

PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *BURNOUT* DENGAN *WORK LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Ika Febriana, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika Magister Manajemen
Jl. Wisata Mananggal 42 A Kota Surabaya, 60234

e-mail ikaikafebriana@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of workload and work environment on burnout, with work-life balance as a mediating variable among employees of customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. The results show that workload has a negative and significant effect on work-life balance, while the work environment has a positive and significant effect on work-life balance. Work-life balance and the work environment have negative and significant effects on burnout, whereas workload has a positive and significant effect on burnout. Work-life balance also provides complementary partial mediation in the effects of workload and the work environment on burnout. The research model explains 65% of the variance in burnout. These findings indicate that controlling workload, creating a supportive work environment, and strengthening work-life balance are essential for reducing employee burnout.

Keywords: *Workload, Work Environment, Work-Life Balance, Burnout.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout* dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work life balance*, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work life balance*. *Work life balance* dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*, sedangkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*. *Work life balance* juga terbukti memediasi secara parsial komplementer pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout*. Model penelitian mampu menjelaskan 65% variasi *burnout*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengendalian beban kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penguatan *work life balance* menjadi faktor penting dalam menekan *burnout* pegawai.

Kata Kunci: Beban Kerja, Lingkungan Kerja, *Work Life Balance*, *Burnout*.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjaga efektivitas organisasi publik, terutama pada instansi pemerintah yang memiliki tugas pelayanan, pengawasan, penegakan aturan, serta pencapaian target kinerja negara. Pegawai tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana administrasi, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan kualitas pelayanan dan keberhasilan organisasi. Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, kondisi psikologis pegawai dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja yang tersedia. Apabila tuntutan pekerjaan terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai, pegawai berisiko mengalami tekanan kerja, kelelahan psikologis, dan *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I merupakan unit vertikal DJBC yang menjalankan fungsi koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi, pelayanan, pengawasan, audit, pengolahan data, penyajian informasi, serta penegakan ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai. Karakteristik pekerjaan tersebut menuntut pegawai untuk bekerja secara teliti, cepat, patuh terhadap prosedur, serta mampu menjaga kualitas pelayanan dan pengawasan. Tuntutan ini semakin penting karena DJBC memiliki peran strategis dalam mengamankan penerimaan negara. Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2026) melaporkan bahwa penerimaan kepabeanan dan cukai tahun 2025 mencapai Rp300,3 triliun, relatif stabil dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp300,2 triliun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai DJBC berada dalam lingkungan kerja yang memiliki tuntutan kinerja tinggi dan tanggung jawab besar.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *Burnout* adalah beban kerja. Beban kerja berkaitan dengan jumlah tugas, tekanan waktu, tingkat kesulitan pekerjaan, serta tanggung jawab yang harus diselesaikan pegawai. Dalam kerangka *Job Demands-Resources Theory*, beban kerja termasuk dalam *job demands* karena membutuhkan energi fisik, kognitif, dan emosional secara berkelanjutan (Bakker & Demerouti, 2017). Beban kerja yang masih berada dalam batas wajar dapat mendorong produktivitas, tetapi beban kerja yang berlebihan dan berlangsung terus-menerus dapat menguras energi pegawai, mengurangi waktu pemulihan, serta meningkatkan risiko *burnout*. Temuan Witara dan Setiyawan (2023) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja menjadi aspek penting dalam menjaga efektivitas pegawai.

Selain beban kerja, lingkungan kerja juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik, seperti fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, komunikasi, serta suasana organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan mengurangi tekanan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat meningkatkan ketidaknyamanan, memperbesar tekanan psikologis, serta menurunkan kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan kerja. Dalam pendekatan *Job Demands-Resources Theory*, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi *job resources* karena membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan menjaga kondisi psikologisnya (Bakker & Demerouti, 2017).

Burnout menjadi isu penting karena berkaitan dengan kondisi psikologis pegawai akibat stres kerja kronis yang tidak berhasil dikelola. World Health Organization (2019) menjelaskan bahwa *Burnout* merupakan fenomena okupasional yang ditandai dengan kelelahan energi, meningkatnya jarak mental atau sikap negatif terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas profesional. Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I,

Burnout perlu mendapat perhatian karena pekerjaan pegawai berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, kepatuhan regulasi, pengendalian risiko, dan pencapaian target organisasi. Pegawai yang mengalami *Burnout* berpotensi mengalami penurunan konsentrasi, kejenuhan kerja, sikap negatif terhadap pekerjaan, serta penurunan efektivitas profesional.

