



Meredam Epidemi Burnout di Kalangan ASN : Strategi Kebijakan Berbasis Penguatan Ketahanan Organisasi

Anik Pratiwi

Badan Pusat Statistik

Biro Perencanaan dan Kerja Sama, Gedung 1 Lantai 7

Jln. Dr. Sutomo 6-8, Jakarta Pusat 10710

Korespondensi: gyaniraisha@gmail.com*

Abstract. *The phenomenon of burnout among the State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia has evolved into a systemic problem threatening the quality of governance. However, to date, no comprehensive national strategy has specifically addressed its root causes. This policy paper aims to formulate alternative policies for managing burnout by focusing on strengthening organizational unit factors as the primary determinant. Employing a qualitative method with a descriptive analytical approach, this study synthesizes scholarly articles and policy documents over the 2020–2026 period. The findings indicate that organizational factors—including limited social support, inappropriate job design, weak reward systems, and minimal competency development—have a dominant influence (45.5 percent) and serve as the entry point for intervening in other factors. Based on Eugene Bardach's feasibility criteria, four priority policy alternatives were formulated: (1) Strengthening Social Support and Leadership, (2) Sustainable Competency Development, (3) Output-Based Flexible Working Arrangement, and (4) Real-Time Workload Rationalization. These four policy alternatives are not mutually exclusive and require phased implementation, with Strengthening Social Support and Leadership recommended as the foundational initiative to be prioritized first. These policies are expected to foster a productive yet humane working environment for ASN.*

Keywords: *ASN burnout, organizational factors, flexible working arrangement, public policy, bureaucratic reform.*

Abstrak. Fenomena burnout di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) telah bertransformasi menjadi masalah sistemik yang mengancam kualitas tata kelola pemerintahan. Namun, hingga saat ini belum terdapat strategi nasional komprehensif yang secara spesifik menangani akar permasalahannya. *Policy paper* ini bertujuan merumuskan alternatif kebijakan penanganan burnout dengan fokus pada penguatan faktor unit organisasi sebagai determinan utama. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif, kajian ini mensintesis artikel ilmiah dan dokumen kebijakan selama periode 2020-2026. Temuan menunjukkan faktor organisasi—meliputi terbatasnya dukungan sosial, desain pekerjaan tidak tepat, lemahnya sistem penghargaan, dan minimnya pengembangan kompetensi—memiliki kontribusi dominan (45,5 persen) dan menjadi pintu masuk intervensi faktor lainnya. Berdasarkan kriteria kelayakan Eugene Bardach, empat alternatif kebijakan prioritas dirumuskan, yang meliputi (1) Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan, (2) Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan, (3) *Flexible Working Arrangement* Berbasis Output, dan (4) Rasionalisasi Beban Kerja Berbasis *Real-Time*. Keempat alternatif kebijakan tersebut tidak bersifat *mutually exclusive* dan perlu implementasikan secara bertahap, dimana Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan direkomendasikan sebagai fondasi utama yang harus diinisiasi terlebih dahulu. Kebijakan ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja ASN yang produktif sekaligus manusiawi.

Kata kunci: burnout ASN, faktor organisasi, *flexible working arrangement*, kebijakan publik, dan reformasi birokrasi.

Received: March 25, 2026; Revised: March 30, 2026; Accepted: April 06, 2026; Published June 30, 2026.

* Corresponding author, e-mail address

LATAR BELAKANG

Kajian mengenai burnout telah menjadi diskursus sentral dalam studi kesehatan kerja global selama lima dekade terakhir. Terminologi ini pertama kali diperkenalkan oleh Herbert Freudenberger pada tahun 1974 ketika ia mengamati fenomena kelelahan emosional dan penurunan motivasi pada pekerja sukarela. Freudenberger mengidentifikasi manifestasi klinis berupa kelelahan fisik, gangguan tidur, keluhan somatik, serta perubahan perilaku seperti iritabilitas dan sinisme (Demerouti & Bakker, 2025). Perhatian terhadap sindrom ini kemudian meluas dari ranah akademis ke ruang publik sebagai indikator krusial dari stres kronis akibat pekerjaan yang semakin relevan di era kontemporer.

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) melalui *International Classification of Diseases-11* (ICD-11) secara formal mendefinisikan burnout sebagai sebuah sindrom yang merupakan konsekuensi dari stres kerja kronis yang tidak terkelola dengan baik. Sindrom ini dikarakterisasi oleh tiga dimensi utama, yaitu kelelahan energi, peningkatan sikap negativisme atau sinisme yang berkaitan dengan pekerjaan, serta penurunan efikasi profesional (World Health Organization, 2019). Definisi ini secara eksplisit mengontekstualisasikan burnout dalam kerangka stres yang bersumber dari pekerjaan.

Dalam konteks Indonesia, burnout telah menjadi isu kritis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, dengan ASN sebagai kelompok yang rentan. Kerentanan ini muncul dari rutinitas keseharian ASN yang dihadapkan pada kerangka regulasi ketat, di mana kesalahan administratif berpotensi menimbulkan sanksi dan tuntutan hukum (Editor Satu, 2025; Janati & Prabowo, 2025; LPKN, 2025a). Kondisi ini dapat memicu kewaspadaan berlebihan dan kecemasan berkelanjutan. Situasi tersebut diperparah oleh proses birokrasi yang panjang, budaya kerja hierarkis, rutinitas monoton, dan minimnya apresiasi terhadap kinerja (LPKN, 2025a, 2025b; A. D. Putra, 2025). Ironisnya, sistem birokrasi yang seharusnya menjadi fasilitator kerja, kerap kali berbalik menjadi penghambat optimalisasi kinerja ASN.

Data empiris menunjukkan eskalasi prevalensi burnout di lingkungan ASN dalam beberapa tahun terakhir. Studi di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara menemukan 55,5 persen ASN mengalami stres kerja kategori tinggi (Reppi et al., 2020). Pada tahun yang sama, Riskesdas 2020 mencatat 3,9 persen ASN, TNI, Polri, dan

pegawai BUMN mengalami gangguan mental-emosional (Tempo, 2024). Memasuki tahun 2022, penelitian di Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan mengungkapkan 59 persen pegawai mengalami stres kerja berat (Anggraini & Mustakim, 2022). Data Kementerian Kesehatan RI tahun 2023 pun mencatat hampir 10 persen populasi Indonesia mengalami gangguan mental emosional, yang sering dipicu tekanan pekerjaan (Pengadilan Agama Situbondo, 2025).

Tren ini berlanjut pada tahun 2024, dengan studi yang menyoroti faktor eksternal seperti kemacetan lalu lintas terhadap kesehatan mental pegawai Kementerian Perhubungan, menemukan 51,20 persen responden mengalami gejala gangguan mental berat (Azhar, 2025). Pada tahun 2025, survei terhadap ASN Kota Depok mengindikasikan 9,1 persen aparatur menunjukkan masalah kesehatan mental berdasarkan skrining PHQ-2/GAD-7 (Azhar, 2025). Lebih memprihatinkan lagi, Survei Kesehatan Mental ASN 2025 oleh LAN dan Universitas Indonesia mengungkapkan bahwa 42,7 persen ASN perempuan mengalami gejala kecemasan berat dan gangguan tidur, namun hanya 6,8 persen yang pernah memanfaatkan layanan psikolog atau psikiater (Foggy FF, 2025).

