan hubungan signifikan. Penjelasan yang lebih mendalam mengenai proses tersebut dapat dilihat pada penelitian kualitatif. Fani dan Permana (2024) menguraikan bahwa keterbatasan jumlah pegawai memperberat pekerjaan, meningkatkan tekanan, serta berujung pada keterlambatan dan kekeliruan pelaksanaan tugas.

Menurut Martha dkk. (2025), kombinasi target yang tinggi, waktu penyelesaian terbatas, dan persyaratan mutu yang ketat dapat mengganggu perhatian pegawai serta memicu stres, sehingga produktivitas ikut melemah. Atas dasar temuan tersebut, mereka menekankan pentingnya penyaluran tugas yang lebih proporsional. Nurfadilah dkk. (2023) menunjukkan bahwa penilaian setiap pegawai terhadap beban yang diterimanya tidak selalu sama, dengan tekanan psikologis sebagai faktor utama yang membentuk penilaian negatif. Di sisi lain, Mamentu dkk. (2024) mengaitkan pekerjaan yang saling bertumpuk dengan belum efektifnya kinerja pegawai.

Persoalan pemerataan pekerjaan menjadi benang merah dari sejumlah kajian tersebut. Purwanti dkk. (2025) mencatat bahwa aparatur Dinas Sosial Kota Sukabumi masih merasakan pembagian tugas yang timpang, meskipun secara keseluruhan beban yang diberikan dinilai dalam batas kewajaran. Ramadhan dkk. (2025) juga menemukan ketidakmerataan tugas meski instansinya telah menggunakan sistem e-Kinerja. Dengan demikian, perangkat penilaian maupun susunan organisasi yang telah tersedia tidak dengan sendirinya menjamin penugasan berjalan proporsional, terutama apabila pimpinan menambahkan pekerjaan di luar pembagian yang sebelumnya disepakati.

Berdasarkan hubungan antarkonsep dalam literatur tersebut, penelitian ini berangkat dari dugaan bahwa peminjaman personel antarbidang membuat pegawai menjalankan kegiatan di luar kewajiban utamanya. Tambahan tuntutan itu kemudian

berpotensi mengubah tingkat beban kerja dan memengaruhi capaian pekerjaan. Hubungan yang menjadi dasar penelitian divisualisasikan pada Gambar 1.



Sumber: Diolah penulis (2026).

Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman kerja pada satu unit organisasi, penelitian menerapkan studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif (Moleong, 2017; Sugiyono, 2022). Fokus pengamatan adalah ragam tuntutan pekerjaan dan konsekuensinya terhadap hasil kerja pegawai Bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi NTB. Kegiatan penelitian dilaksanakan bersamaan dengan Praktik Kerja Lapangan (PKL), yakni selama September sampai November 2026. Penetapan lokasi didasarkan pada pengalaman pengamatan langsung penulis terhadap praktik peminjaman pegawai untuk pelaksanaan DL pada bidang lain.

Pemilihan narasumber menggunakan teknik purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan dan pengetahuan langsung mengenai distribusi pekerjaan serta perpindahan penugasan antarbidang. Narasumber berasal dari unsur kepala bidang, dalnis, ketua tim, anggota tim, dan sekretaris Bidang P3A. Untuk memperoleh data, peneliti mengamati kegiatan rutin beserta pola pemberian tugas, mengadakan wawancara semi-terstruktur, serta memeriksa dokumen yang relevan, termasuk susunan organisasi, alokasi kerja tim, dan surat tugas DL. Rincian fokus pengkajian berikut indikatornya tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1. Fokus dan indikator penelitian.

Fokus	Indikator	Teknik pengumpulan data
Beban kerja pegawai	Beban kerja waktu; beban kerja mental; tugas tambahan di luar tugas pokok	Pengamatan, sesi wawancara, dan penelaahan dokumen
Hasil kerja pegawai	Ketepatan waktu; kualitas hasil; kelengkapan penyelesaian tugas	Pengamatan, sesi wawancara, dan penelaahan dokumen
Penugasan lintas bidang	Alur peminjaman pegawai; pertimbangan penugasan; otoritas kepala bidang	Wawancara disertai pemeriksaan surat tugas

Sumber: Diolah penulis berdasarkan Koesomowidjojo (2017), Mangkunegara (2017), dan Putri dkk. (2026).

