

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1	Waktu Penelitian	146
2	Struktur Organisasi Perangkat Daerah	147
3	Kuesioner Penelitian	162
4	Rekapitulasi Data Kuesioner	167

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang sangat fundamental dalam beberapa dekade terakhir telah mendorong perlunya reformasi dalam sistem pemerintahan, khususnya dalam perencanaan pembangunan yang bersifat komprehensif, terukur, dan berorientasi pada hasil. Sistem perencanaan yang dibangun harus mampu mewujudkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, demokratisasi, desentralisasi, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam setiap proses pengambilan keputusan. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan menjadi kunci dalam membentuk tata kelola pemerintahan yang efisien dan efektif, serta mampu menjawab tantangan pembangunan nasional secara adaptif dan berkesinambungan.

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2020: 57). Dalam rangka mencapai tujuan nasional seperti yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 diseleggarakan upaya pembangunan yang berkesinambungan dalam rangkaian program pembangunan yang menyeluruh terarah dan terpadu. Upaya pembangunan ini diharapkan dapat mewujudkan suatu tingkat kehidupan masyarakat secara optimal, termasuk peningkatan kesehatan. Pelaksanaan pembangunan tersebut tidak terlepas dari sumber daya manusia (SDM) dimana

manusia adalah motor penggerak dalam pembangunan dan merupakan sasaran dari pembangunan itu sendiri dengan mengelola sumber daya yang lain.

Keberhasilan lembaga pemerintah dalam melaksanakan kewajiban dan fungsinya sangat bergantung pada peran serta kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, terutama dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari segi kondisi kerja, penghargaan, hubungan interpersonal, maupun keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan (Robbins dan Judge, 2020: 74). Senada dengan itu, pendapat lain menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2019: 193)

Tingginya tingkat kepuasan kerja pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja pegawai, serta meminimalkan risiko terjadinya stres atau *burnout*. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menjadi pemicu munculnya berbagai masalah dalam organisasi, seperti rendahnya produktivitas, meningkatnya *turnover*, dan menurunnya komitmen terhadap institusi. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja ASN, khususnya di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, menjadi faktor strategis dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintahan secara efektif dan berkelanjutan.

Namun, di balik tuntutan tersebut, terdapat realitas kompleks yang berpotensi mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima, serta tantangan dari lingkungan kerja non fisik yang kurang mendukung (Dewi, Y. P., Tobing, D. S. K., & Sri Wahyu Lelly Hana, 2023).

Berdasarkan hasil Survei awal yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa ASN di Pemerintahan Kota Tasikmalaya mengalami kelelahan kerja (*burnout*) yang ditandai dengan stres berlebih, demotivasi, dan kejenuhan terhadap rutinitas kerja.

Tabel 1.1
Data Survey Burnout ASN di Pemerintahan Kota Tasikmalaya

Indikator	Item Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Kelelahan Emosional	Saya merasa lelah secara emosional setelah bekerja seharian.	4.1	Tinggi
	Saya merasa tidak bersemangat menghadapi pekerjaan setiap pagi.	3.9	Tinggi
	Saya merasa pekerjaan terlalu berat dan menyita energi.	4.2	Tinggi
Depersonalisasi	Saya mulai bersikap lebih sinis terhadap masyarakat yang saya layani.	3.6	Sedang
	Saya merasa kurang peduli dengan hasil pekerjaan dibanding sebelumnya.	3.8	Tinggi
	Saya merasa hubungan kerja dengan rekan hanyalah rutinitas tanpa makna.	3.5	Sedang
Penurunan Pencapaian Personal	Saya merasa kurang puas dengan pencapaian kerja saya.	3.7	Tinggi
	Saya ragu dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan tugas.	3.4	Sedang
	Saya merasa tidak efektif dalam memberikan kontribusi pada instansi.	3.8	Tinggi