Dampak burnout bersifat multilevel dan destruktif. Pada tataran individu, burnout menghancurkan kesejahteraan psikologis, menurunkan motivasi intrinsik, memicu *disengagement*¹, dan meningkatkan *turnover intention*² (Dara et al., 2025; Hida et al., 2025; Irmadela, 2023). Imbas langsung pada institusi adalah penurunan kinerja dan kepuasan kerja (Lutfiani, 2025; Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2025). Lebih jauh, dampaknya merembes ke ranah personal, menciptakan ketidakharmonisan keluarga dan isolasi sosial (Alfajar & Hidayati, 2022; Pradesa et al., 2021). Secara organisasional, burnout memicu fenomena *quiet quitting*³, menghambat inovasi, dan merusak citra pelayanan publik (Gymnastiar & Meirinawati, 2025; Maulidhya Pasha & Soetjipto, 2026). Pada skala makro, burnout menjadi hambatan serius bagi terwujudnya *agile bureaucracy* dan cita-cita reformasi birokrasi (A. D. Putra, 2025).

Rangkaian data empiris di atas mengonfirmasi bahwa burnout ASN telah berevolusi menjadi permasalahan sistemik yang tidak hanya merugikan individu, tetapi juga

¹ Penarikan diri secara psikologis dari pekerjaan, ditandai dengan ketidakhadiran fisik, kognitif, dan emosional (Dara et al., 2025)

² Keinginan individu untuk keluar dari organisasi atau pekerjaan (Hida et al., 2025; Irmadela, 2023)

³ Fenomena terkait pekerjaan di mana karyawan tidak benar-benar meninggalkan pekerjaannya, tetapi secara sengaja membatasi pekerjaan mereka, hanya melakukan yang minimum (Maulidhya Pasha & Soetjipto, 2026)

menggerogoti efektivitas organisasi dan menghambat agenda reformasi birokrasi nasional. Meskipun faktor penyebab burnout bersifat multidimensi (individu, organisasi, dan regulasi), intervensi kebijakan yang ada cenderung parsial dan belum menyentuh akar permasalahan yang paling dominan. Berdasarkan studi pendahuluan, faktor organisasi atau unit kerja teridentifikasi sebagai determinan utama dengan kontribusi pengaruh terbesar (45,5 persen) (A. J. Putra & Erwandi, 2025). Faktor ini menjadi titik temu di mana kebijakan makro pemerintah diimplementasikan dan kerentanan individu dimitigasi.

Kesenjangan mendasar terletak pada belum dirumuskannya suatu strategi nasional yang komprehensif dan terintegrasi yang secara spesifik menargetkan penguatan faktor organisasi sebagai upaya preventif dan kuratif burnout. Kebijakan eksisting seperti Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah, meskipun progresif, belum dilengkapi dengan mekanisme perlindungan dan dukungan organisasi yang memadai, sehingga berisiko menjadi sumber stres baru. Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian mendalam untuk merumuskan alternatif kebijakan yang aplikatif dan sistemik, berfokus pada penguatan unit organisasi sebagai fondasi utama penanganan burnout ASN di Indonesia.

Policy paper ini dirancang dengan tujuan menyusun rekomendasi kebijakan yang aplikatif untuk mengatasi kasus burnout di kalangan ASN, khususnya yang dipicu oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam unit organisasi atau tempat kerja. Dengan berpijak pada temuan empiris dari berbagai penelitian ilmiah mutakhir, rekomendasi yang dihasilkan dalam dokumen ini diharapkan tidak hanya sekadar wacana akademis. Lebih dari itu, *policy paper* menjadi landasan ilmiah dan panduan konkret bagi para pengambil kebijakan dalam merumuskan intervensi yang tepat sasaran, sehingga upaya penanggulangan burnout di lingkungan birokrasi dapat dilakukan secara terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Kerangka teoretis yang paling relevan untuk memahami dinamika burnout adalah Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001). Model ini mengkategorikan karakteristik pekerjaan ke dalam dua kelompok besar. Pertama, tuntutan pekerjaan (*job demands*), yang merujuk pada aspek fisik, psikologis,

sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan, sehingga menimbulkan biaya fisiologis dan psikologis. Kedua, sumber daya pekerjaan (*job resources*), yang merujuk pada aspek pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya yang terkait, serta merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi.

Model JD-R berargumentasi bahwa burnout muncul melalui proses penurunan kesehatan (*health impairment process*) ketika tuntutan pekerjaan secara kronis melampaui sumber daya yang tersedia. Tuntutan yang tinggi menguras energi karyawan, memicu kelelahan, dan pada akhirnya berkembang menjadi sinisme. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya pekerjaan yang memadai memicu proses motivasional yang mengarah pada keterikatan kerja (*work engagement*) (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam konteks *policy paper* ini, JD-R Model digunakan sebagai lensa analisis untuk mengidentifikasi ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya di lingkungan kerja ASN yang berujung pada burnout.

Selain itu, *policy paper* ini juga menggunakan *Effort-Reward Imbalance* (ERI) Model yang dikembangkan oleh Siegrist (1996). Model ini berfokus pada aspek keadilan dalam pertukaran sosial di tempat kerja. Burnout dipandang sebagai akibat dari ketidakseimbangan antara upaya tinggi yang dikeluarkan pegawai dengan imbalan rendah yang diterima—baik imbalan finansial (gaji, tunjangan), imbalan sosial-emosional (penghargaan, pengakuan), maupun imbalan kontrol status (kesempatan promosi, keamanan kerja) (Tseng et al., 2022). ERI Model relevan untuk menganalisis fenomena di lingkungan ASN, di mana struktur karir yang kaku dan sistem penghargaan yang belum berbasis kinerja sering menciptakan persepsi ketidakadilan..

METODE PENELITIAN

Policy paper ini disusun menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Sumber data berasal dari studi literatur (kajian pustaka), dokumen kebijakan, peraturan perundang-undangan, publikasi ilmiah (jurnal terindeks, prosiding konferensi, laporan penelitian, tesis/disertasi), dan artikel yang diunggah pada portal resmi pemerintah selama periode 2020-2026 untuk memastikan kemutakhiran data. Pendekatan analisis deskriptif dipilih untuk mendeskripsikan, menjelaskan, dan memvalidasi fenomena burnout ASN secara komprehensif sebagai landasan perumusan rekomendasi kebijakan (Ramdhan, 2021). Pemilihan literatur dilakukan dengan

mempertimbangkan relevansi literatur dalam membahas dampak, faktor penyebab, serta alternatif intervensi kebijakan penanganan burnout di lingkungan ASN/pegawai sektor publik.

Berdasarkan hasil studi literatur tersebut, dilakukan identifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat memicu burnout di kalangan ASN dan penentuan faktor utama yang memicu burnout tersebut. Selanjutnya, perumusan dan evaluasi alternatif kebijakan menggunakan kerangka *Eightfold Path* dari Bardach (2012), yang mencakup kriteria kelayakan teknis, ekonomi, politik, dan operasional administratif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan sintesis literatur, determinan pemicu burnout ASN dapat diklasifikasikan ke dalam tiga level analisis: individu, unit organisasi/tempat kerja, dan regulasi pemerintah.