Pengolahan informasi mengikuti model analisis interaktif yang mencakup reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan (Nurfadilah dkk., 2023; Pradana & Gamaputra, 2025; Sugiyono, 2022). Mula-mula, informasi dari catatan lapangan, wawancara, dan arsip diseleksi serta dikelompokkan mengacu pada indikator dalam Tabel 1. Setelah itu, hasil pengelompokan dirangkai menjadi uraian dan tabel untuk ditafsirkan, dengan pemeriksaan kembali simpulan dilakukan selama penelitian berlangsung. Keabsahan informasi diperiksa melalui triangulasi teknik dan sumber, yakni membandingkan hasil pengamatan, pernyataan narasumber, serta bukti dokumenter, sekaligus memeriksa kesesuaian keterangan antar-informan (Moleong, 2017).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran mengenai pelaksanaan pekerjaan di Bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi NTB disusun berdasarkan observasi aktivitas pegawai, keterangan informan pada berbagai jenjang jabatan, serta penelaahan surat dan dokumen penugasan. Uraian hasil penelitian dimulai dengan penjelasan organisasi dan pembagian tanggung jawab, dilanjutkan identifikasi jenis beban kerja, penelusuran dampaknya pada hasil pekerjaan, serta kajian atas tata kelola penugasan antarbidang.

A. Struktur dan Pembagian Tugas Bidang P3A

Tabel 2 memperlihatkan pembagian kewajiban berdasarkan posisi dalam struktur Bidang P3A yang telah ditetapkan secara jelas. Kepala bidang memimpin unit dan mengambil keputusan mengenai alokasi tugas kepada bawahannya. Jabatan ini juga memikul tanggung jawab untuk menjaga mutu pekerjaan dan memastikan target waktunya terpenuhi. Sementara itu, pelaksanaan kegiatan inti dilakukan secara bertingkat

oleh dalnis, ketua tim, serta anggota tim; sekretaris memiliki fungsi pendukung pada bidang administrasi.

Tabel 2. Struktur jabatan dan tugas pokok pegawai Bidang P3A.

Jabatan	Tugas dan kewenangan (garis besar)
Kepala bidang	Memimpin bidang; menetapkan distribusi dan pelaksana pekerjaan; mengupayakan hasil bermutu sesuai tenggat; memberi keputusan atas permohonan peminjaman pegawai antarbidang
Dalnis	Memastikan kegiatan teknis tim berjalan lancar dan memenuhi ketentuan mutu
Ketua tim	Mengatur aktivitas anggota tim dan mengoordinasikan penyiapan keluaran penugasan
Anggota tim	Melaksanakan pekerjaan yang dialokasikan sesuai perannya di dalam tim
Sekretaris	Menyediakan dukungan bagi pengelolaan administrasi bidang

Sumber: Hasil observasi dan dokumentasi penulis (2026).

Kejelasan struktur dan tanggung jawab pada Bidang P3A menunjukkan bahwa kesulitan dalam mengelola beban kerja tidak disebabkan oleh ketiadaan aturan pembagian pekerjaan. Kondisi ini menguatkan pandangan Ramadhan dkk. (2025) dan Purwanti dkk. (2025): organisasi dapat memiliki sistem yang lengkap tanpa serta-merta memperoleh distribusi tugas yang seimbang. Permasalahan muncul ketika ketentuan kerja yang telah dibentuk harus disesuaikan dengan perintah tambahan di luar lingkup pekerjaan semula.

