

Pengaruh *Burnout* terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Surabaya

The Effect of Burnout on Employee Performance at the Regional Financial and Asset Management Agency of the Surabaya City Government

Bunga, Eva Hany Fanida, Meirinawati, Fitrotun Niswah

¹²³⁴ Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Received 15 March 2026

Revised 25 March 2026

Accepted 27 March 2026

Available online 27 March 2026

Keywords:

Burnout, Employee Performance, and Local Government Employees.

Kata Kunci:

Burnout, Kinerja Pegawai, dan Pegawai Pemerintah Daerah.



Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Burnout merupakan bentuk kelelahan kerja yang muncul akibat tekanan pekerjaan berkepanjangan dan dapat berdampak pada kondisi psikologis pegawai, sehingga berpotensi menurunkan tingkat kinerja dalam organisasi, terutama pada instansi sektor publik yang memiliki beban administratif serta tanggung jawab kerja yang tinggi. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh burnout terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Surabaya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif melalui survei, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada 76 responden yang dipilih melalui teknik proportionate stratified random sampling. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji regresi linier sederhana dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, variabel burnout memiliki koefisien regresi (B) sebesar -0,292 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001, yang menunjukkan bahwa burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat burnout yang dialami pegawai, maka semakin rendah tingkat kinerja yang dihasilkan. Temuan ini juga diperkuat oleh hasil uji parsial (uji t) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan

burnout terhadap kinerja, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa burnout berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Selain itu, hasil koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,353 menunjukkan bahwa burnout mampu menjelaskan 35,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 64,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

ABSTRACT

Burnout is a form of work fatigue that arises due to prolonged work pressure and can impact the psychological condition of employees, thus potentially reducing the level of performance in the organization, especially in public sector agencies that have a high administrative burden and work responsibilities. This study was conducted to determine the effect of burnout on employee performance at the Regional Financial and Asset Management Agency of the Surabaya City Government. The method used was a quantitative approach through a survey, with data collection using a questionnaire to 76 respondents selected through a proportionate stratified random sampling technique. Furthermore, the data obtained were analyzed using a simple linear regression test with the help of IBM SPSS Statistics software. Based on the results of a simple linear regression analysis, the burnout variable has a regression coefficient (B) of -0.292 with a significance value of less than 0.001, which indicates that burnout has a negative and significant effect on employee performance. These results indicate that the higher the level of burnout experienced by employees, the lower the level of performance produced. This finding is also supported by the results of the partial test (t-test) which shows a significant effect of burnout on performance, so that the research hypothesis stating that burnout has an effect on employee performance can be accepted. In addition, the results of the coefficient of determination (R Square) of 0.353 indicate that burnout is able to explain 35.3% of the variation in employee performance, while the remaining 64.7% is influenced by other factors outside the research model.

*Corresponding Author

Email: bunga.22106@mhs.unesa.ac.id, evafanida@unesa.ac.id, meirinawati@unesa.ac.id, fitrotunniswah@unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, dinamika globalisasi, serta meningkatnya fleksibilitas sistem kerja telah mendorong peningkatan tuntutan kinerja sumber daya manusia. Pegawai dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan sistem, melakukan multitasking, serta menghasilkan kinerja optimal dalam waktu yang terbatas (Dudija, 2024). Kondisi tersebut menjadi pemicu munculnya kelelahan kerja berlebihan atau *burnout*. *Burnout* merupakan kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat stres berkepanjangan yang tidak terkelola dengan baik (Maslach & Leiter, 2016). World Health Organization mengklasifikasikan *burnout* sebagai sindrom akibat stres kronis di tempat kerja yang ditandai oleh kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (World Health Organization, 2019).

Fenomena *burnout* tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga berimplikasi pada organisasi, terutama dalam menurunkan produktivitas dan kualitas kerja. Individu yang mengalami *burnout* cenderung rentan terhadap gangguan kesehatan seperti depresi, kecemasan, gangguan tidur, hingga penyakit kardiovaskular (Maslach & Leiter, 2016). Oleh karena itu, *burnout* perlu dipandang sebagai permasalahan organisasional yang memerlukan perhatian serius.

Dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 27 ayat (2) menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh pekerjaan dan penghidupan yang layak (UUD 1945, 1945). Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja mengatur jam kerja maksimal 40 jam per minggu (UU No. 11 Tahun 2020, 2020). Namun, data menunjukkan bahwa rata-rata jam kerja pekerja di Indonesia mencapai 41–42 jam per minggu, bahkan sekitar 44% pekerja bekerja lebih dari 45 jam per minggu (Yonatan, 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kecenderungan kelebihan jam kerja yang berpotensi meningkatkan risiko stres dan *burnout*.

Menurut model Job Demand-Resource, tuntutan pekerjaan seperti beban kerja tinggi dan tekanan waktu dapat memicu *burnout* apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja seperti dukungan manajerial dan penghargaan (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Hal ini menjadi semakin relevan pada lingkungan kerja perkotaan dengan intensitas aktivitas tinggi, seperti Kota Surabaya. Data menunjukkan bahwa sekitar 30% pekerja perkotaan mengalami stres akibat beban kerja, dan 40% melaporkan kelelahan serta tekanan kerja yang signifikan (Santoso, 2025).

Kondisi tersebut juga berpotensi terjadi pada instansi pemerintah, termasuk Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, BPKAD memiliki beban kerja administratif yang tinggi serta tenggat waktu yang ketat. Tingginya tuntutan kerja, keterbatasan sumber daya manusia, serta adanya perangkapan tugas menunjukkan adanya ketidakseimbangan beban kerja yang dapat memicu stres dan *burnout* (Novita, 2025).

Selain itu, hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) menunjukkan adanya fluktuasi kualitas pelayanan, dengan aspek kompetensi dan perilaku pelaksana memperoleh nilai relatif rendah (BPKAD Provinsi Jawa Timur, 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi internal organisasi, termasuk potensi *burnout* pegawai, dapat memengaruhi kualitas pelayanan publik. Permasalahan lain seperti rendahnya kerja sama tim serta jam kerja yang melebihi ketentuan semakin memperkuat indikasi adanya tekanan kerja yang tinggi (Pamungkassari, 2025).

Dampak dari kondisi tersebut tidak hanya dirasakan oleh pegawai, tetapi juga oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Keluhan terkait lambatnya pelayanan dan ketidakpastian proses administrasi menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan pelayanan dan kapasitas organisasi. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka dapat menurunkan kinerja pegawai serta kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Hardiningtyas dan Dhanny (2022) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh signifikan terhadap penurunan kinerja pegawai di Command Center Kota Surabaya. Selain itu, Maulidah et al. (2022) menunjukkan bahwa *burnout* juga berdampak negatif terhadap motivasi kerja pegawai. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh *burnout*

terhadap kinerja pegawai pada lembaga seperti BPKAD masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Surabaya serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meminimalkan dampak *burnout* dalam lingkungan kerja pemerintahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain *cross-sectional*. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antara variabel *burnout* dan kinerja pegawai secara statistik (Sugiyono, 2016; Silalahi, 2012). Desain *cross-sectional* dipilih karena data dikumpulkan pada satu waktu tertentu tanpa tindak lanjut (Setia, 2016).

Penelitian dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya pada periode Oktober 2025 hingga Februari 2026. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPKAD sebanyak 308 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 76 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* agar setiap bidang kerja terwakili secara proporsional (Sugiyono, 2017).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari *burnout* sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. *Burnout* diukur menggunakan *Burnout Assessment Tool (BAT)* yang mencakup dimensi *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment*. Kinerja pegawai diukur menggunakan *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* yang meliputi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*.

Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder berupa dokumen pendukung. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin (1 = tidak pernah hingga 5 = selalu) (Sugiyono, 2019).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r hitung* dan *r tabel*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan nilai minimum 0,70 (Ghozali, 2021). Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai. Selain itu, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, linearitas, dan heteroskedastisitas. Seluruh analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi IBM SPSS.

HASIL

Sejarah Singkat BPKAD Kota Surabaya

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya merupakan perangkat daerah yang berperan strategis dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah. Lembaga ini bertanggung jawab dalam perumusan, pelaksanaan, dan koordinasi kebijakan teknis guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan efektif.

Dalam menjalankan fungsinya, BPKAD melaksanakan berbagai kegiatan seperti penyusunan anggaran, pengelolaan administrasi keuangan, penerapan akuntansi, serta penyusunan laporan keuangan daerah. Selain itu, BPKAD juga mengelola dan mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah untuk mendukung operasional pemerintahan serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Penelitian ini dilakukan di kantor BPKAD Kota Surabaya yang berlokasi di Jalan Jimerto No. 25–27. Sebagai instansi dengan beban kerja tinggi dan tuntutan kinerja yang kompleks, BPKAD menjadi objek yang relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya *burnout*.

Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini dilakukan terhadap 76 responden pegawai BPKAD Kota Surabaya dengan tujuan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel penelitian, yaitu *burnout* dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, diperoleh bahwa tingkat **burnout** pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 1,72 yang termasuk dalam kategori **sangat rendah**. Hal

ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai tidak mengalami tingkat kelelahan kerja yang berarti dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Jika dilihat berdasarkan dimensinya, exhaustion (kelelahan) memiliki nilai rata-rata sebesar 1,81 yang tergolong rendah, yang mengindikasikan bahwa pegawai relatif tidak mengalami kelelahan fisik maupun mental yang signifikan. Dimensi mental distance (jarak mental) memiliki nilai rata-rata sebesar 1,65 yang termasuk kategori sangat rendah, menunjukkan bahwa pegawai tetap memiliki keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan tidak menunjukkan sikap apatis. Selanjutnya, dimensi cognitive impairment (gangguan kognitif) memiliki nilai rata-rata sebesar 1,78 yang juga tergolong sangat rendah, yang berarti pegawai tidak mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi maupun berpikir secara jernih. Adapun dimensi emotional impairment (gangguan emosional) memiliki nilai rata-rata sebesar 1,65 yang termasuk kategori sangat rendah, yang menunjukkan bahwa kondisi emosional pegawai relatif stabil dan terkendali.

Sementara itu, hasil analisis terhadap variabel **kinerja pegawai** menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,30 yang termasuk dalam kategori **sedang**. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara umum tergolong cukup baik, namun belum mencapai tingkat optimal. Berdasarkan dimensinya, task performance memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 yang termasuk kategori tinggi, yang berarti pegawai mampu melaksanakan tugas utama dengan baik, efektif, dan tepat waktu. Dimensi contextual performance memiliki nilai rata-rata sebesar 3,88 yang juga termasuk kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kontribusi positif terhadap lingkungan kerja, seperti kerja sama, inisiatif, dan pengembangan diri. Sementara itu, dimensi counterproductive work behavior memiliki nilai rata-rata sebesar 1,61 yang termasuk kategori sangat rendah, yang mengindikasikan bahwa perilaku kerja negatif yang dapat merugikan organisasi jarang terjadi. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja pegawai tergolong baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan agar mencapai kinerja yang lebih optimal.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing dimensi burnout terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap dimensi burnout memiliki arah dan tingkat pengaruh yang berbeda. Dimensi exhaustion memiliki koefisien beta sebesar 0,266 yang menunjukkan pengaruh positif namun relatif kecil terhadap kinerja. Sebaliknya, dimensi mental distance memiliki koefisien beta sebesar -0,396 yang menunjukkan adanya pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Dimensi cognitive impairment memiliki nilai koefisien beta sebesar -0,447 yang merupakan pengaruh terbesar di antara dimensi lainnya, sehingga dapat diartikan bahwa gangguan kognitif seperti kesulitan konsentrasi dan berpikir jernih berpotensi menurunkan kinerja secara lebih dominan. Sementara itu, dimensi emotional impairment memiliki pengaruh yang sangat kecil dengan nilai beta sebesar -0,045.

Meskipun demikian, hasil uji parsial menunjukkan bahwa seluruh dimensi burnout tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing dimensi burnout terhadap kinerja pegawai.

Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Kualitas Data

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel burnout dan kinerja memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,361), sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel penelitian dengan tepat. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel burnout memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,993 dan variabel kinerja sebesar 0,881, yang keduanya berada di atas batas minimum 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam penelitian.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dengan nilai signifikansi sebesar 0,064 ($> 0,05$). Uji linearitas menunjukkan bahwa terdapat hubungan linear yang signifikan antara burnout dan kinerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) serta tidak

terdapat penyimpangan dari linearitas (Sig. 0,998 > 0,05). Selain itu, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,240 (> 0,05), yang berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, seluruh asumsi klasik dalam model regresi telah terpenuhi sehingga analisis dapat dilanjutkan.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa variabel burnout memiliki koefisien regresi sebesar -0,292 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai koefisien yang negatif menunjukkan bahwa burnout memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja, dimana peningkatan burnout akan diikuti dengan penurunan kinerja pegawai. Persamaan regresi yang diperoleh adalah: $Kinerja = 72,583 - 0,292 \text{ Burnout}$. Hasil ini menunjukkan bahwa burnout merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh *burnout* terhadap Kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Surabaya

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, capaian kinerja pegawai yang berada pada tingkat sedang perlu ditinjau dengan mempertimbangkan kondisi *burnout* yang tergolong sangat rendah. Tingkat *burnout* yang rendah ini mengindikasikan bahwa pegawai tidak mengalami kelelahan kerja yang signifikan, baik dari sisi emosional, mental, maupun fisik. Dengan kondisi tersebut, secara teoritis pegawai seharusnya memiliki kesiapan psikologis yang memadai untuk menampilkan performa kerja yang lebih optimal. Namun, fakta bahwa kinerja pegawai masih berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa rendahnya *burnout* tidak secara langsung berbanding lurus dengan tingginya kinerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun *burnout* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh, terdapat berbagai faktor lain yang juga turut menentukan tingkat kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup aspek individu, seperti tingkat motivasi, kompetensi, dan keterampilan, serta aspek organisasi, seperti sistem kerja, kepemimpinan, dan kebijakan yang diterapkan. Selain itu, kondisi lingkungan kerja juga berperan penting dalam mendukung atau membatasi kemampuan pegawai dalam mengoptimalkan kinerjanya. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berinteraksi, sehingga tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu variabel psikologis saja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilaksanakan, penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel *burnout* berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemerintah Kota Surabaya. Temuan ini menegaskan bahwa *burnout* merupakan salah satu aspek psikologis yang memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menjadi semakin relevan dalam konteks organisasi sektor publik, di mana pegawai dihadapkan pada beban kerja administratif yang tinggi, tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah, serta tuntutan untuk memberikan pelayanan publik secara optimal. Kondisi-kondisi tersebut menjadikan *burnout* sebagai faktor yang tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai menjadi aspek yang penting untuk dibahas secara lebih mendalam, mengingat kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya. Dengan adanya pengaruh tersebut, pengelolaan kondisi psikologis pegawai, khususnya terkait *burnout*, menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi sebagai bagian dari upaya menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Penggunaan sampling acak berstrata proporsional dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kelompok pegawai atau strata di dalam Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden, sesuai dengan jumlah pegawai di setiap departemen atau bidang kerja. Metode ini memungkinkan distribusi sampel yang lebih representatif, karena responden dipilih secara acak dengan mempertimbangkan proporsi ukuran populasi dalam setiap strata. Data yang diperoleh dapat mencerminkan situasi seluruh staf secara lebih objektif, dan bukan hanya kelompok tertentu saja. Penerapan metode pengambilan sampel

ini memperkuat validitas hasil penelitian, terutama dalam memverifikasi dampak variabel *burnout* terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena hasil analisis didasarkan pada sampel yang secara proporsional mewakili karakteristik populasi. Oleh karena itu, hasil penelitian yang menunjukkan korelasi antara *burnout* dan kinerja pegawai dapat dianggap mencerminkan situasi nyata yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini meningkatkan kekuatan hasil penelitian, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan kebijakan organisasi.