1. Faktor Individu

Faktor ini berasal dari dalam diri ASN dan mencakup kapasitas internal dalam merespons tekanan pekerjaan.

a) Rendahnya Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja

Rendahnya kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi (kecerdasan emosional) berkorelasi positif dengan kecenderungan kebosanan (*boredom proneness*) yang merupakan indikator awal masalah kesehatan mental (Nalbanti et al., 2025; Satwiko, 2024). Di sisi lain, melemahnya motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) menghilangkan makna prososial pekerjaan, sehingga beban kerja lebih mudah dirasakan sebagai sesuatu yang menguras energi (Larasati, 2025; Wright et al., 2025).

b) Kesenjangan Kompetensi Digital

Ketidakmampuan beradaptasi dengan tuntutan transformasi digital menciptakan digital stress. Literasi digital yang rendah tidak hanya menghambat produktivitas, tetapi juga meningkatkan risiko burnout akibat frustrasi dalam menghadapi sistem baru, terutama pada kelompok usia ASN 51-60 tahun yang mendominasi komposisi pegawai (Arslan et al., 2026; Dara et al., 2025; Peeters et al., 2025).

c) Konflik Peran Pekerjaan-Keluarga (*Work-Family Conflict*)

Ketidakmampuan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga, baik dalam bentuk pekerjaan mengganggu keluarga maupun sebaliknya, merupakan stresor

signifikan yang berdampak langsung pada burnout (Bonfanti et al., 2025; Jia et al., 2024; Pradesa et al., 2021).

2. Faktor Organisasi/Tempat Kerja

Faktor ini merupakan variabel-variabel internal lingkungan kerja terdekat yang secara langsung mempengaruhi keseharian ASN. Dalam perspektif JD-R Model, faktor ini berkaitan erat dengan ketersediaan sumber daya pekerjaan yang berfungsi ganda, yaitu sebagai motivator dan sebagai penyangga (*buffer*) terhadap tuntutan pekerjaan (Mussagulova, 2025).

a) Terbatasnya Dukungan Sosial Atasan dan Rekan Kerja.

Minimnya bantuan, perhatian, dan umpan balik dari atasan dan rekan kerja menghilangkan fungsi penyangga terhadap tekanan pekerjaan. Studi menunjukkan hubungan negatif signifikan antara dukungan sosial dan tingkat burnout (Akbar & Soetjningsih, 2023; Saguni et al., 2025; van der Meer et al., 2024). Dukungan atasan yang krusial meliputi arahan jelas dan kepercayaan, sementara dukungan rekan kerja mencakup bantuan teknis dan solidaritas tim (Anggraini & Mustakim, 2022; Dara et al., 2025).

b) Kurangnya Upaya Organisasi dalam Mendukung Pengembangan Kompetensi Individu

Terbatasnya akses pada pelatihan dan pengembangan karir membuat pegawai merasa stagnan dan kehilangan mekanisme untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Studi empiris membuktikan bahwa persepsi terhadap pelatihan yang tidak memadai berasosiasi positif dengan kelelahan emosional dan depersonalisasi (Dara et al., 2025; Lambert et al., 2022).

c) Lemahnya Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Berdasarkan *Effort-Reward Imbalance (ERI) Model*, burnout muncul sebagai akibat ketidakseimbangan antara upaya tinggi yang dikeluarkan dengan imbalan rendah yang diterima (finansial, sosial-emosional, dan kontrol status). Ketidakseimbangan ini melanggar norma timbal balik dan memicu stres emosional kronis (Tseng et al., 2022).

d) Desain Pekerjaan yang Tidak Tepat

Karakteristik pekerjaan yang tidak sehat, seperti perluasan tugas tidak terencana, tuntutan dan tanggung jawab berlebihan, ekspektasi waktu tidak realistis, serta rendahnya otonomi dan variasi tugas, merupakan sumber stres dan kecemasan utama

(Bezuidenhout, 2024). Dalam era digital, kebijakan kerja *hybrid* yang tidak seimbang menjadi contoh konkret, di mana batas kerja-pribadi kabur, koordinasi rumit, dan ketidakpastian meningkat, sehingga berpotensi menjadi sumber stres baru alih-alih solusi (Arlinkasari et al., 2025; Dara et al., 2025).

e) Belum Tersedianya Program Kesehatan Mental yang Bebas Stigma

Ketidaktersediaan program terstruktur seperti konseling atau skrining kesehatan jiwa menghilangkan sumber daya pekerjaan penting yang dapat membantu pegawai mengatasi tekanan psikologis dan menciptakan budaya keterbukaan. Studi menunjukkan program semacam ini efektif mengurangi turnover dan mencegah burnout (Martínez-Díaz et al., 2024; Means, 2025).

3. Faktor Regulasi Pemerintah

Faktor ini merupakan kebijakan makro yang berdampak sistemik pada seluruh ASN.

a) Kebijakan Rekrutmen yang Tidak Responsif

Gelombang pensiun massal tanpa diikuti rekrutmen yang tepat waktu dan memadai menyebabkan defisit sumber daya manusia. Pegawai yang masih aktif harus merangkap tugas, menanggung beban kerja berlebih yang menjadi pemicu burnout struktural (Ababil, 2025; Bashri, 2025).

b) Belum Memadainya Regulasi yang Melindungi Kesehatan Mental ASN

Meskipun ada payung hukum umum seperti UU ASN, hingga saat ini belum tersedia regulasi teknis yang mewajibkan penyediaan layanan kesehatan mental komprehensif. Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Secara Fleksibel pada Instansi Pemerintah, masih bersifat prosedural dan belum dilengkapi dengan jaminan perlindungan seperti *right to disconnect*⁴ atau mekanisme pencegahan isolasi sosial, sehingga implementasinya berisiko menjadi bumerang (Arlinkasari et al., 2025; Maarif, 2025; Shaholli et al., 2024).

c) Kebijakan Transformasi Digital Tanpa Dukungan Memadai

Implementasi kebijakan digitalisasi pemerintahan yang tidak disertai pendampingan teknis, pelatihan berkelanjutan, dan kejelasan prosedur menciptakan

⁴ Hal pegawai untuk tidak terhubung dengan pekerjaan di luar jam kerja (Arlinkasari et al., 2025)

technostress. Ketidaksiapan kompetensi dan minimnya dukungan mengakibatkan teknologi yang dirancang untuk efisiensi justru menjadi beban tambahan dan sumber burnout (Hashona, 2025; Ningtiyas & Peristiowati, 2025; Peeters et al., 2025).

Faktor Organisasi sebagai Determinan Utama dan Strategis

Sintesis terhadap berbagai literatur dan studi ilmiah mengonfirmasi bahwa faktor unit organisasi atau tempat kerja merupakan determinan yang paling dominan dan strategis dalam penanganan burnout ASN. Argumentasi ini didasarkan pada beberapa alasan kuat.

Pertama, bukti empiris dari studi *scoping review* oleh (A. J. Putra & Erwandi, 2025) secara kuantitatif menunjukkan bahwa faktor psikososial yang berkaitan dengan hubungan dalam organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terbesar, yaitu 45,5 persen, terhadap stres kerja ASN, melampaui faktor tuntutan pekerjaan (36,4 persen) dan faktor lainnya.

Kedua, faktor organisasi berfungsi sebagai titik nodal yang memediasi dampak kebijakan makro dan kerentanan individu. Kebijakan rekrutmen yang lambat atau transformasi digital tidak secara otomatis menyebabkan burnout. Dampak negatifnya baru terwujud ketika organisasi atau unit kerja gagal mengelola kebijakan tersebut, misalnya dengan tidak menyediakan pelatihan atau tidak merasionalisasi beban kerja. Dengan kata lain, organisasi adalah arena di mana kebijakan makro diterjemahkan ke dalam realitas kerja sehari-hari. Ketiga, lingkungan kerja terdekat memiliki kapasitas untuk mengkompensasi kerentanan individu. Individu dengan kecerdasan emosional rendah dapat terbantu oleh dukungan atasan yang empatik. Sebaliknya, individu resilien pun tetap rentan burnout jika terjebak dalam lingkungan kerja dengan desain pekerjaan buruk dan tanpa dukungan sosial.