B. Bentuk Beban Kerja Pegawai Bidang P3A

Penambahan tuntutan pekerjaan di Bidang P3A terutama berkaitan dengan peminjaman pegawai oleh bidang lain. Prosesnya bermula ketika kepala bidang peminta mengajukan kebutuhan personel untuk kegiatan DL, kemudian kepala Bidang P3A menyetujui permintaan tersebut. Pegawai memaknai keputusan itu sebagai arahan pimpinan yang harus dilaksanakan, meskipun pada saat yang sama masih berkewajiban menyelesaikan tugas rutin di unit asal. Akibatnya, satu orang harus memenuhi dua kelompok pekerjaan yang berjalan beriringan, yakni tanggung jawab di Bidang P3A dan penugasan pada bidang peminjam. Dengan kata lain, kenaikan beban kerja berkaitan langsung dengan kebijakan distribusi personel oleh pimpinan. Keadaan tersebut dapat dikenali melalui tiga bentuk beban berikut.

Beban kerja waktu

Waktu yang seharusnya dipakai untuk menuntaskan pekerjaan Bidang P3A sebagian dialokasikan bagi perjalanan dinas atau DL pada bidang lain. Ketidakhadiran

pegawai membuat pekerjaan utama menunggu hingga penugasan di luar selesai. Setelah kembali, pegawai menghadapi akumulasi kewajiban yang harus dipenuhi ketika tenggat semakin dekat. Martha dkk. (2025) juga mengidentifikasi sempitnya waktu penyelesaian sebagai pemicu tekanan di lingkungan pemerintah daerah. Anwar dan Fadli (2024) menambahkan bahwa durasi kerja dan tuntutan penyelesaian laporan turut menentukan besar kecilnya beban yang dialami pegawai.

Beban kerja mental

Tekanan psikologis timbul karena seorang pegawai harus mempertanggungjawabkan pekerjaan pada bidang peminjam sekaligus menyelesaikan kewajiban Bidang P3A yang sebelumnya tertahan. Ketika pegawai kembali dari DL, kebutuhan untuk mengejar ketertinggalan dapat mengganggu fokus dan kecermatan dalam menangani pekerjaan utama. Kondisi demikian sejalan dengan penelitian Putri dkk. (2026), yang mengidentifikasi beban mental sebagai faktor penting dalam penurunan kinerja. Nurfadilah dkk. (2023) turut menjelaskan bahwa tekanan secara psikologis menjadi penyebab utama munculnya pandangan negatif pegawai terhadap beban kerja.

Tugas tambahan di luar tugas pokok

Keterlibatan pegawai Bidang P3A dalam DL milik bidang lain merupakan pekerjaan tambahan yang tidak tercantum dalam tanggung jawab pokok jabatannya. Ketika personel tersebut menjalankan tugas di luar unit, sebagian kegiatan di bidang asal tetap harus berlangsung. Untuk menjaga kelancaran pekerjaan, rekan satu bidang ikut mengambil alih sejumlah aktivitas, bahkan sekretaris yang semestinya berfokus pada administrasi dapat membantu pekerjaan teknis. Oleh sebab itu, penugasan tambahan tidak menghilangkan volume pekerjaan, tetapi memindahkan sebagian tuntutan kepada orang lain. Mamentu dkk. (2024) sebelumnya mengidentifikasi tumpang tindih tugas sebagai salah satu kendala bagi pencapaian kinerja yang efektif.

C. Dampak Beban Kerja terhadap Hasil Kerja Pegawai

Konsekuensi peminjaman pegawai antarbidang tampak pada capaian pekerjaan di Bidang P3A. Keterkaitan antara kategori beban kerja, peristiwa yang dijumpai selama pengamatan, dan perubahan pada hasil pekerjaan diringkas dalam Tabel 3.

Tabel 3. Bentuk beban kerja dan dampaknya terhadap hasil kerja pegawai.

Bentuk beban kerja	Wujud di lapangan	Dampak terhadap hasil kerja
Beban kerja waktu	Sebagian jam dan hari kerja digunakan untuk DL bidang lain sehingga pekerjaan utama baru dilanjutkan setelah pegawai pulang	Jadwal penyelesaian bergeser dan sisa waktu menuju batas akhir semakin singkat
Beban kerja mental	Tuntutan menyelesaikan dua kelompok tanggung jawab, termasuk pekerjaan yang tertahan selama DL	Fokus dan kecermatan terganggu; mutu keluaran pekerjaan belum mencapai kondisi optimal
Tugas di luar tugas pokok	Pelaksanaan tugas di luar bidang asal disertai pelimpahan sebagian pekerjaan kepada rekan, termasuk sekretaris	Beban dialihkan kepada personel lain dan pembagian peran serta koordinasi tim menjadi kurang lancar

Sumber: Hasil penelitian (2026).