Hasil pengujian menggunakan uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar -6,353 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menandakan bahwa pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai terbukti secara statistik dan tidak terjadi secara kebetulan semata. Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *burnout* dan kinerja pegawai di BPKAD Kota Surabaya. Hasil ini sekaligus mendukung temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kondisi psikologis pegawai, khususnya *burnout*, memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja individu dalam organisasi. Sebagai contoh, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *burnout* dan beban kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Penelitian oleh Fhauzan dan Ali (2024) mengungkapkan bahwa beban kerja dan *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, yang kemudian memberikan dampak negatif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja dan tingkat *burnout*, maka tingkat stress pegawai juga akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Selanjutnya, berbagai penelitian menyoroti pentingnya peran motivasi atau semangat kerja sebagai variabel perantara dalam hubungan antara *burnout* dan kinerja pegawai. Salah satu penelitian oleh Maulidah, Wibowo, dan Widiastuti (2022) menunjukkan bahwa *burnout* memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja, sementara motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat *burnout* yang dialami pegawai cenderung menurunkan motivasi kerja. Penurunan motivasi ini kemudian berdampak langsung pada menurunnya kinerja yang dihasilkan, sehingga memperlihatkan adanya hubungan tidak langsung antara *burnout* dan kinerja melalui peran motivasi sebagai variabel mediasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Hutasoit dan Hawignyo (2023) yang menyatakan bahwa *burnout* secara signifikan menurunkan kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja justru berperan dalam meningkatkan kinerja. Kesamaan hasil dari berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa *burnout* tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga dapat menurunkan kinerja pegawai melalui pelemahan motivasi kerja. Dengan begitu, motivasi kerja menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam memahami mekanisme pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien regresi (B) yang menunjukkan arah negatif mengindikasikan bahwa *burnout* berpengaruh secara negatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa peningkatan tingkat *burnout* yang dialami pegawai cenderung diikuti oleh penurunan kinerja. Sebaliknya, apabila tingkat *burnout* berada pada level yang rendah, maka kinerja pegawai cenderung meningkat karena didukung oleh kondisi energi, konsentrasi, dan kesiapan psikologis yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Hubungan yang bersifat negatif antara *burnout* dan kinerja tersebut sejalan dengan teori *burnout* yang dikemukakan oleh Schaufeli (2020), yang menyatakan bahwa *burnout* dapat mengganggu aspek emosional, kognitif, serta motivasional individu. Gangguan pada aspek-aspek tersebut berpotensi menurunkan kemampuan pegawai dalam berkonsentrasi, mengambil keputusan secara tepat, serta menjaga semangat kerja. Akibatnya, kondisi ini dapat berdampak langsung pada menurunnya efektivitas dan kualitas dalam penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa *burnout* merupakan salah satu faktor psikologis yang memiliki peran penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Secara teoritis, *burnout* merupakan kondisi kelelahan kerja yang muncul akibat stres berkepanjangan dan ditandai oleh kelelahan emosional, jarak mental terhadap pekerjaan, serta

penurunan fungsi kognitif dan emosional. Ketika pegawai mengalami *burnout*, energi psikologis yang dimiliki akan terkuras, sehingga kemampuan untuk berkonsentrasi, mengambil keputusan, serta menjaga kualitas hasil kerja menjadi menurun. Kondisi ini pada akhirnya akan memengaruhi dimensi kinerja, baik kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), maupun meningkatnya potensi perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*), sebagaimana dijelaskan dalam konsep kinerja oleh Koopmans et al. (2023).

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh negatif *burnout* terhadap kinerja pegawai memiliki implikasi yang penting bagi organisasi, khususnya bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) sebagai organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan dan aset pemerintah daerah. BPKAD memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi, tuntutan ketelitian yang besar, serta kewajiban menjaga akuntabilitas dan transparansi publik dalam setiap proses administrasi dan pengambilan keputusan. Dalam kondisi tersebut, apabila pegawai mengalami *burnout* pada tingkat yang tinggi, maka risiko terjadinya kesalahan administrasi, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, serta penurunan kualitas hasil kerja dan pelayanan publik akan semakin meningkat. *Burnout* juga berpotensi mengurangi fokus, konsentrasi, dan daya tahan psikologis pegawai dalam menghadapi tekanan kerja yang berkelanjutan, sehingga secara tidak langsung dapat mengganggu stabilitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan *burnout* bukan hanya menjadi isu individual, tetapi juga merupakan tanggung jawab organisasi, karena upaya pencegahan dan pengendalian *burnout* menjadi salah satu kunci strategis dalam menjaga keberlanjutan kinerja pegawai serta memastikan tercapainya tujuan dan fungsi pelayanan publik secara optimal.

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square 0,353, yang maksudnya bahwa variabel *burnout* mampu mewakili sebesar 35,3% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa *burnout* berkontribusi cukup besar dan nyata dalam memengaruhi tingkat kinerja pegawai, meskipun bukan merupakan satu-satunya faktor penentu. Persentase tersebut mengindikasikan bahwa lebih dari sepertiga perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh perbedaan tingkat *burnout* yang dialami oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam penelitian sosial dan perilaku organisasi, nilai koefisien determinasi pada kisaran tersebut dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang moderat dan bermakna, sehingga layak untuk diperhatikan secara serius oleh organisasi. Namun, masih terdapat sebesar 64,7% variasi kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel *burnout*, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta karakteristik individu dan organisasi. Hal ini menunjukkan langkah peningkatan kinerja pegawai perlu dilaksanakan secara komprehensif, tidak hanya dengan mengendalikan tingkat *burnout*, tetapi juga dengan memperhatikan berbagai faktor pendukung lainnya yang berperan dalam mendorong kinerja optimal.

Di sisi lain, sebesar 64,7% variasi dalam kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel *burnout* pada penelitian ini. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek motivasi kerja, tingkat kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, sistem evaluasi kinerja, budaya organisasi, hingga kompetensi yang dimiliki individu. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, serta peluang yang dimiliki individu untuk mencapai prestasi. Kinerja tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi berbagai aspek yang saling berkaitan. Oleh karena itu, meskipun *burnout* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, peningkatan kinerja pegawai tetap memerlukan pendekatan lebih dalam dengan mempertimbangkan berbagai faktor pendukung lainnya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan kondisi *burnout* pegawai yang berada pada kategori sangat rendah, sementara kinerja pegawai berada pada kategori sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa rendahnya *burnout* telah berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, meskipun belum mampu mendorong kinerja ke kategori yang tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa *burnout* merupakan faktor penghambat kinerja, sehingga ketika *burnout* dapat ditekan, kinerja pegawai cenderung terjaga. Untuk mencapai

kinerja yang lebih optimal, organisasi masih perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang berperan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai.