Dengan demikian, intervensi yang berfokus pada perbaikan faktor organisasi menawarkan dampak yang paling luas dan efektif. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja terdekat tidak hanya secara langsung mengurangi pemicu burnout dari sumbernya, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi dalam mengelola dampak kebijakan makro dan memperkuat ketahanan individu.

Alternatif Kebijakan Penanganan Burnout Berbasis Faktor Unit Organisasi

Berdasarkan analisis faktor pemicu burnout di kalangan ASN, dirumuskan empat alternatif kebijakan strategis yang secara spesifik menargetkan penguatan unit organisasi.

Pemilihan dan evaluasi alternatif menggunakan empat kriteria kelayakan dari Bardach (2012), yaitu kelayakan teknis (*technical feasibility*), ekonomi dan keuangan (*economic and financial feasibility*), politik (*political viability*), serta operasional administratif (*administrative operability*).

Alternatif 1. Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan

Alternatif ini diwujudkan melalui Program "Pemimpin Berempati" dan Sistem "Sobat Kerja". Kebijakan ini bertujuan memperkuat kapasitas atasan langsung dalam memberikan dukungan emosional dan teknis kepada bawahan, serta membangun jaringan dukungan sebaya di lingkungan kerja.

Program "Pemimpin Berempati" merupakan pelatihan wajib bagi atasan langsung di tingkat eselon IV dan III mengenai kepemimpinan suportif, komunikasi efektif, pengenalan dini gejala burnout, dan cara memberikan dukungan. Indikator kinerja atasan diperluas tidak hanya berdasarkan capaian kerja tim, tetapi juga mencakup indeks kesejahteraan psikologis anggota timnya. Sementara itu, Sistem "Sobat Kerja" membentuk jaringan konselor sebaya di setiap unit kerja, di mana pegawai terpilih dilatih sebagai *peer supporter* yang menjadi tempat curhat pertama bagi rekan kerja yang mengalami tekanan psikologi.

Kebijakan ini secara langsung menangani faktor terbatasnya dukungan sosial atasan dan rekan kerja, serta berkontribusi pada penguatan sistem penghargaan melalui pengakuan non-materiil dari atasan. Selain itu, keberadaan *peer support* berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini masalah kesehatan mental sebelum berkembang menjadi burnout berat. Landasan hukum kebijakan ini merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN serta Peraturan LAN RI tentang Pelatihan Kepemimpinan.

Alternatif 2. Program *Flexible Working Arrangement* Berbasis Output

Program ini merupakan implementasi lanjutan dari Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Tugas Kedinasan Pegawai ASN Secara Fleksibel. Kebijakan ini melembagakan sistem kerja fleksibel yang mengukur kinerja ASN berdasarkan hasil kerja, bukan kehadiran fisik semata.

Komponen utama kebijakan ini meliputi pengukuran kinerja berbasis output dengan mengembangkan indikator kinerja individual yang terukur dan terintegrasi dengan e-Kinerja. Kebijakan ini juga memberikan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja dengan memberikan keleluasaan kepada pegawai untuk mengatur waktu dan tempat kerja selama

target output tercapai. Selain itu, kebijakan ini mendorong penguatan *right to disconnect* melalui kesepakatan internal unit untuk tidak berkomunikasi terkait pekerjaan di luar jam kerja, kecuali dalam keadaan darurat yang didefinisikan bersama.

Faktor unit organisasi yang ditangani melalui kebijakan ini mencakup desain pekerjaan yang tidak tepat melalui pemberian fleksibilitas waktu dan lokasi, lemahnya sistem penghargaan melalui pengakuan berbasis output bukan kehadiran fisik, serta kesehatan mental melalui pengurangan stres akibat perjalanan dinas (*commuting*) dan konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*). Dasar hukum kebijakan ini adalah Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 dan Peraturan BKN tentang Sistem Kinerja.

Alternatif 3. Rasionalisasi Beban Kerja Berbasis Analisis *Real-Time*

Kebijakan ini mewajibkan setiap instansi melakukan analisis beban kerja secara berkala setiap enam bulan dengan metode partisipatif dan berbasis data *real-time*. Hasil analisis digunakan untuk redistribusi tugas, usulan penambahan staf, atau otomatisasi pekerjaan administratif yang bersifat repetitif.

Komponen utama kebijakan ini meliputi audit beban kerja reguler menggunakan metode BKN yang dimutakhirkan dengan data digital seperti *log* aktivitas dan output per pegawai. Selanjutnya dilakukan redistribusi tugas lintas unit melalui penataan ulang distribusi tugas antar bagian atau unit berdasarkan hasil audit. Hasil audit juga menjadi dasar justifikasi penambahan SDM atau pengembangan otomatisasi untuk tugas-tugas administratif yang berulang.

Kebijakan ini secara langsung menangani faktor desain pekerjaan yang tidak tepat, terutama terkait beban kerja berlebih dan perluasan tugas tidak terencana, serta faktor kesehatan mental melalui pengurangan stres akibat beban kerja kronis. Landasan hukumnya merujuk pada Peraturan BKN tentang Analisis Beban Kerja dan Peraturan Menteri PANRB tentang Jabatan Fungsional.

Alternatif 4. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Kebijakan ini mewajibkan setiap instansi menyediakan program pengembangan kompetensi berkelanjutan, dengan fokus pada peningkatan literasi digital dan kapabilitas menghadapi transformasi teknologi yang semakin masif di sektor pemerintahan.

Komponen utama kebijakan ini meliputi pengembangan *microlearning* dan pelatihan adaptif berupa konten pembelajaran singkat yang dapat diakses kapan saja

sesuai kebutuhan individu. Kebijakan ini juga mendorong program mentoring lintas generasi, yaitu pendampingan teknis oleh pegawai junior kepada pegawai senior, khususnya kelompok usia 51-60 tahun yang mendominasi komposisi ASN, dalam penguasaan teknologi. Selain itu, kebijakan ini mendorong sertifikasi kompetensi digital yang diakui sebagai bentuk pengakuan formal atas kapabilitas pegawai.

Faktor unit organisasi yang ditangani melalui kebijakan ini adalah kurangnya upaya organisasi dalam pengembangan kompetensi serta lemahnya sistem penghargaan melalui sertifikasi sebagai bentuk pengakuan. Dasar hukum kebijakan ini adalah Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN dan Peraturan LAN RI tentang Pengembangan Kompetensi.

Analisis Alternatif Kebijakan

1. Alternatif 1: Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan

Dari perspektif kelayakan teknis, kebijakan Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan memiliki tingkat kelayakan yang tinggi. Pelatihan kepemimpinan telah rutin dilaksanakan oleh Lembaga Administrasi Negara, sehingga infrastruktur dan metodologi pelatihan sudah tersedia. Modul pelatihan tinggal ditambahkan komponen empati dan kesehatan mental yang dapat dikembangkan dengan melibatkan psikolog dan praktisi sumber daya manusia. Program *peer support* dapat dimulai dengan melatih dua hingga tiga orang per unit sebagai konselor sebaya melalui pelatihan dasar selama tiga hingga lima hari. Kebijakan ini tidak memerlukan teknologi canggih sehingga sangat mudah diimplementasikan di seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk di daerah terpencil sekalipun.