Ketepatan waktu

Ketidaksesuaian terhadap jadwal penyelesaian menjadi akibat paling mudah diamati. Selama pegawai menjalani DL, beberapa kewajiban utamanya tidak dapat diteruskan sebagaimana rencana. Pekerjaan tersebut baru kembali ditangani setelah penugasan selesai sehingga waktu penyelesaian bergeser. Fani dan Permana (2024) juga menunjukkan bahwa besarnya tuntutan pekerjaan berpotensi menghambat pemenuhan batas waktu yang telah ditentukan.

Kualitas hasil dan kelengkapan penyelesaian tugas

Upaya mengejar pekerjaan yang tertahan setelah kepulangan dari DL dapat menyebabkan proses penyelesaian berlangsung terburu-buru. Keadaan ini membuka kemungkinan berkurangnya kecermatan sekaligus adanya bagian tugas yang belum diselesaikan sepenuhnya. Dengan demikian, belum optimalnya hasil kerja pegawai Bidang P3A terlihat tidak hanya dari aspek keterlambatan, tetapi juga dari mutu dan kelengkapan pelaksanaan tugas. Arah temuan tersebut sesuai dengan Futri dan Suprianto (2025) serta Loilatu dkk. (2025), yang melaporkan dampak negatif beban kerja terhadap kinerja. Putri dkk. (2026) juga menyoroti dominannya tuntutan mental dan fisik dalam penurunan capaian kerja.

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya

Sumber tuntutan pekerjaan dapat menjelaskan mengapa hasil kajian ini tidak sepenuhnya sama dengan penelitian sebelumnya. Sanjaya dkk. (2025) memperoleh hubungan positif yang signifikan, sementara Muhindra dan Suhana (2025) serta Hariyanta dkk. (2025) tidak menemukan pengaruh signifikan dari beban kerja secara

terpisah. Penelitian-penelitian tersebut terutama menelaah kewajiban yang memang menjadi bagian dari jabatan. Berbeda dengan itu, persoalan di Bidang P3A berkaitan dengan tambahan tugas yang muncul melalui peminjaman pegawai secara mendadak, tanpa penyesuaian beban pada jabatan asal. Jika ditinjau menggunakan *Job Demands–Resources* (Ramadhan dkk., 2025), tambahan tuntutan tidak diikuti ketersediaan waktu ekstra, penurunan target, atau penunjukan personel pengganti. Ketidakseimbangan itulah yang berpotensi menekan capaian pekerjaan. Penjelasan ini sesuai dengan Haribowo dkk. (2025), yang menyatakan bahwa beban kerja dapat berdampak positif apabila disertai sumber daya yang mencukupi.

D. Pengelolaan Penugasan Lintas Bidang dan Implikasinya

Kepala bidang berhadapan dengan dua kewajiban organisasi yang harus dijalankan secara bersamaan. Di satu pihak, ia mengatur distribusi pekerjaan serta menjamin penyelesaiannya sesuai tenggat dan standar mutu. Di pihak lain, ia menerima kebutuhan tenaga dari bidang berbeda yang dipandang sebagai arahan pimpinan. Pada kasus yang diamati, belum terlihat prosedur khusus untuk menimbang pekerjaan yang sedang ditanggung pegawai sebelum keputusan peminjaman dikeluarkan. Akibatnya, kebutuhan memenuhi permintaan bidang lain belum diimbangi dengan perlindungan terhadap kelangsungan pekerjaan pada bidang asal. Padahal, sebagaimana dijelaskan Pradana dan Gamaputra (2025), analisis beban kerja ditujukan untuk mengukur kebutuhan personel dan menjaga kesesuaian penugasan dengan jabatan. Pertimbangan tersebut belum tampak menjadi acuan dalam pengambilan keputusan peminjaman pegawai.