Hubungan negatif antara *burnout* dan kinerja pegawai yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa *burnout* merupakan faktor psikologis yang dapat menurunkan kualitas sikap dan perilaku kerja pegawai. Pegawai yang mengalami *burnout* cenderung menunjukkan penurunan komitmen terhadap pekerjaan, menurunnya kepuasan kerja, serta berkurangnya keterlibatan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi tersebut tercermin melalui rendahnya semangat kerja, minimnya inisiatif, serta menurunnya kualitas interaksi sosial di lingkungan kerja. Studi Georgi (2025) yang meneliti hubungan antara emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment, dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa dimensi *burnout*, khususnya kelelahan emosional dan depersonalisasi, berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Ketika pegawai mengalami kelelahan emosional yang tinggi dan mulai menjaga jarak secara psikologis dari pekerjaannya, tingkat kepuasan kerja menurun, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas kinerja.

Sebaliknya, tingginya perasaan pencapaian pribadi (personal accomplishment) berperan dalam menjaga kepuasan kerja dan mendorong performa yang lebih baik. Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Aulia dan Yaman (2024) yang mengungkapkan bahwa *burnout* memberikan dampak negatif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kondisi *burnout* dapat menurunkan kinerja karena kelelahan kerja yang dialami pegawai berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan kerja, yang kemudian melemahkan motivasi serta dorongan untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang memiliki tingkat *burnout* rendah cenderung berada dalam kondisi psikologis yang lebih stabil, mampu mempertahankan konsentrasi, serta lebih siap menghadapi berbagai tuntutan dan tekanan pekerjaan. Keadaan ini memungkinkan mereka untuk menjaga kualitas kerja, membangun hubungan kerja yang lebih baik, serta menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam aktivitas pekerjaan. Temuan penelitian ini semakin menegaskan bahwa pengelolaan *burnout* merupakan aspek yang krusial dalam upaya mempertahankan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, khususnya pada organisasi sektor publik yang memiliki beban dan tuntutan kerja yang relatif tinggi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi yang penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di BPKAD Kota Surabaya, khususnya dalam upaya menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai melalui pengendalian tingkat *burnout*. Organisasi perlu secara konsisten mempertahankan kondisi kerja yang kondusif dan mampu menekan potensi munculnya *burnout*, antara lain melalui pembagian beban kerja yang proporsional sesuai dengan kapasitas pegawai, kejelasan tugas dan tanggung jawab, serta penciptaan hubungan kerja yang suportif antara atasan dan bawahan maupun antarpegawai. Selain itu, organisasi juga perlu mengembangkan sistem kerja yang memberikan ruang bagi pegawai untuk memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, memperoleh umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan, serta memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan pengembangan karier secara adil dan transparan. Penyediaan dukungan organisasi yang memadai, baik dalam bentuk fasilitas kerja, pelatihan, maupun penghargaan atas kinerja, diharapkan dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi dan menjaga kondisi psikologis pegawai tetap stabil. Upaya-upaya tersebut tidak hanya berfungsi sebagai strategi pencegahan *burnout*, tetapi juga berpotensi mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan, sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi pengelolaan keuangan dan aset daerah secara lebih efektif, akuntabel, dan berkualitas.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya. Temuan tersebut menegaskan bahwa *burnout* tidak hanya berkaitan dengan kondisi individu, tetapi juga merupakan persoalan organisasi yang memerlukan penanganan secara terencana dan berkelanjutan. Apabila tingkat *burnout* tidak

dikelola dengan baik, kondisi ini dapat menurunkan kualitas kinerja pegawai, menghambat efektivitas pelaksanaan pekerjaan, serta berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, terutama pada instansi sektor publik yang memiliki tuntutan pelayanan dan akuntabilitas yang tinggi. Oleh sebab itu, upaya pengendalian *burnout* menjadi bagian penting dalam menjaga kestabilan kinerja pegawai, meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja, dan membentuk lingkungan kerja yang sehat serta produktif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis pegawai sebagai faktor pendukung terciptanya kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Pengaruh *burnout* terhadap Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* berpengaruh negatif terhadap kinerja tugas (*task performance*) pegawai BPKAD Kota Surabaya. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami pegawai, maka kinerja dalam melaksanakan tugas pokok pekerjaan cenderung menurun. Sebaliknya, apabila *burnout* berada pada tingkat rendah, maka kinerja tugas pegawai cenderung lebih baik. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif sebelumnya yang menunjukkan bahwa *burnout* pegawai berada pada kategori sangat rendah, sedangkan kinerja tugas berada pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa rendahnya kelelahan kerja yang dialami pegawai memungkinkan mereka tetap mampu merencanakan pekerjaan, menetapkan prioritas, serta menyelesaikan tugas secara efektif.

Secara teoritis, *burnout* merupakan kondisi psikologis yang ditandai oleh kelelahan fisik, mental, kognitif, dan emosional akibat stres kerja berkepanjangan yang berdampak pada menurunnya kapasitas individu dalam bekerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *burnout* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi karena memengaruhi energi kerja, kemampuan berpikir, dan regulasi emosi pekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Idrus et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan tingkat *burnout* menyebabkan penurunan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Selain itu, penelitian Van Dijk et al. (2020) juga menemukan bahwa *burnout* berkaitan dengan penurunan fungsi kognitif seperti perhatian dan memori kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan secara optimal. Penurunan energi dan sumber daya psikologis tersebut secara langsung akan memengaruhi pelaksanaan tugas utama pekerjaan (*task performance*), karena dimensi ini berkaitan dengan efektivitas, efisiensi, dan ketepatan penyelesaian pekerjaan.

Dimensi *exhaustion* merupakan bentuk kelelahan fisik dan mental akibat tuntutan pekerjaan. Dalam penelitian ini, *exhaustion* berada pada kategori sangat rendah, yang berarti pegawai tidak mengalami kelelahan kerja yang signifikan. Kondisi ini mendukung tingginya kinerja tugas pegawai. Secara teori, kelelahan kerja menyebabkan berkurangnya energi individu untuk melaksanakan pekerjaan sehingga produktivitas menurun. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kelelahan kerja yang tinggi berkaitan dengan penurunan aktivitas pada *prefrontal cortex*, yaitu bagian otak yang berperan dalam kontrol kinerja, pengambilan keputusan, serta pengelolaan informasi dalam pekerjaan, sehingga dapat menurunkan performa tugas dan meningkatkan kesalahan kerja (Chou et al., 2016). Rendahnya *exhaustion* pada pegawai BPKAD menjelaskan mengapa mereka masih mampu bekerja efisien, mengatur waktu, dan menyelesaikan tugas tepat waktu sebagaimana tercermin pada skor *task performance* yang tinggi.

Mental distance menggambarkan sikap menjauh secara psikologis dari pekerjaan, seperti kehilangan antusiasme dan kepedulian terhadap tugas. Hasil penelitian menunjukkan *mental distance* pegawai berada pada kategori sangat rendah. Artinya, pegawai masih memiliki keterlibatan psikologis yang baik terhadap pekerjaan. Kondisi ini penting karena keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan faktor utama yang mendukung kinerja tugas. Penelitian psikologi kerja menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *mental distance* atau ketidakterlibatan psikologis terhadap pekerjaan, maka semakin rendah kualitas pelaksanaan tugas karena individu kehilangan motivasi intrinsik serta makna kerja dalam pekerjaannya.

(Schaufeli et al., 2020). Rendahnya *mental distance* pada pegawai BPKAD menjelaskan mengapa mereka tetap fokus pada tujuan pekerjaan dan hasil kerja, sehingga *task performance* tetap tinggi.