Dari aspek kelayakan ekonomi dan keuangan, kebijakan ini juga dinilai tinggi karena biaya yang dibutuhkan relatif rendah. Implementasi kebijakan ini memanfaatkan infrastruktur pelatihan yang sudah ada di LAN RI dan BPSDM di seluruh provinsi. Biaya utama hanya diperlukan untuk pengembangan modul baru dan pelatihan ulang untuk fasilitator. Jika dibandingkan dengan potensi kerugian akibat burnout yang menyebabkan penurunan produktivitas dan peningkatan *turnover*, investasi pada kebijakan ini memberikan manfaat yang jauh lebih besar. Studi menunjukkan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan untuk program dukungan psikososial di tempat kerja dapat imbal hasil sebesar satu hingga empat kali lipat dari biaya yang dikeluarkan (Le et al., 2021; Wahyuni, 2025).

Dari perspektif kelayakan politik, kebijakan ini mendapat dukungan yang tinggi. Pimpinan instansi cenderung mendukung pelatihan kepemimpinan karena dianggap meningkatkan kapasitas manajerial pejabat struktural. Kebijakan ini tidak kontroversial dan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi yang telah berjalan. LAN RI sebagai lembaga yang memiliki legitimasi untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan nasional dapat menjadi *leading sector* yang diterima oleh seluruh kementerian dan lembaga.

Dari aspek kelayakan operasional administratif, kebijakan ini juga dinilai tinggi karena dapat diintegrasikan dengan sistem pelatihan yang sudah berjalan. Birokrasi Indonesia memiliki pengalaman panjang dalam menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan, sehingga mekanisme rekrutmen peserta, pelaksanaan pelatihan, dan evaluasi sudah terbangun dengan baik. Pengukuran keberhasilan program dapat dilakukan melalui survei iklim organisasi yang sudah rutin dilaksanakan oleh banyak instansi, sehingga tidak memerlukan sistem baru yang rumit.

2. Alternatif 2: FWA Berbasis Output

Dari perspektif kelayakan teknis, kebijakan FWA Berbasis Output memiliki tingkat kelayakan yang tinggi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 telah memberikan landasan hukum dan teknis yang jelas. Sistem e-Kinerja yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN (SIASN) sudah berjalan di sebagian besar instansi pemerintah. Teknologi untuk mendukung kerja jarak jauh seperti *video conference*, *cloud collaboration*, dan aplikasi manajemen tugas sudah tersedia dan familiar bagi sebagian besar ASN, terutama generasi muda. Pengalaman kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19 juga memberikan pembelajaran berharga tentang apa yang diperlukan untuk membuat FWA berhasil.

Dari aspek kelayakan ekonomi dan keuangan, kebijakan ini juga dinilai tinggi karena tidak memerlukan anggaran baru yang signifikan. Implementasi FWA justru berpotensi menghemat biaya operasional kantor seperti listrik, air, dan pengadaan alat tulis kantor. Penghematan juga terjadi pada biaya transportasi pegawai dan subsidi perjalanan dinas. Studi global menunjukkan bahwa FWA dapat meningkatkan produktivitas hingga dua puluh dua persen (Henderson, 2022) dan menurunkan *turnover intention* secara signifikan (Margheritti et al., 2025). Dengan demikian, kebijakan ini tidak hanya mencegah burnout tetapi juga meningkatkan efisiensi anggaran pemerintah.

Dari perspektif kelayakan politik, kebijakan ini berada pada level sedang hingga tinggi. Adanya Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 menunjukkan bahwa dukungan politik di tingkat pusat sudah terbentuk. Namun demikian, beberapa instansi mungkin menunjukkan resistensi karena budaya kerja konvensional yang masih mengutamakan kehadiran fisik sebagai ukuran loyalitas dan produktivitas. Diperlukan sosialisasi yang masif dan contoh keberhasilan dari instansi percontohan untuk meyakinkan para pemangku kepentingan di tingkat kementerian dan lembaga.

Dari aspek kelayakan operasional administratif, kebijakan ini berada pada level sedang. Tantangan utama terletak pada kesiapan atasan dalam mengelola tim jarak jauh dan mengukur kinerja berbasis output secara objektif. Budaya *presenteeism* atau penilaian kinerja berdasarkan kehadiran fisik masih mengakar kuat di banyak instansi. Diperlukan pelatihan manajemen khusus bagi para atasan tentang cara memimpin tim jarak jauh dan penguatan sistem monitoring kinerja yang transparan dan akuntabel.

3. Alternatif 3: Rasionalisasi Beban Kerja Berbasis *Real-Time*

Dari perspektif kelayakan teknis, kebijakan Rasionalisasi Beban Kerja Berbasis Real-Time memiliki tingkat kelayakan yang tinggi. Metode analisis beban kerja telah tersedia di Badan Kepegawaian Negara dan dapat langsung diadaptasi. Data digital dari jejak kerja seperti log aktivitas dan output per pegawai dapat dimanfaatkan untuk analisis yang lebih akurat. Pengembangan dashboard analisis beban kerja *real-time* secara teknis dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada.

Dari aspek kelayakan ekonomi dan keuangan, kebijakan ini juga dinilai tinggi. Implementasi kebijakan ini tidak memerlukan biaya besar, hanya membutuhkan komitmen manajerial untuk melakukan audit secara rutin dan konsisten. Manfaat jangka panjangnya sangat signifikan karena dapat mencegah *turnover*, mengurangi absensi karena sakit, dan mencegah penurunan produktivitas akibat burnout. Data bahwa sekitar seratus delapan puluh ribu ASN pensiun pada tahun 2024 dan seratus empat puluh ribu lebih mengajukan pensiun hingga Oktober 2025 menunjukkan urgensi kebijakan ini untuk mencegah beban kerja berlebih pada pegawai yang masih aktif.

Dari perspektif kelayakan politik, kebijakan ini berada pada level sedang. Secara konseptual, kebijakan ini didukung oleh semua pihak karena tujuannya mulia yaitu menciptakan beban kerja yang adil. Namun demikian, implementasi redistribusi tugas dapat menghadapi resistensi dari unit yang harus kehilangan sebagian tugasnya. Pejabat

mungkin enggan mengakui bahwa unitnya kelebihan beban karena dianggap sebagai ketidakmampuan mengelola sumber daya. Diperlukan insentif bagi instansi yang transparan dalam mengungkapkan beban kerja riil dan siap melakukan redistribusi tugas.

Dari aspek kelayakan operasional administratif, kebijakan ini berada pada level sedang. Kebijakan ini membutuhkan kapasitas sumber daya manusia unit kepegawaian untuk melakukan analisis beban kerja secara berkala. Koordinasi lintas unit untuk redistribusi tugas sering terhambat oleh ego sektoral dan kurangnya komunikasi antar bagian. Diperlukan penguatan kapasitas analisis kepegawaian dan pembangunan mekanisme koordinasi yang efektif.

4. Alternatif 4: Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Dari perspektif kelayakan teknis, kebijakan Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan memiliki tingkat kelayakan yang tinggi. *Platform microlearning* telah dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara dan beberapa kementerian lain. Teknologi untuk pelatihan adaptif yang menyesuaikan dengan kebutuhan dan kecepatan belajar masing-masing individu sudah tersedia di pasaran. Program mentoring lintas generasi secara teknis mudah dijalankan karena hanya membutuhkan pemetaan kompetensi dan penjodohan antara mentor dan mentee.