Dari sisi pengembangan konsep, hasil penelitian menambah pemahaman mengenai sumber tuntutan kerja pada aparatur sektor publik. Selain jumlah tugas yang besar dan kekurangan pegawai, pemindahan penugasan sementara antarunit juga dapat menghasilkan tekanan kerja tersendiri. Dari sisi penerapan, pimpinan BPKP Perwakilan Provinsi NTB perlu mempertimbangkan hasil analisis beban kerja ketika menyusun pengaturan peminjaman personel. Langkah yang dapat ditempuh mencakup penegasan pekerjaan inti yang harus didahulukan, koordinasi jadwal DL sebelum keberangkatan agar unit asal dapat mengatur ulang kegiatan, dan penetapan pengganti yang tepat ketika pegawai ditugaskan pada bidang lain. Dengan pengaturan ini, pekerjaan tidak serta-merta dibebankan kepada personel yang berada di luar tanggung jawabnya. Garing dkk. (2025)

mengingatkan bahwa tantangan beban tinggi masih ditemukan pada aparat pengawasan dengan kinerja baik. Karena itu, pencegahan melalui pengelolaan penugasan diperlukan sebelum mutu hasil pengawasan ikut terganggu.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian di Bidang P3A BPKP Perwakilan Provinsi NTB mengidentifikasi tiga sumber tuntutan utama pada pegawai: keterbatasan waktu, tekanan mental, dan pekerjaan tambahan di luar tugas pokok. Salah satu pemicunya adalah kebijakan penugasan lintas bidang yang mengharuskan pegawai mengikuti kegiatan dinas luar (DL) di unit lain berdasarkan instruksi pimpinan. Akibatnya, pekerjaan rutin tidak selalu selesai menurut jadwal, ketelitian maupun ketuntasan pelaksanaan dapat menurun, dan sejumlah tanggung jawab dialihkan kepada rekan kerja. Keseluruhan keadaan tersebut menggambarkan hasil kerja yang belum optimal. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa keberadaan struktur jabatan beserta pembagian kewajiban formal belum mampu menjamin pemerataan beban jika pekerjaan tambahan tidak dikelola secara terencana.

Untuk memperbaiki kondisi tersebut, pimpinan BPKP Perwakilan Provinsi NTB bersama kepala bidang perlu menyusun tata kelola peminjaman personel yang mengharuskan pemeriksaan beban kerja, penetapan urutan prioritas tugas utama, serta penunjukan pelaksana pengganti sebelum persetujuan diberikan. Seusai menjalankan DL, pegawai sebaiknya memperoleh pengaturan ulang jadwal dan kesempatan yang cukup untuk menuntaskan kewajiban pada bidang asal. Karena menggunakan pendekatan kualitatif dengan ruang lingkup hanya satu bidang, hasil kajian ini tidak dapat diterapkan secara umum pada seluruh unit maupun populasi berbeda. Pengembangan penelitian selanjutnya dapat memperluas lokasi ke beberapa bidang atau kantor perwakilan, memasukkan pengukuran beban kerja yang lebih terstruktur, atau menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar besaran pengaruh penugasan antarbidang terhadap hasil kerja dapat diuji.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penyusunan artikel ini berangkat dari kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) yang dilaksanakan pada BPKP Perwakilan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penulis menghargai bantuan pimpinan beserta seluruh pegawai Bidang P3A dalam menyediakan akses dan

keterangan selama pelaksanaan penelitian. Apresiasi juga ditujukan kepada dosen pembimbing atas masukan serta pendampingan selama proses penulisan.