Cognitive impairment merupakan gangguan fungsi kognitif seperti sulit fokus, mudah lupa, dan kesulitan berpikir jernih. Dalam penelitian ini, dimensi ini juga berada pada kategori sangat rendah. Hal ini berarti pegawai masih memiliki kemampuan konsentrasi dan pemrosesan informasi yang baik dalam bekerja. Secara ilmiah, gangguan kognitif akibat kelelahan kerja terbukti meningkatkan kesalahan kerja dan menurunkan kualitas tugas karena individu mengalami penurunan memori kerja, perhatian, dan pengambilan keputusan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketika beban mental meningkat, fungsi kognitif tingkat tinggi seperti *working memory* dan *awareness* menurun sehingga performa kerja kompleks ikut menurun (Van Dijk et al., 2020). Karena *cognitive impairment* pegawai rendah, maka kemampuan mereka dalam menyusun prioritas, merencanakan pekerjaan, dan menyelesaikan tugas tetap optimal sehingga *task performance* tinggi.

Emotional impairment berkaitan dengan ketidakmampuan mengelola emosi seperti mudah tersinggung, reaktif, dan tidak stabil secara emosional. Hasil penelitian menunjukkan dimensi ini juga sangat rendah. Artinya, pegawai mampu menjaga kestabilan emosi saat bekerja. Stabilitas emosi sangat penting dalam kinerja tugas karena emosi negatif yang tidak terkontrol dapat mengganggu konsentrasi, hubungan kerja, dan kualitas keputusan. Studi psikologi organisasi terbaru menjelaskan bahwa *burnout* emosional berkaitan dengan meningkatnya reaktivitas emosi dan penurunan kontrol diri yang berdampak pada penurunan performa kerja individu (Koutsimani et al., 2021). Dengan rendahnya *emotional impairment* pada pegawai BPKAD, maka mereka mampu bekerja secara tenang, rasional, dan profesional sehingga pelaksanaan tugas tetap efektif.

Secara keseluruhan, keempat dimensi *burnout*, *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment* memiliki hubungan negatif dengan kinerja tugas. Hal ini sesuai dengan teori konservasi sumber daya (*Conservation of Resources Theory*) oleh Hobfoll yang menyatakan individu membutuhkan energi fisik, kognitif, dan emosional untuk mempertahankan kinerja. Ketika sumber daya tersebut terkuras akibat *burnout*, maka kinerja akan menurun. Sebaliknya, ketika *burnout* rendah, sumber daya kerja tetap terjaga sehingga kinerja tetap optimal. Hasil penelitian ini memperkuat temuan *burnout* merupakan prediktor penting kinerja individu dalam organisasi. Semakin rendah *burnout* pegawai BPKAD Kota

Surabaya, maka semakin tinggi kemampuan mereka dalam merencanakan pekerjaan, menetapkan prioritas, bekerja efisien, dan menyelesaikan tugas tepat waktu (*task performance*). Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja yang nyaman menjadi faktor penting dalam menjaga rendahnya *burnout* dan mempertahankan kinerja tugas pegawai.

Pengaruh *burnout* terhadap Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Surabaya, diketahui bahwa tingkat *burnout* pegawai secara umum berada pada kategori sangat rendah hingga rendah pada seluruh dimensinya, yaitu *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment*. Di sisi lain, tingkat kinerja kontekstual pegawai berada pada kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *burnout* yang dialami pegawai berkaitan dengan tingginya perilaku kinerja kontekstual yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai tidak mengalami kelelahan kerja yang berarti, mereka cenderung mampu menunjukkan perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan, serta berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah tingkat *burnout* yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin baik pula perilaku kerja kontekstual yang ditampilkan dalam organisasi.

Kinerja kontekstual secara teoritis dipahami sebagai perilaku kerja yang mendukung terciptanya lingkungan sosial dan psikologis yang positif dalam organisasi. Bentuk perilaku ini dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan, serta memberikan kontribusi yang melampaui tugas formal yang telah ditetapkan. Kemunculan perilaku tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai ketika menjalankan pekerjaannya. Dalam hal ini, *burnout* sebagai kondisi kelelahan kerja yang bersifat multidimensi dapat memengaruhi tingkat energi, motivasi, serta keterlibatan individu dalam aktivitas organisasi. Ketika pegawai mengalami kelelahan fisik, mental, maupun emosional secara berkelanjutan, kemampuan mereka untuk terlibat dalam perilaku kerja tambahan di luar tugas utama cenderung menurun. *Burnout* memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja kontekstual, karena kelelahan emosional dan psikologis dapat mengurangi kecenderungan individu untuk berpartisipasi dalam perilaku kerja ekstra-peran di lingkungan kerja (Schaufeli & Bakker, 2017).

Dalam penelitian ini, dimensi *exhaustion* menunjukkan nilai yang rendah, yang mengindikasikan bahwa pegawai relatif jarang mengalami kelelahan baik secara fisik maupun mental dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai tetap memiliki energi dan sumber daya psikologis yang cukup untuk terlibat dalam berbagai aktivitas organisasi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, maupun mengembangkan kompetensi diri. Secara teoritis, *exhaustion* merupakan komponen utama dalam *burnout* yang berkaitan dengan menurunnya energi kerja individu. Ketika seseorang mengalami tingkat kelelahan yang tinggi, individu tersebut cenderung berupaya menghemat energi yang dimilikinya sehingga keterlibatan dalam perilaku kerja kontekstual menjadi berkurang. Penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja memiliki hubungan negatif dengan berbagai aspek kinerja, termasuk *contextual performance*, karena individu yang mengalami kelelahan cenderung hanya berfokus pada penyelesaian tugas utama dan menghindari kontribusi tambahan dalam organisasi (Schaufeli & Bakker, 2017). Oleh karena itu, rendahnya tingkat *exhaustion* pada pegawai BPKAD Kota Surabaya dapat menjelaskan mengapa kinerja kontekstual yang mereka tunjukkan tetap berada pada tingkat yang tinggi.

Mental distance pada penelitian ini juga berada pada kategori sangat rendah, yang berarti pegawai tidak menunjukkan sikap sinis, tidak peduli, atau menjauh dari pekerjaan. Kondisi ini penting bagi kinerja kontekstual karena perilaku kontekstual sangat dipengaruhi oleh keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki

keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku membantu, loyalitas, dan partisipasi organisasi yang lebih besar. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *burnout*, khususnya aspek depersonalisasi atau jarak mental terhadap pekerjaan, berkaitan negatif dengan *contextual performance* karena menurunkan keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (Schaufeli & Bakker, 2017). Rendahnya dimensi *mental distance* pada pegawai BPKAD mendukung tingginya perilaku kontekstual, seperti kemauan mengembangkan diri dan kontribusi tambahan.

Dimensi *cognitive impairment* memiliki nilai sangat rendah, yang menunjukkan bahwa pegawai relatif tidak mengalami gangguan konsentrasi, kesulitan berpikir, atau mudah lupa saat bekerja. Kondisi kognitif yang baik memungkinkan pegawai tetap mampu berinisiatif, memecahkan masalah, dan memberikan kontribusi tambahan dalam pekerjaan. Secara teoritis, *burnout* berdampak pada fungsi kognitif seperti perhatian dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja di luar tugas inti. Penelitian menyatakan bahwa *burnout* menurunkan kapasitas kognitif sehingga individu kurang mampu terlibat dalam perilaku proaktif dan kolaboratif yang merupakan bagian dari kinerja kontekstual (Koutsimani et al., 2021). Rendahnya gangguan kognitif pada pegawai BPKAD mendukung kemampuan mereka untuk tetap aktif dalam menjalankan kegiatan kontekstual organisasi.