Dari aspek kelayakan ekonomi dan keuangan, kebijakan ini berada pada level sedang. Implementasi kebijakan ini membutuhkan investasi untuk pengembangan konten *microlearning* dan *platform digital* yang interaktif. Namun demikian, investasi ini dapat diintegrasikan dengan anggaran pendidikan dan pelatihan yang sudah dialokasikan setiap tahun. Risiko jika kebijakan ini tidak dilakukan adalah semakin lebarnya kesenjangan digital, terutama pada ASN usia lima puluh satu hingga enam puluh tahun yang mendominasi komposisi ASN, yang pada gilirannya akan memperparah tingkat burnout akibat ketidakmampuan mengikuti tuntutan transformasi digital.

Dari perspektif kelayakan politik, kebijakan ini mendapat dukungan yang tinggi. Program pengembangan kompetensi sangat sejalan dengan agenda transformasi digital dan reformasi birokrasi yang menjadi prioritas nasional. Pemerintah telah berulang kali mendorong peningkatan kapabilitas digital ASN melalui berbagai kebijakan dan instruksi presiden. Dukungan politik ini memudahkan proses advokasi dan penganggaran.

Dari aspek kelayakan operasional administratif, kebijakan ini juga dinilai tinggi. Sistem pengembangan kompetensi sudah terbangun di hampir semua instansi melalui

pusat pendidikan dan pelatihan masing-masing. *Platform microlearning* dapat diakses dari mana saja dan kapan saja, sehingga tidak mengganggu pelaksanaan tugas pokok. LAN RI telah merekomendasikan pemanfaatan *microlearning* untuk birokrasi dan siap mendukung implementasinya di seluruh kementerian dan lembaga (Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan, 2025).

Penilaian Alternatif Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis di atas, dilakukan penilaian terhadap setiap alternatif kebijakan dengan menggunakan sistem skoring. Skor 1 menunjukkan kelayakan rendah sedangkan skor 4 menunjukkan kelayakan tinggi. Hasil penilaian ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Penilaian Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria yang Sudah Ditetapkan

Kriteria	Alternatif 1 (Dukungan Sosial dan Kepemimpinan)	Alternatif 2 (FWA)	Alternatif 3 (Rasionalisasi Beban Kerja)	Alternatif 4 (Pengembangan Kompetensi)
<i>Technical Feasibility</i>	4	4	4	4
<i>Economic and Financial Possibility</i>	4	4	4	3
<i>Political Viability</i>	4	3	3	4
<i>Administrative Operability</i>	4	3	3	4
Total Skor	16	14	14	15

Catatan : skala 1 = kelayakan rendah, 2 = kelayakan sedang-rendah, 3= kelayakan sedang-tinggi, 4 = kelayakan tinggi

Sumber : Hasil analisis penulis

Alternatif 1 yaitu Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan memperoleh skor tertinggi yaitu enam belas dari enam belas dengan kategori sangat layak dan unggul di semua kriteria. Kebijakan ini merupakan fondasi yang diperlukan sebelum implementasi kebijakan lainnya karena membangun kapasitas kepemimpinan yang suportif dan iklim organisasi yang sehat.

Alternatif 4 yaitu Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan memperoleh skor lima belas dari enam belas dengan kategori sangat layak, terutama unggul dalam aspek teknis,

politik, dan operasional. Kebijakan ini mendukung transformasi digital dan menjawab kebutuhan peningkatan kapabilitas ASN dalam menghadapi perubahan teknologi.

Alternatif 2 yaitu FWA Berbasis Output dan Alternatif 3 yaitu Rasionalisasi Beban Kerja *Real-Time* masing-masing memperoleh skor empat belas dari enam belas dengan kategori layak. Kedua kebijakan ini memiliki tantangan utama pada aspek politik dan operasional, namun tetap sangat penting untuk diimplementasikan secara bertahap.

Penting untuk dicatat bahwa keempat alternatif bersifat saling melengkapi dan memperkuat, bukan bersifat *mutually exclusive*. Implementasi bertahap dengan memulai dari fondasi yang paling matang akan menghasilkan *outcome* yang optimal.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis dan penilaian terhadap empat alternatif kebijakan menggunakan kriteria kelayakan Eugene Bardach, diperoleh kesimpulan bahwa keempat alternatif kebijakan layak untuk diimplementasikan dengan tingkat prioritas yang berbeda. Alternatif 1 yaitu Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan memperoleh skor tertinggi dan merupakan fondasi yang diperlukan sebelum implementasi kebijakan lainnya. Alternatif 4 yaitu Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan juga sangat layak dan mendukung transformasi digital yang sedang berjalan. Alternatif 2 yaitu FWA Berbasis Output dan Alternatif 3 yaitu Rasionalisasi Beban Kerja *Real-Time* layak diimplementasikan setelah fondasi kepemimpinan dan kompetensi terbangun dengan baik.

Sebagai rekomendasi, implementasi terhadap keempat alternatif tersebut dapat dilaksanakan secara bertahap sebagai berikut.

Tahap 1: Jangka Pendek (0-12 Bulan) - Membangun Fondasi

Pada tahap pertama, prioritas utama adalah implementasi Alternatif 1: Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan. Langkah konkret yang perlu dilakukan meliputi revisi modul pelatihan kepemimpinan dengan menambahkan muatan empati dan kesehatan mental, pelatihan "Pemimpin Berempati" untuk seluruh eselon IV dan III dengan target lima puluh persen peserta pada tahun pertama, serta pembentukan jaringan "Sobat Kerja" di seluruh kementerian dan lembaga melalui pelatihan konselor sebaya.

Rasionalisasi pemilihan Alternatif 1 sebagai prioritas pertama adalah karena kebijakan ini merupakan prasyarat bagi keberhasilan semua kebijakan lain. Tanpa atasan yang suportif, FWA justru dapat menjadi sumber stres baru karena pegawai merasa

diawasi secara berlebihan atau tidak mendapatkan bimbingan yang memadai. Tanpa atasan yang peduli terhadap kesejahteraan bawahan, rasionalisasi beban kerja tidak akan berjalan karena atasan cenderung mempertahankan status *quo*. Tanpa atasan yang memotivasi, program pengembangan kompetensi hanya akan menjadi formalitas tanpa dampak nyata.

Tahap 2: Jangka Menengah (12-24 Bulan) - Penguatan Kapasitas

Pada tahap kedua, prioritas implementasi adalah Alternatif 4 : Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan. Langkah konkret yang perlu dilakukan meliputi pengembangan platform *microlearning* nasional yang dapat diakses oleh seluruh ASN, peluncuran program mentoring lintas generasi secara nasional dengan fokus pada penguasaan teknologi digital, serta mendorong sertifikasi kompetensi digital untuk ASN prioritas terutama yang bertugas di bidang pelayanan publik dan teknis.

Rasionalisasi pemilihan Alternatif 4 sebagai prioritas kedua adalah karena dengan fondasi kepemimpinan yang kuat yang telah dibangun pada tahap pertama, program pengembangan kompetensi akan lebih efektif. Atasan yang suportif akan mendorong dan memfasilitasi pembelajaran bawahan. Peningkatan kompetensi digital juga merupakan prasyarat penting sebelum FWA skala luas diimplementasikan, karena kerja fleksibel berbasis output membutuhkan kecakapan digital yang memadai.