DAFTAR REFERENSI

Aditiyasningrum, I., Suwarsono, B., & Najibul Z, N. A. (2023). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, 2*(4), 58–67. https://doi.org/10.58192/ebismen.v2i4.1361

Anwar, I. N., & Fadli, U. M. D. (2024). Analisis faktor yang mempengaruhi beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana. *MASIP: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis dan Publik Terapan, 2*(2), 106–121. https://doi.org/10.59061/masip.v2i2.745

Azizah, A. N., Suriani, S., & Abubakar, H. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Sulawesi Selatan. *Journal of Economy Business Development, 1*(2), 57–60. https://doi.org/10.56326/jebd.v1i2.1805

Budiharto, A., & Herawati, A. (2026). Pengaruh efisiensi anggaran dan beban kerja terhadap kinerja APIP dengan pemediasi PKPT berbasis risiko di Inspektorat Jenderal Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 7*(4), 3743–3762. https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4.7879

Fani, T. R., & Permana, Y. F. (2024). Pengaruh beban kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kelurahan Cigugur Tengah. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 10*(4), 2179–2185. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2557

Futri, M. A., & Suprianto. (2025). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Parung. *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen, 5*(3), 609–620. https://doi.org/10.32493/jism.v5i3.52898

Garing, S., Wokas, H. R. N., & Kapojos, P. M. (2025). Analisis peran kompetensi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dalam meningkatkan kinerja pemeriksaan di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting, 2*(10), 2843–2850. Diakses dari https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/1653

Haribowo, S. F., Soetjipto, B. E., & Wardana, L. W. (2025). Meneliti hubungan antara insentif, beban kerja, dan kinerja karyawan: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(1), 106–117. https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p106-117

Hariyanta, A. K., Cahyani, R. R., & Mutiasari, A. I. (2025). Analisis beban kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja dalam mengoptimalkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (BAPERLITBANG) Kabupaten Karanganyar. *Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 14*(2), 65–73. Diakses dari https://jurnal.usahidsolo.ac.id/index.php/IAB/article/view/2297

Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). *Panduan praktis menyusun analisis beban kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

Loilatu, H., Triyono, H., Raharjo, K. A., & Setiawan, A. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Buru Selatan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 4*(7), 737–741. https://doi.org/10.55681/sentri.v4i7.4231

Mamentu, K. C., Mamonto, F., & Rantung, M. (2024). Efektivitas kinerja pegawai pada

Badan Pusat Statistik Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrativus, 2*(1). Diakses dari https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administrativus/article/view/8529

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Martha, W. T., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2025). Analisis beban kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal, 6*(3), 3535–3543. https://doi.org/10.37385/msej.v6i3.7823

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muhindra, M., & Suhana, S. (2025). Beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja: Peran mediasi motivasi kerja. *Management Studies and Entrepreneurship Journal, 6*(4), 5396–5409. https://doi.org/10.37385/msej.v6i4.7866

Nurfadilah, Anggraeni, Y. W., Agustina, S. V., Komalasari, S., & Musfichin. (2023). Persepsi beban kerja pegawai personalia Pondok Pesantren Darul Hijrah Putri Martapura. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 3*(2), 139–143. https://doi.org/10.29313/jrmb.v3i2.2927

Pradana, R. A., & Gamaputra, G. (2025). Efektivitas program monitoring dan evaluasi analisis beban kerja dalam website ABK 2023 (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya jabatan komandan petugas keamanan). *Inovant, 3*(1), 169–184. Diakses dari https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/38244

Purwanti, D., Semedi, A. B. P., Tri, R., & Sirojul, M. (2025). Distribusi beban kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur sipil negara: Studi pada Dinas Sosial Kota Sukabumi. *Jurnal Wacana Kinerja, 28*(2), 211–228. https://doi.org/10.31845/jwk.v28i2.986

Putri, S., Niswah, F., Meirinawati, & Fanida, E. H. (2026). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Publika, 14*(1), 311–325. Diakses dari https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/publika/article/view/81470

Ramadhan, A. S., Kurniawati, R. D., Widianto, F., & Hijri, Y. S. (2025). Analisis *work overload* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Nganjuk. *Journal of Government: Kajian Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah, 10*(2), 38–42. https://doi.org/10.52447/gov.v10i2.8517

Sanjaya, M. S., Wahyuni, N. S., & Bakhtiar. (2025). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 6*(1), 130–137. https://doi.org/10.31289/jimbi.v6i1.6152

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). Jakarta: Sekretariat Negara.