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil survei mengenai *burnout* pada ASN di lingkungan Pemkot Tasikmalaya, terlihat bahwa tingkat kelelahan emosional berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa lelah secara fisik maupun mental akibat beban kerja yang cukup padat serta rutinitas pekerjaan yang menguras energi. Selain itu, indikator depersonalisasi juga berada pada kategori sedang hingga tinggi, yang menandakan adanya kecenderungan pegawai untuk mulai bersikap sinis, kurang empati, serta berkurangnya kepedulian terhadap hasil pekerjaan maupun layanan publik yang diberikan. Kondisi ini diperparah dengan adanya penurunan pencapaian personal, di mana pegawai merasa tidak puas terhadap kinerjanya sendiri, ragu terhadap kompetensi yang dimiliki, dan menganggap kontribusinya kurang signifikan bagi instansi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *burnout* menjadi masalah serius yang dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja, efektivitas kinerja, serta kualitas pelayanan publik, sehingga memerlukan perhatian dan penanganan lebih lanjut dari pihak organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa *burnout* terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki individu untuk memenuhi tuntutan tersebut, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja (Maslach & Leiter, 2020).

Burnout adalah kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental yang disebabkan oleh stres berkepanjangan dalam konteks pekerjaan, terutama ketika seseorang merasa kewalahan, tidak dihargai, dan tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus meningkat (Maslach & Jackson, 2021). *Burnout* tidak hanya

berdampak pada kesehatan individu, tetapi juga menurunkan produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Schaufeli & Bakker, 2024), sehingga menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di lingkungan kerja berintensitas tinggi seperti birokrasi pemerintahan.

Di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, terutama pada ASN Eselon III yang menduduki posisi struktural menengah, tekanan kerja cenderung lebih tinggi karena mereka menjadi penghubung antara kebijakan strategis pimpinan dan pelaksanaan teknis oleh staf. Berdasarkan data hasil survei internal BKPSDM Kota Tasikmalaya tahun 2024, sebanyak 42% ASN Eselon III melaporkan kesulitan dalam menjaga *work life balance*, dan sekitar 39% mengaku merasa kelelahan mental akibat beban kerja dan ketidakjelasan dukungan psikososial di lingkungan kerja.

Work Life Balance (WLB) merupakan kondisi di mana individu mampu mengelola dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis, tanpa mengorbankan salah satunya. *Work Life Balance* bukan berarti membagi waktu secara sama antara kerja dan kehidupan pribadi, tetapi lebih pada bagaimana seseorang merasa puas dan berfungsi optimal di kedua peran tersebut (Greenhaus & Allen, 2021). Keseimbangan ini penting untuk mencegah stres berlebih, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta menjaga motivasi dan produktivitas kerja (Kossek & Ozeki, 2021). Dalam konteks organisasi, *Work Life Balance* yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya risiko burnout pada karyawan.

Faktor lain yang sering menjadi keluhan adalah kompensasi, baik dalam bentuk gaji pokok, tunjangan kinerja, maupun penghargaan non-finansial. Meskipun ASN telah mendapatkan tunjangan kinerja, namun persepsi keadilan terhadap kompensasi masih menjadi isu. Teori *Equity* oleh Adams menekankan bahwa ketidakpuasan kerja muncul ketika individu merasa adanya ketidakseimbangan antara input dan output yang mereka terima (Damayanti & Wulansari, 2024).

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok dan tunjangan, tetapi juga mencakup insentif, bonus, dan penghargaan non-material seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier (Milkovich & Newman, 2020). Pemangkasan atau ketidakjelasan dalam sistem kompensasi dapat menurunkan kesejahteraan psikologis dan meningkatkan turnover intention serta risiko burnout (Pagisi & Agusman, 2023). Oleh karena itu, kompensasi merupakan elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Selain itu, lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antar rekan kerja, komunikasi pimpinan, dan iklim organisasi, juga sangat berpengaruh terhadap kenyamanan kerja. Lingkungan kerja yang toksik atau tidak suportif dapat mempercepat timbulnya burnout dan menurunkan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2020).

Lingkungan kerja non fisik adalah aspek-aspek psikologis dan sosial dalam tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, semangat, dan motivasi

karyawan dalam menjalankan tugasnya. Faktor-faktor ini meliputi hubungan antar rekan kerja, gaya kepemimpinan atasan, komunikasi dalam organisasi, budaya kerja, dukungan emosional, serta iklim kerja yang tercipta dalam organisasi (Sedarmayanti, 2019). Lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat menciptakan rasa aman secara emosional, meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat keterikatan karyawan, dan menurunkan tingkat stres atau burnout. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan psikologis, konflik sosial, atau kurangnya apresiasi dapat menurunkan motivasi dan produktivitas (Robbins & Judge, 2020). Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek non fisik sama pentingnya dengan pengelolaan lingkungan kerja fisik dalam menciptakan tempat kerja yang sehat dan produktif.