Emotional impairment dalam penelitian ini juga berada pada kategori sangat rendah, yang berarti pegawai relatif mampu mengendalikan emosi dan tidak mudah tersinggung di tempat kerja. Stabilitas emosional sangat penting dalam kinerja kontekstual karena perilaku kontekstual melibatkan interaksi sosial, kerja sama, dan hubungan interpersonal yang positif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *burnout*, khususnya kelelahan emosional, berhubungan dengan penurunan kualitas interaksi sosial dan perilaku prososial di tempat kerja (Wekenborg et al., 2022). Individu yang mengalami kelelahan emosional cenderung menarik diri hubungan kerja dan mengurangi kontribusi ekstra-peran. Oleh karena itu, rendahnya gangguan emosional pada pegawai BPKAD mendukung kemampuan mereka untuk tetap menunjukkan perilaku kontekstual seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* yang rendah pada seluruh dimensinya berpengaruh terhadap tingginya kinerja kontekstual pegawai BPKAD Kota Surabaya. Temuan ini sejalan dengan model *Job Demands-Resources* yang menyatakan bahwa kondisi psikologis positif dan rendahnya kelelahan kerja memungkinkan pegawai mempertahankan keterlibatan dan kontribusi organisasi di luar tugas formal. Hal tersebut juga menegaskan bahwa *burnout* berperan sebagai faktor yang menurunkan *contextual performance* melalui berkurangnya energi, keterlibatan, dan interaksi sosial pegawai. Dapat disimpulkan bahwa semakin rendah tingkat *burnout* pegawai (*exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment*), maka semakin tinggi kinerja kontekstual yang ditunjukkan. Hal ini menjelaskan bahwa kondisi psikologis pegawai BPKAD Surabaya yang relatif sehat memungkinkan mereka tetap aktif berkontribusi, berinisiatif, dan menunjukkan perilaku kerja positif di luar tugas utama.

Pengaruh *burnout* terhadap Perilaku Kerja yang Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *burnout* yang terdiri dari dimensi *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment* berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior* / CWB). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami pegawai, maka kecenderungan munculnya perilaku kerja yang merugikan organisasi juga meningkat. Meskipun secara deskriptif tingkat *burnout* pegawai berada pada kategori rendah, hasil uji inferensial menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sehingga *burnout* tetap menjadi faktor psikologis penting yang memengaruhi perilaku kerja pegawai.

Secara konseptual, keterkaitan antara *burnout* dan perilaku kerja kontraproduktif dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa individu berusaha mempertahankan serta melindungi sumber daya yang dimilikinya, seperti

energi, perhatian, dan kestabilan emosi. Ketika seseorang mengalami tekanan kerja yang berkepanjangan hingga memicu *burnout*, sumber daya psikologis tersebut akan semakin berkurang. Kondisi kehilangan sumber daya ini dapat menurunkan kemampuan individu dalam mengontrol diri, meningkatkan perasaan frustrasi, serta memicu munculnya respons negatif terhadap pekerjaan. Akibatnya, pegawai menjadi lebih rentan menampilkan perilaku kerja yang merugikan organisasi, seperti menurunnya kualitas pekerjaan, kelalaian dalam menyelesaikan tugas, hingga sikap kurang kooperatif terhadap rekan kerja maupun organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tareq Lubbadeh yang menunjukkan bahwa *burnout* memiliki hubungan positif dengan *counterproductive work behavior*, karena kelelahan emosional dan kognitif dapat mengurangi kemampuan individu dalam mengendalikan perilaku negatif di tempat kerja (Lubbadeh, 2021).

Dilihat dari masing-masing dimensinya, *exhaustion* yang menggambarkan kelelahan fisik dan mental merupakan kondisi ketika energi kerja pegawai terkuras akibat tuntutan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus. Ketika pegawai mengalami tingkat *exhaustion* yang tinggi, motivasi serta ketahanan mereka dalam menjalankan pekerjaan cenderung menurun. Kondisi tersebut dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang bersifat kontraproduktif, seperti menunda penyelesaian pekerjaan, bekerja secara tidak maksimal, hingga menghindari tanggung jawab yang seharusnya dilakukan. Secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku menyimpang dalam organisasi, karena individu yang mengalami kelelahan cenderung berupaya mengurangi tekanan atau tuntutan kerja yang dirasakan berlebihan melalui perilaku yang tidak mendukung tujuan organisasi (Lubbadeh, 2021). Dalam penelitian ini, tingkat *exhaustion* pegawai BPKAD Kota Surabaya berada pada kategori rendah dan perilaku kerja kontraproduktif juga berada pada kategori sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kelelahan kerja yang dialami pegawai berkontribusi terhadap rendahnya kecenderungan mereka melakukan perilaku yang merugikan organisasi. Dengan kondisi energi kerja yang masih terjaga, pegawai mampu menjalankan tugas secara lebih bertanggung jawab dan tetap mematuhi norma serta aturan kerja yang berlaku.

Dimensi *mental distance* menggambarkan kondisi ketika pegawai secara psikologis mulai menjauh dari pekerjaannya yang ditandai dengan sikap sinis, kurang peduli, serta menurunnya keterlibatan terhadap tugas dan organisasi. Keadaan ini dapat menyebabkan rendahnya tingkat keterikatan pegawai dengan organisasi sehingga nilai, norma, dan aturan kerja tidak lagi terinternalisasi secara kuat dalam perilaku kerja sehari-hari. Pegawai yang memiliki tingkat *mental distance* tinggi umumnya tidak memiliki dorongan yang kuat untuk menjaga kualitas perilaku kerja maupun kontribusi terhadap organisasi. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan munculnya perilaku kerja kontraproduktif karena individu tidak lagi merasa memiliki tanggung jawab psikologis terhadap kepentingan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susilo et al. (2024) yang menemukan bahwa *disengagement* kerja merupakan salah satu prediktor signifikan terhadap munculnya *Counterproductive Work Behavior* (CWB), karena individu yang tidak lagi terikat secara psikologis dengan pekerjaannya cenderung tidak memandang kepentingan organisasi sebagai bagian dari kepentingan pribadinya. Dalam penelitian ini, dimensi *mental distance* pada pegawai BPKAD Kota Surabaya berada pada kategori sangat rendah dan perilaku kerja kontraproduktif juga berada pada kategori sangat rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai masih memiliki keterikatan psikologis yang baik terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga kecenderungan untuk melakukan perilaku yang merugikan organisasi juga sangat kecil.

Dimensi *cognitive impairment* dalam *burnout* menggambarkan adanya gangguan pada fungsi kognitif individu, seperti kesulitan berkonsentrasi, mudah lupa, serta melambatnya proses berpikir dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini dapat menyebabkan meningkatnya kemungkinan terjadinya kesalahan kerja, ketidakakuratan

dalam penyelesaian tugas, serta pengambilan keputusan yang kurang tepat. Gangguan kognitif tersebut juga dapat memunculkan bentuk *Counterproductive Work Behavior* (CWB) yang bersifat tidak langsung atau *passive* CWB, seperti kelalaian dalam bekerja, kurangnya ketelitian, maupun pelanggaran prosedur kerja akibat keterbatasan kemampuan memproses informasi. Pegawai yang mengalami penurunan kapasitas kognitif cenderung lebih rentan melakukan kesalahan kerja karena kemampuan perhatian dan pengolahan informasi menjadi menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koutsimani et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *burnout* berkaitan dengan penurunan fungsi eksekutif otak yang berperan dalam mengontrol perhatian, memori kerja, serta pengendalian perilaku, sehingga berpotensi meningkatkan risiko munculnya perilaku kerja yang disfungsi. Namun dalam penelitian ini, dimensi *cognitive impairment* pada pegawai BPKAD Kota Surabaya berada pada kategori sangat rendah dan perilaku kerja kontraproduktif juga berada pada kategori sangat rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai masih memiliki kemampuan kognitif yang baik dalam memproses informasi, berkonsentrasi, dan mengambil keputusan kerja, sehingga kecenderungan munculnya perilaku kerja yang merugikan organisasi dapat diminimalkan.