Tahap 3: Jangka Panjang (24-36 Bulan) - Reformasi Struktural

Pada tahap ketiga, implementasi difokuskan pada Alternatif 3: Rasionalisasi Beban Kerja *Real-Time* dan Alternatif 2: FWA Berbasis Output. Untuk Alternatif 3, langkah konkret yang perlu dilakukan meliputi pelaksanaan audit beban kerja nasional di seluruh kementerian dan lembaga, redistribusi tugas lintas unit berdasarkan hasil audit, serta penyusunan justifikasi formasi dan pengembangan otomatisasi untuk tugas-tugas administratif yang repetitif.

Untuk Alternatif 2, langkah konkret yang perlu dilakukan meliputi implementasi FWA secara penuh di seluruh instansi pemerintah, penguatan sistem monitoring kinerja berbasis output yang terintegrasi dengan e-Kinerja, serta evaluasi dan penyempurnaan kebijakan berdasarkan hasil implementasi di tahun pertama.

Rasionalisasi pemilihan Alternatif 3 dan 2 sebagai prioritas ketiga dan keempat adalah karena kedua kebijakan ini membutuhkan fondasi yang kokoh. Rasionalisasi beban kerja perlu didahului oleh pemetaan kompetensi dari tahap kedua agar redistribusi

tugas mempertimbangkan kapabilitas individu. FWA skala luas membutuhkan kesiapan atasan dari tahap pertama, kompetensi digital dari tahap kedua, dan beban kerja yang proporsional dari tahap ketiga agar tidak menjadi "perangkap fleksibilitas" yang justru meningkatkan beban kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Ababil, S. N. (2025, November 29). *Menerawang Nasib ASN Kedepan, Adakah Kesejahteraan Lewat Kenaikan Gaji 2026?* <https://radarkediri.jawapos.com/nasional/786893075/menerawang-nasib-asn-kedepan-adakah-kesejahteraan-lewat-kenaikan-gaji-2026>
- Akbar, M. T., & Soetjiningsih, C. H. (2023). Dukungan Sosial Rekan Kerja dan Atasan dengan Burnout Pada Aparatur Sipil Negara. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3). <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.436>
- Alfajar, Y., & Hidayati, R. A. (2022). Dampak Kelelahan Mental (Burnout) Terhadap Kinerja Karyawan Retail Besi dan Baja. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 3(01), 16. <https://doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v3i01.4050>
- Anggraini, G. A., & Mustakim. (2022). Work Stress on Secretariat Employees in The Agency of Financial and Training of The Ministry of Finance During The COVID-19 Pandemic. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 18(4). <https://doi.org/10.19184/ikesma.v%vi%i.27204>
- Arlinkasari, F., Kinanthi, M., & Akmal, S. (2025). *Jebakan WFH dan kerja fleksibel yang justru menciptakan 'burnout'*. <https://doi.org/10.64628/AAN.UDGNGPSUK>
- Arslan, A., Yener, S., & Akturan, A. (2026). Unfulfilled Promises of Back-Office E-Government Systems : Employee Perceptions and DIgital Transformation in Turkish Minucipalities. *Informing Science*, 29. <https://doi.org/10.28945/5706>
- Azhar, F. (2025, August 1). *Menjadi Aparatur Al-Qowiyu Al-Amin: Renungan tentang Kesehatan Mental* | *Republika Online*. <https://analisis.republika.co.id/berita/t0r8a8451/menjadi-aparatur-alqowiyu-alam-in-renungan-tentang-kesehatan-mental>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Number 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bardach, Eugene. (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis : The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (C. Kiino & M. Araklian, Eds.; 4th ed). Sage ; CQ Press.
- Bashri, H. (2025, August 13). *CPNS 2025 Siap Dibuka, Ada 400 Ribu Formasi Baru dan Jadwal Resmi Diperkirakan Agustus*. https://radarmadura.jawapos.com/nasional/2508130038/cpns-2025-siap-dibuka-ada-400-ribu-formasi-baru-dan-jadwal-resmi-diperkirakan-agustus#google_vignette
- Bezuidenhout, A. (2024). Public Money & Management New development: A strategic re-set-Sustaining Public Service Well-Being. *Public Money & Management*, 45:4, 369–372. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2416768>

- Bonfanti, R. C., Foti, G., Giorgi, G., & Ruggieri, S. (2025). Occupational Stigma Perception and Public Employees' Burnout: A Moderated Moderation Model of Work–Family Conflict and Social Comparison. *Acta Psychologica*, 253. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104769>
- Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2025). Revitalising burnout research. *Work and Stress*, 39(2), 153–161. <https://doi.org/10.1080/02678373.2025.2473385>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Editor Satu. (2025, November 4). *ASN Bolos Bisa Dipecat Tanpa Pensiun, BKN Ingatkan Aturan Tegas - Metro Daily*. <https://metrodaily.jawapos.com/nasional/2356785395/asn-bolos-bisa-dipecat-tanpa-pensiun-bkn-ingatkan-aturan-tegas>
- Foggy FF. (2025, July 3). *ASN Perempuan Butuh Ruang Aman, Bukan Cuma Slip Gaji*. <https://magdalene.co/story/tekanan-mental-perempuan-asn/>
- Gymnastiar, M. A. F., & Meirinawati. (2025). *Pengaruh Burnout terhadap Kinerja Pelayanan Publik Kader Surabaya Hebat di Kelurahan Tembok Dukuh Kota Surabaya*. 2(2), 141–164. <https://doi.org/10.62383/studi.v2i2.287>
- Hashona, W. V. (2025). *Pengaruh Techostress Terhadap Burnout, Job Satisfaction, dan Work Engagement : Studi pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan*. Magister Manajemen.
- Henderson. (2022). *Offering Remote Work Options Creates a Diverse, Equitable, and Inclusive Workplace Environment That Brings Parents Back Into the Workforce, Fosters Happier Workers, and Increases Productivity*. <https://www.alliancevirtualoffices.com/virtual-office-blog/remote-work-mental-health-statistics/>
- Hida, V. Y., Fanggidae, R. P. C., Riwu, Y. F., & Nursiani, N. P. (2025). *The Influence of Job Satisfaction and Burnout on Turnover Intention of Employees of Borneo Bakery*.
- Irmadela, R. A. (2023). *INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Toshiba Visual Media Network Indonesia)*.
- Janati, F., & Prabowo, D. (2025, November 3). *Kepala BKN Sebut Banyak ASN Dipecat karena Bolos Kerja*. https://nasional.kompas.com/read/2025/11/03/11090111/kepala-bkn-sebut-banyak-asn-dipecat-karena-bolos-kerja?utm_source=Telegram&utm_medium=Referral&utm_campaign=Sticky_DeSKTOP
- Jia, L., Phawitpiriyakliti, C., & Terason, S. (2024). The Effect of Work-Family Conflict and Work-Family Support on Job Performance if Chinese Grassroots Civil Servants. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(8). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-022>
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Anand, V., Santhanam, N., & Grover, A. (2022). Testing the Job Demands–Job Resources Model for Police Officer Job Burnout in