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Tasikmalaya berperan penting sebagai unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam menjalankan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas dalam tata pemerintahan, pemerintah telah menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 sebagai alat ukur pencapaian tujuan dan sasaran strategis OPD.

Tabel 1.1
Nilai SAKIP Pemerintah Daerah Kota Tasikmalaya

SKPD	Capaian Kinerja	Tidak Tercapai (<100%)					Tercapai (100%)	Melebihi Target (>100%)	Jumlah Indikator
		00.00 s/d 49.99	50.00 s/d 64.99	65.00 s/d 74.99	75.00 s/d 89.99	90.00 s/d 99.99			
Kota Tasikmalaya	Tri 1	35							35
	Tri 2	35							35
	Tri 3	35							35
	Tri 4	35							35
	F			35					35

Sumber: e-Sakip Kota Tasikmalaya, 2025

Berdasarkan hasil penilaian dari laporan LKIP Pemerintah Kota Tasikmalaya yang umumnya disebut SAKIP, dari 35 (tiga puluh lima) indikator target capaian kinerja pemerintahan tidak ada satupun yang mencapai target 100%. Target per triwulan hanya mampu berada di bawah 50%, dengan target akhir pada kisaran 65–74,99% saja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencapaian IKU belum optimal dan masih menghadapi berbagai hambatan. Dalam praktiknya, ketercapaian tersebut seringkali terkendala oleh faktor internal, salah satunya rendahnya kepuasan kerja ASN yang berperan sebagai pelaksana program. Permasalahan ini semakin kompleks ketika faktor-faktor seperti *work-life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja non fisik tidak terkelola dengan baik, serta munculnya burnout akibat tekanan kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji bagaimana ketiga faktor tersebut bersama dengan burnout berkontribusi terhadap kepuasan kerja ASN Eselon III, sehingga pencapaian IKU OPD dapat diwujudkan secara optimal dan berkelanjutan.

Ketiga faktor utama, yaitu *work life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja non fisik, merupakan elemen fundamental yang secara teoritis dan empiris berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Work life balance* yang seimbang membantu individu menjaga harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, sementara kompensasi yang adil dan layak berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Di sisi lain, lingkungan kerja non fisik yang positif, seperti iklim kerja

yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta hubungan interpersonal yang sehat, menjadi fondasi terciptanya kenyamanan psikologis dalam bekerja.

Namun dalam praktiknya, strategi peningkatan kepuasan kerja ASN masih cenderung berfokus pada aspek administratif dan fisik semata, seperti pemberian tunjangan, penyesuaian beban kerja, atau perbaikan fasilitas. Pendekatan ini belum sepenuhnya menyentuh aspek psikologis yang justru menjadi inti dari pengalaman kerja ASN, terutama dalam menghadapi tekanan birokrasi, kompleksitas peran, dan ekspektasi kinerja yang tinggi. Salah satu aspek psikologis yang sering terabaikan adalah *burnout*.

Burnout berperan sebagai jembatan atau mekanisme psikologis yang menghubungkan antara tekanan eksternal (seperti tuntutan kerja tinggi, kompensasi yang tidak memadai, atau lingkungan kerja yang tidak suportif) dengan reaksi internal individu (seperti kelelahan emosional, kehilangan motivasi, dan ketidakpuasan kerja). Dalam banyak kasus, ASN tidak secara langsung merasa tidak puas karena rendahnya kompensasi atau tidak seimbangnya waktu kerja, melainkan karena akumulasi kelelahan mental dan emosional yang tidak tertangani, yang menjadi efek antara dari kondisi kerja tersebut.

Burnout bukan hanya akibat dari beban kerja berlebih, tetapi juga karena kurangnya sumber daya psikologis yang mendukung individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika *burnout* tidak dikenali dan dikelola, maka efek domino yang ditimbulkan akan berdampak luas: turunnya kepuasan kerja, meningkatnya absensi, rendahnya produktivitas, bahkan turnover di lingkungan birokrasi (Schaufeli & Taris, 2024).