Dimensi *emotional impairment* menggambarkan kondisi terganggunya stabilitas emosi individu yang ditandai dengan munculnya emosi negatif, mudah tersinggung, serta kesulitan dalam mengendalikan perasaan saat menghadapi situasi kerja. Ketidakstabilan emosi tersebut dapat memicu berbagai masalah dalam hubungan kerja, seperti meningkatnya konflik interpersonal, perilaku agresif, maupun sikap tidak kooperatif terhadap rekan kerja dan organisasi. Bentuk-bentuk perilaku tersebut termasuk dalam *Counterproductive Work Behavior interpersonal*, yaitu perilaku yang merugikan hubungan sosial di lingkungan kerja. Pegawai yang mengalami kelelahan emosional seringkali melampiaskan tekanan atau stres kerja melalui perilaku negatif terhadap orang lain di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maffett et al. (2022) yang menyatakan bahwa *dysregulasi* emosi akibat *burnout* berperan sebagai mediator penting dalam munculnya perilaku kontraproduktif di lingkungan kerja, karena ketidakmampuan individu dalam mengendalikan emosi dapat meningkatkan kecenderungan perilaku negatif terhadap organisasi maupun rekan kerja. Namun dalam penelitian ini, dimensi *emotional impairment* pada pegawai BPKAD Kota Surabaya berada pada kategori sangat rendah dan perilaku kerja kontraproduktif juga berada pada kategori sangat rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki stabilitas emosi yang baik dalam menjalankan pekerjaan, sehingga kecenderungan munculnya konflik interpersonal maupun perilaku yang merugikan organisasi dapat diminimalkan.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *burnout* merupakan salah satu *antecedent* utama *Counterproductive Work Behavior*. *Burnout* mengurangi keterikatan kerja, kontrol diri, serta sumber daya psikologis pegawai, sehingga meningkatkan kecenderungan perilaku menyimpang. Meskipun tingkat *burnout* pegawai BPKAD Kota Surabaya tergolong rendah, pengaruhnya yang signifikan terhadap CWB menunjukkan bahwa *burnout* tetap perlu dikelola secara organisasi. Artinya, bahkan tingkat *burnout* yang relatif kecil pun dapat memicu perilaku kontraproduktif apabila terjadi secara terus-menerus. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *burnout* memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku kerja pegawai, khususnya perilaku kontraproduktif. Semakin tinggi *exhaustion*, *mental distance*, *cognitive impairment*, dan *emotional impairment* yang dialami pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan munculnya *Counterproductive Work Behavior*. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan upaya pencegahan *burnout* melalui pengelolaan beban kerja, dukungan organisasi, serta peningkatan kesejahteraan psikologis pegawai guna meminimalkan perilaku kerja kontraproduktif.

Dimensi *burnout* yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis jalur yang ditinjau melalui nilai *standardized coefficients* (Beta), diketahui bahwa dimensi *burnout* yang memberikan pengaruh paling besar terhadap

kinerja pegawai adalah *cognitive impairment*, dengan nilai koefisien beta sebesar $-0,447$. Angka tersebut menunjukkan bahwa *cognitive impairment* memiliki pengaruh negatif yang paling dominan dibandingkan dengan dimensi *burnout* lainnya, seperti *exhaustion*, *mental distance*, dan *emotional impairment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat gangguan kognitif yang dialami oleh pegawai, maka kinerja yang dihasilkan cenderung menurun. Gangguan kognitif tersebut umumnya ditandai dengan menurunnya kemampuan berkonsentrasi, kesulitan dalam berpikir secara jernih, meningkatnya tingkat kelupaan, serta hambatan dalam memahami dan mengolah informasi saat melaksanakan tugas pekerjaan.

Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *burnout* yang dikemukakan oleh Schaufeli (2020) dalam model *Burnout Assessment Tool* (BAT). Dalam model tersebut dijelaskan bahwa *burnout* tidak hanya berkaitan dengan kelelahan emosional atau fisik, tetapi juga mencakup dimensi gangguan kognitif (*cognitive impairment*), yaitu kondisi ketika individu mengalami penurunan kemampuan mental dalam melakukan aktivitas kerja seperti berpikir, memusatkan perhatian, dan mengambil keputusan. Gangguan kognitif ini dapat menghambat individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif karena pekerjaan modern menuntut kemampuan berpikir yang tinggi, pemecahan masalah, serta pengolahan informasi yang cepat dan tepat. Oleh karena itu, ketika pegawai mengalami gangguan kognitif akibat *burnout*, maka kinerja yang dihasilkan cenderung menurun baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Koopmans et al. (2023) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai mencakup kemampuan individu dalam melaksanakan tugas inti pekerjaan (*task performance*), berkontribusi pada lingkungan kerja (*contextual performance*), serta Perilaku Kerja yang Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*). Ketiga aspek tersebut membutuhkan kemampuan kognitif yang memadai seperti konsentrasi, kemampuan berpikir logis, serta kemampuan mengambil keputusan yang tepat. Apabila pegawai mengalami gangguan pada fungsi kognitifnya akibat *burnout*, maka kemampuan tersebut akan terganggu sehingga berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, secara praktis gangguan kognitif juga dapat mempengaruhi berbagai aspek pekerjaan pegawai. Pegawai yang mengalami *cognitive impairment* cenderung mengalami kesulitan dalam memahami instruksi kerja, lambat dalam menyelesaikan tugas, serta lebih rentan melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Kondisi ini tentu dapat menghambat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *burnout*, khususnya dimensi gangguan kognitif, memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli et al. (2020) menunjukkan bahwa individu yang mengalami *burnout* dengan tingkat gangguan kognitif yang tinggi cenderung mengalami penurunan kinerja kerja, karena kemampuan mereka dalam memproses informasi dan mengambil keputusan menjadi terganggu. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa dimensi kognitif dalam *burnout* memiliki hubungan yang kuat dengan penurunan produktivitas kerja. Jika dibandingkan dengan dimensi *burnout* lainnya dalam penelitian ini, yaitu *exhaustion*, *mental distance*, dan *emotional impairment*, dimensi *cognitive impairment* menunjukkan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mungkin mengalami kelelahan fisik atau emosional, dampak yang paling signifikan terhadap kinerja justru muncul ketika *burnout* sudah mempengaruhi kemampuan berpikir dan konsentrasi individu. Dengan kata lain, ketika fungsi kognitif pegawai terganggu, maka kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas pekerjaan juga akan ikut menurun.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data serta pengujian hipotesis mengenai pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)

Kota Surabaya, dapat disimpulkan bahwa model regresi linear sederhana yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh persyaratan asumsi klasik. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai residual terdistribusi secara normal sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Selanjutnya, uji linearitas memperlihatkan adanya hubungan linear antara variabel burnout dan kinerja pegawai tanpa adanya penyimpangan dari garis linearitas.