- a Sample of Indian Police Officers. *International Criminology*, 2(2), 188–205. <https://doi.org/10.1007/s43576-022-00046-1>
- Larasati, T. D. (2025). Analisis Perbandingan Masa Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja, Terhadap Kejadian Burnout pada Guru ASN dan Honorer di SMP Negeri KOta Semarang. [Tesis, Tidak Dipublikasikan].
- Le, L. K. D., Lee, Y. Y., Engel, L., Lal, A., & Mihalopoulos, C. (2021). Psychological workplace interventions to prevent major depression: A model-based economic evaluation. *Mental Health & Prevention*, 24, 200209. <https://doi.org/10.1016/J.MHP.2021.200209>
- LPKN. (2025a, November 8). *ASN dan Ketergantungan pada Atasan - Diklat LPKN*. <https://diklatlpkn.id/2025/11/08/asn-dan-ketergantungan-pada-atasan/>
- LPKN. (2025b, November 19). *ASN dan Fenomena “Kerja Tapi Tidak Bekerja” - Diklat LPKN*. <https://diklatlpkn.id/2025/11/19/asn-dan-fenomena-kerja-tapi-tidak-bekerja/>
- Lutfiani, M. (2025). Mengelola Keseimbangan Hidup dan Pekerjaan: Dampak Burnout dan Peran Penting Kepuasan Kerja. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 22(2), 205–220. <https://doi.org/10.36406/jam.v22i2.238>
- Maarif, S. (2025, August 10). *Kesehatan Mental, “Sindrom John Wayne”, dan Produktivitas ASN*. <https://kemenag.go.id/opini/kesehatan-mental-sindrom-john-wayne-dan-produktivitas-asn-PV7eZ?audio=1>
- Margheritti, S., Gragnano, A., Michailidis, E., Kochetova, T., & Miglioretti, M. (2025). Flex-Time Policies in Organizations: A Systematic Literature Review of Benefits and Challenges. *Https://Doi.Org/10.5465/AMPROC.2025.14426poster*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.14426POSTER>
- Martínez-Díaz, A., Díaz-Fúnez, P. A., Llopis-Marín, J. M., & Mañas-Rodríguez, M. Á. (2024). New Challenges: the Importance of Mindfulness Interventions on the Perception of Burnout in Public Employees: A Longitudinal Study. *Trends in Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s43076-024-00388-x>
- Maulidhya Pasha, B., & Soetjipto, B. E. (2026). Predictors of Quiet Quitting Among Employees in the Post-Pandemic Era: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis A R T I C L E I N F O. In *Jurnal Manajemen Motivasi* (Vol. 22).
- Means, J. M. (2025). Assessing Employee Wellbeing Resources for Governmental Public Health Professionals: A Narrative Review. *Boston Congress of Public Health Review (BCPHR, Formerly HPHR)*, Spring 2025(90). <https://doi.org/10.54111/001c.138000>
- Mussagulova, A. (2025). Burnout in the Australian public service during COVID-19: A job demands and resources theory perspective. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(4), 395–414. <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2455958>
- Nalbanti, D., Pascaloudis, D., & Trentsiou, G. (2025). Emotional Intelligence and Burnout Syndrome Among the Employees of the Local Government of the Prefecture of Serres. *Proceedings 2024*, 24. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111024>
- Ningtiyas, L. K., & Peristiowati, Y. (2025). Integrasi Teori Job Demands-Resources (JD-R) dan Conservation of Resources (COR) dalam Memahami Stres Kerja Tenaga Kesehatan di Era Digital : Literatur Riview. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6, Nomor 4.

- Peeters, M. C. W., Ybema, J. F., Le Blanc, P. M., & Plomp, J. (2025). Exploring the delicate relation between technological innovations and work quality: A study among civil servants. *Economic and Industrial Democracy*, 46(3), 851–873. <https://doi.org/10.1177/0143831X251347151>
- Pengadilan Agama Situbondo. (2025, October 10). *PA Situbondo Tekankan Pentingnya Kesehatan Jiwa di Tempat Kerja Melalui Webinar BPSDM Jatim*.
- Pradesa, H. A., Maasir, L., & Priatna, R. (2021). *Becoming More Burned or Engaged with Job: The Role of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict among Public Officers*.
- Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan. (2025, January 29). *Membangun Budaya Pembelajaran Berkelanjutan: Upaya LAN untuk Meningkatkan Kualitas ASN*. <https://makassar.lan.go.id/membangun-budaya-pembelajaran-berkelanjutan-upaya-lan-untuk-meningkatkan-kualitas-asn/>
- Putra, A. D. (2025, July 26). *Birokrasi Lincah atau Lelah, Kelelahan ASN dan LAN RI sebagai Penawar*. <https://rakyatsulsel.fajar.co.id/2025/07/26/birokrasi-lincih-atau-lelah-kelelahan-asn-dan-lan-ri-sebagai-penawar/>
- Putra, A. J., & Erwandi, D. (2025). Psychosocial factors and work stress in civil servants: a scoping review. *BKM Public Health and Community Medicine*, e20566. <https://doi.org/10.22146/bkm.v41i05.20566>
- Ramadhan, M. (2021). *Metode Penelitian* (A. A. Effendy, Ed.). Cipta Media Nusantara (CMN).
- Reppi, B., Sumampouw, O. J., & Lestari, H. (2020). Faktor-faktor Risiko Stres Kerja pada Aparatur Sipil Negara. In *Sam Ratulangi Journal of Public Health* (Vol. 1, Number 1).
- Saguni, D. S., Djabbari, M. H., Fetni, & Widyawati. (2025). Manajemen Stres Kerja pada Pegawai Sektor Publik: Strategi dan Implementasinya di Kabupaten Kolaka. *Journal Publicuho*, 8(4), 2638–2648. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i4.996>
- Satwiko, R. B. (2024). Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Boredom Proneness dan Cyberfloating Behavior serta Pengaruh Cyberfloating Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *Tesis*.
- Shaholli, D., Manai, M. V., Iantorno, F., Di Giampaolo, L., Nieto, H. A., Greco, E., La Torre, G., & De Sio, S. (2024). Teleworking and Mental Well-Being: A Systematic Review on Health Effects and Preventive Measures. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 16, Number 18). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su16188278>
- Tempo. (2024, October 2). *Kemenkes Soroti Masalah Kesehatan Mental di Tempat Kerja* | *tempo.co*. <https://www.tempo.co/politik/kemenkes-soroti-masalah-kesehatan-mental-di-tempat-kerja-3441>
- Tseng, P. C., Lin, P. Y., Liang, W. M., Lin, W. Y., & Kuo, H. W. (2022). Effort-Reward Imbalance and Job Strain Index Associated with Health-Related Quality of Life for Civil Servants In A National Survey : The Mediation Effect of Job Support and Over-Commitment. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 35(4), 425–436. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01894>
- Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. (2025, May 23). *Meningkatnya Kasus Burnout: Tantangan Kesehatan Mental di Dunia Kerja*. <https://psikologi.umsida.ac.id/burnout-tantangan-kesehatan-mental/>

- van der Meer, J., Vermeeren, B., & Steijn, B. (2024). Wellbeing During a Crisis: A Longitudinal Study of Local Government Civil Servants. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0734371X221084104>
- Wahyuni, S. (2025, November 26). *Kesehatan Jiwa sebagai Investasi Ekonomi Kesehatan di Kabupaten Karawang*. <https://www.faktajabar.co.id/2025/11/26/kesehatan-jiwa-sebagai-investasi-ekonomi-kesehatan-di-kabupaten-karawang/?share=facebook#respond>
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Wright, B. E., Hassan, S., & Baluran, D. A. (2025). Motivation, Meaning, and Burnout: Understanding Frontline Public Service Workers’ Work Experiences During Turbulent Times. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70037>