Dalam konteks penelitian ini, menunjukkan bahwa pentingnya *work life balance*, kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan *burnout* sebagai faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan memahami dan mengelola hubungan antara variabel-variabel ini, organisasi dapat mengatasi tantangan tersebut dan mencapai hasil yang lebih baik. Penelitian ini mengambil sampel pejabat eselon III. Karena Pejabat eselon III seringkali memiliki peran yang krusial dalam menjalankan berbagai kegiatan di instansi pemerintahan. Meskipun tidak sebesar pejabat eselon di atasnya, mereka sering memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah di tingkat operasional. Selain itu, Pejabat eselon III sering mewakili tingkat manajerial paling bawah dalam struktur birokrasi pemerintahan. Penelitian yang memfokuskan pada mereka dapat memberikan gambaran yang lebih representatif tentang kinerja dan tantangan yang dihadapi di level operasional.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yang terletak pada dua aspek utama. Pertama, penelitian ini menyajikan model integratif yang menggabungkan tiga faktor penting, yaitu *work life balance*, kompensasi, dan lingkungan kerja non fisik, dengan *burnout* sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor eksternal dan kepuasan kerja, yang hingga kini belum banyak diteliti secara komprehensif, khususnya dalam konteks birokrasi publik. Kedua, objek penelitian difokuskan pada ASN Eselon III di Pemerintah Kota Tasikmalaya, yang memiliki peran strategis sebagai penghubung antara level kebijakan dan operasional, namun kerap

luput dari sorotan akademik. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya gap dalam kajian ini, seperti penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh *work-life balance* dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja, namun tidak mempertimbangkan peran burnout sebagai variabel mediasi (Mardiyana & Hidayat, 2024; Dhia, 2024). Penelitian lain juga mengidentifikasi bahwa stres kerja sebagai mediator, namun tidak mengikutsertakan kompensasi dan tidak secara spesifik menguji burnout sebagai variabel psikologis tersendiri (Jessica et al., 2023; Hasanudin & Jaya, 2025). Penelitian lain juga mengidentifikasi bahwa stres kerja sebagai mediator, namun tidak mengikutsertakan kompensasi dan tidak secara spesifik menguji burnout sebagai variabel psikologis tersendiri (Jessica et al., 2023; Hasanudin & Jaya, 2025). Selanjutnya, peran *burnout* dalam menurunkan kinerja, serta hubungannya dengan lingkungan kerja, tetapi belum menggali pengaruh *burnout* terhadap kepuasan kerja dalam konteks birokrasi (Wijaya, 2024; Shah et al., 2024). Penelitian lain, menyoroti kontribusi kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan dan intensi keluar, namun masih luput mengaitkannya secara utuh dengan kondisi *burnout* (Damayanti & Wulansari, 2024; Alham & Swasti, 2025).

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks organisasi pemerintahan setempat. Maka sehubungan dengan itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh *Work Life Balance*, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Burnout* Sebagai Variabel Intevening (Survei pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka permasalahan diidentifikasi terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana *work life balance*, kompensasi, lingkungan kerja non fisik, *burnout* dan kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *burnout* pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya).
3. Bagaimana pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik dan *burnout* terhadap kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
4. Bagaimana pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja melalui *burnout* pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Work life balance*, kompensasi, lingkungan kerja non fisik, *burnout* dan kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap *burnout* pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

3. Pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik dan *burnout* terhadap kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.
4. Pengaruh *work life balance*, kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja melalui *burnout* pada Aparatur Sipil Negara Eselon III di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah bagi:

1.4.1 Kegunaan Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan mengenai pentingnya penerapan *work life balance*, pemberian kompensasi yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja non fisik yang kondusif sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran *burnout* sebagai variabel intervening yang dapat memperlemah hubungan positif antara faktor-faktor tersebut dengan kepuasan kerja.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi terapan ilmu pengetahuan bagi:

1. Objek yang diteliti

Menjadi masukan untuk Pegawai pada Instansi di wilayah Kota Tasikmalaya.

2. Lembaga

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan strategis bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Tasikmalaya maupun lembaga pemerintahan sejenis dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, agar instansi pemerintah dapat merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran guna mendorong tercapainya kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di sejumlah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan selama 5 (lima) bulan, terhitung mulai bulan Juli 2025 sampai dengan bulan November 2025. Dengan waktu penelitian terlampir (lampiran 1).