Pengujian heteroskedastisitas melalui metode Glejser juga menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, yang berarti varians residual bersifat konstan atau homoskedastis. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi tersebut, model regresi dinilai layak untuk digunakan sebagai dasar analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa variabel burnout memiliki koefisien regresi (B) sebesar $-0,292$ dengan tingkat signifikansi kurang dari $0,001$, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan tingkat burnout yang dialami pegawai cenderung diikuti oleh penurunan tingkat kinerja. Hasil uji parsial (uji t) juga memperlihatkan bahwa pengaruh burnout terhadap kinerja terbukti signifikan, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh burnout terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Selain itu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar $0,353$, yang berarti burnout mampu menjelaskan $35,3\%$ variasi kinerja pegawai, sedangkan $64,7\%$ sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Burnout merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap perubahan kinerja pegawai, meskipun bukan satu-satunya variabel yang memengaruhi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat burnout yang dialami pegawai BPKAD Kota Surabaya, maka semakin rendah tingkat kinerja pegawai. Dengan demikian, pengelolaan dan pencegahan burnout menjadi penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

SARAN

- a. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Surabaya disarankan untuk secara rutin dan berkelanjutan mengevaluasi beban kerja anggota pegawai. Hal ini memastikan bahwa tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan, pengalaman, dan kondisi psikologis anggota pegawai. Evaluasi ini sangat penting untuk mencegah kelelahan kerja berlebihan yang dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai.
- b. Organisasi perlu memperkuat dukungan organisasional melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai, seperti distribusi jam kerja dan istirahat yang lebih seimbang, alokasi tugas yang adil dan proporsional, serta penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mudah untuk bekerja. Dukungan organisasional yang baik diharapkan dapat membantu pegawai mengelola stres di tempat kerja dengan lebih efektif.
- c. Organisasi juga disarankan untuk mengembangkan dan menerapkan program pencegahan burnout yang sistematis. Di antara langkah-langkah spesifik tersebut termasuk pelaksanaan kegiatan pengembangan diri, penyediaan layanan konseling di tempat kerja, dan pemberian pelatihan tentang manajemen stres. Program-program ini bertujuan untuk meningkatkan ketahanan mental pegawai, menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan keadaan pribadi, serta pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Alam, R. (2022). *Kelelahan kerja (burnout): Teori, perilaku organisasi, psikologi, aplikasi dan penelitian* (M. H. Maruapey, Ed.; 1st ed.). Penerbit Sastrabook.
- Allam, Z., Malik, A., & George, S. (2021). The relationship between emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment, and job satisfaction: An empirical study in Saudi Arabia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1109–1117. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1109>

- Aulia, P. Z., & Yaman, B. (2024). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan burnout terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Enrichment: Journal of Management*, 7(2), 1932.
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2024). *Kota Surabaya dalam angka 2024*. BPS Kota Surabaya.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012422-115817>
- Beritajatim. (2025, October 17). Aset tidur di Kota Pahlawan: Ketika digitalisasi belum menyentuh meja pelayanan. <https://beritajatim.com>
- BPKAD Provinsi Jawa Timur. (2025). *Laporan hasil survei kepuasan masyarakat (SKM) tahun 2025*. Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- Chairina, R. R. (2019). *Analisis manajemen sumber daya manusia (Studi kasus kinerja perawat rumah sakit)*. Zifatama Jawa.
- Fadillah, B. P. Z., Naufaldi, I. A., & Naufal, M. R. (2024). Analisis dampak implementasi e-performance pada Pemerintah Kota Surabaya terhadap manajemen performa ASN Kota Surabaya. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 1937–1947.
- Firdaus, E. Z., & Thoyib, A. (2021). Peran job burnout, kepuasan kerja, dan job resource pada pengaruh job demand terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Bank BTN Malang) (Doctoral dissertation). Universitas Brawijaya.
- Geraldi, Z. (2024). The influence of transformational leadership on employee job satisfaction at PT. Prima Raya Dinamika. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS*, 7(2), 1–10.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardiningtyas, D., & Dhanny, A. S. (2022). Pengaruh kecenderungan burnout terhadap kinerja petugas operator Command Center 112 Kota Surabaya. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 12(1).
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT. Bumi Aksara.
- Human Care Consulting. (2025, October 16). Pakar sebut 52 persen pekerja alami “burnout”, perusahaan-perusahaan diminta lakukan ini. <https://humancareconsulting.id>
- Jatim.antaranews.com. (2025). 52 persen pekerja burnout, perusahaan diminta skrining psikologis. <https://jatim.antaranews.com>
- Kooktapeh, Z. G., Dustmohammadloo, H., Mehrdoost, H., & Fatehi, F. (2023). In the line of fire: A systematic review and meta-analysis of job burnout among nurses. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2303.XXXX>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., et al. (2023). Individual work performance: Conceptual framework and measurement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.
- Koutsimani, P., Montgomery, A., Masoura, E., & Panagopoulou, E. (2021). Burnout and cognitive performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 2145. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042145>
- Magdalena, B., Rahayu, S., Wibaselppa, A., & Ermawati, Y. (2023, August). Keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja PT. Bank Lampung Sidomulyo. In *Prosiding Seminar Nasional Darmajaya* (Vol. 1, pp. 82–90).
- Mangkunegara, P. A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Remaja Rosda Karya.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016a). Burnout: A social and psychological perspective. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 56–69). Wiley.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maulidah, Q. B., Wibowo, N. M., & Widiastuti, Y. (2022). Pengaruh burnout terhadap kinerja pegawai dimediasi semangat kerja pegawai pada staf BPBD Kota Surabaya. *Jurnal Ema*, 7(2), 109–115.
- Munte, R. S., Risnita, Jailani, M. S. J., & Siregar, I. (2024). Analisis dokumenter praktisi pendidikan Islam: Pendekatan eksperimen dan non-eksperimen (Design klausul komparatif dan design korelasional). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 4370–4375.
- Muzaki, I. A., Mujahidah, & Erihadiana, M. (2021). Manajemen sumber daya manusia sebagai basis penguatan kualitas pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2).
- Novita, D. D. (2025, July). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan beban kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus di bidang penatausahaan, pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya). In *Seminar Nasional Manajemen* (Vol. 10, No. 1).
- Nur, I. W. (2025). Hubungan burnout dengan motivasi kerja pada perawat di ruang Intensive Coronary Care Unit RSUD Koja.
- Pamungkassari, F. (2025, July). Pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Surabaya. In *Seminar Nasional Manajemen* (Vol. 10, No. 1).
- Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 5 Tahun 2014 tentang uraian tugas dan fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. (2014).
- Salsabila Slamet Riady. (2023). Hubungan antara organizational health dan kinerja pada pegawai pemerintah (Skripsi, Universitas Negeri Makassar).
- SARA, F. (2020). Pengaruh burnout kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara V Sei Galuh Kecamatan Tapung Kabupaten Kampar (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Schaufeli, W. B. (2020a). Burnout: A short socio-cultural history. In S. Leka & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 3). Wiley-Blackwell.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2020b). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. KU Leuven.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2020c). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (Edisi Revisi). Bandung: Refika Aditama.
- Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61, 261. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Suhendarlan, L., Jumiaty, I. E., Yulianti, R., & Maulana, D. (2022). Prevalensi stress kerja aparatur sipil negara (ASN) di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Banten. *Administratio: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 13(1), 81–95.
- Susilo, I. K., Suyasa, P. T. Y. S., & Budiana, I. M. (2024). Job satisfaction as a predictor of counterproductive work behavior with work engagement as a mediator for employees in Jakarta. *Edunity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 3(1), 78–93.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. (1945).
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. (2020). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245*.
- van Dijk, D. M., van Rhenen, W., Murre, J. M., & Verwijk, E. (2020). Cognitive functioning, sleep quality, and work performance in non-clinical burnout: The role of working memory. *PLOS ONE*, 15(4), e0231906. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231906>

- Yonatan, A. Z. (2025, June 18). Pekerja RI rata-rata kerja 41 jam seminggu. *GoodStats*. <https://www.goodstats.id>
- Yudita, Y. (2023). Pengaruh job demands-resources (JD-R) terhadap job satisfaction melalui work engagement dan burnout pada perawat di RSUD Labuang Baji Makassar (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Zaeni, A., Noermijati, & Susilowati, C. (2025). Pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap kinerja pegawai melalui burnout dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Pertamina Patra Niaga. *MRY Formosa Publisher*.
- Zainuddin, Z. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(2), 123–135.