Work life balance menjadi salah satu mekanisme penting yang dapat menjelaskan hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, dan *burnout*. *Work life balance* menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, keluarga, sosial, dan kebutuhan pemulihan diri. Pegawai yang memiliki *Work life balance* baik cenderung memiliki ruang pemulihan yang cukup, sehingga mampu menjaga energi kerja dan mengurangi risiko kelelahan. Sebaliknya, ketika pekerjaan terlalu mendominasi waktu dan energi, pegawai lebih rentan mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang pada akhirnya dapat meningkatkan risiko *burnout*. Oleh karena itu, *Work life balance* tidak hanya dipandang sebagai kondisi personal, tetapi juga sebagai hasil dari pengelolaan pekerjaan dan lingkungan kerja organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas beban kerja, lingkungan kerja, *work life balance*, dan *burnout*. Namun, sebagian penelitian masih menempatkan beban kerja dan lingkungan kerja sebagai prediktor kinerja, kepuasan kerja, atau turnover intention, bukan secara khusus sebagai prediktor *Burnout* melalui *work life balance*. Penelitian lain juga banyak membahas *Work life balance* dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, tetapi belum secara spesifik menempatkannya sebagai variabel mediasi pada hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, dan *Burnout* dalam konteks pegawai instansi pengawasan publik. Padahal, karakteristik pekerjaan DJBC memiliki tuntutan tinggi karena berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, penindakan, audit, pengendalian fasilitas, serta pengamanan penerimaan negara.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *Burnout* dengan *Work life balance* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Penelitian ini memiliki kontribusi teoretis dalam memperkuat penerapan *Job Demands-Resources Theory* pada konteks pegawai sektor publik, khususnya dalam menjelaskan *Burnout* melalui keseimbangan antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, dan *work life balance*. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam mengelola beban kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperkuat kebijakan *Work life balance* untuk menekan risiko *Burnout* pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources Theory

Job Demands-Resources Theory atau teori JD-R menjelaskan bahwa kondisi psikologis dan perilaku kerja pegawai dipengaruhi oleh dua aspek utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, maupun emosional secara berkelanjutan, sedangkan *job resources* merupakan sumber daya pekerjaan yang membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi tekanan pekerjaan, dan mendukung pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam penelitian ini, beban kerja diposisikan sebagai *job demands* karena berkaitan dengan jumlah pekerjaan, tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan tanggung jawab kerja. Sementara itu, lingkungan kerja diposisikan sebagai *job resources* karena dapat memberikan dukungan fisik, sosial, dan psikologis bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Teori JD-R relevan digunakan karena *Burnout* dapat muncul ketika tuntutan pekerjaan terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai. Beban kerja

yang tinggi dapat menguras energi pegawai dan menurunkan kemampuan pemulihan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai mengelola tekanan kerja dan menjaga keseimbangan psikologis. Dalam konteks penelitian ini, *Work life balance* ditempatkan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana beban kerja dan lingkungan kerja dapat memengaruhi *Burnout* pegawai.

Conservation of Resources Theory

Conservation of Resources Theory atau teori COR menjelaskan bahwa individu akan mengalami stres ketika sumber daya yang dimiliki terancam hilang, benar-benar hilang, atau tidak kembali setelah individu mengeluarkan usaha tertentu (Hobfoll, 1989). Sumber daya tersebut dapat berupa energi, waktu, dukungan sosial, stabilitas psikologis, rasa aman, dan kesempatan pemulihan. Hobfoll et al. (2018) menjelaskan bahwa kehilangan sumber daya dapat memicu tekanan psikologis, sedangkan ketersediaan sumber daya dapat membantu individu bertahan menghadapi tekanan pekerjaan.

Teori COR mendukung penelitian ini karena *Burnout* pada dasarnya berkaitan dengan terkurasnya sumber daya fisik dan psikologis pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang berlangsung terus-menerus. Beban kerja yang tinggi dapat mengurangi waktu, energi, dan kesempatan pemulihan pegawai. Lingkungan kerja yang kurang mendukung juga dapat mempercepat kehilangan sumber daya karena pegawai harus mengeluarkan energi tambahan untuk menghadapi hambatan kerja. Dalam hal ini, *Work life balance* menjadi penting karena membantu pegawai menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga risiko *Burnout* dapat ditekan.

Beban Kerja

Beban kerja merupakan tingkat tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pekerjaan, tetapi juga mencakup tingkat kesulitan tugas, tekanan waktu, kebutuhan konsentrasi, tanggung jawab, serta energi fisik dan psikologis yang dikeluarkan pegawai. Dalam perspektif JD-R, beban kerja termasuk dalam *job demands* karena membutuhkan usaha berkelanjutan dari pegawai (Bakker & Demerouti, 2017).

Menurut Koesomowidjojo (2017), beban kerja dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai. Kondisi pekerjaan berkaitan dengan karakteristik dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan. Penggunaan waktu kerja berkaitan dengan kesesuaian antara waktu yang tersedia dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Sementara itu, target yang harus dicapai menggambarkan standar hasil kerja yang ditetapkan organisasi kepada pegawai. Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, beban kerja menjadi penting karena pegawai menghadapi pekerjaan yang menuntut ketelitian, kepatuhan prosedural, pelayanan, pengawasan, dan pencapaian target organisasi.

Beban kerja yang proporsional dapat mendorong produktivitas, tetapi beban kerja yang berlebihan dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan meningkatkan risiko *burnout*. Pegawai yang terus-menerus menghadapi beban kerja tinggi cenderung memiliki waktu pemulihan yang lebih terbatas, sehingga energi fisik dan psikologisnya lebih mudah terkuras.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja mencakup alat, bahan, kondisi sekitar, metode kerja, serta pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok. Lingkungan kerja yang baik

dapat membantu pegawai bekerja secara nyaman, fokus, dan efektif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan, hambatan komunikasi, tekanan psikologis, dan penurunan efektivitas kerja.

Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, sirkulasi udara, kebisingan, tata ruang, fasilitas, dan perlengkapan kerja. Lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan antarpegawai, hubungan dengan pimpinan, komunikasi kerja, dan suasana kerja. Dalam perspektif JD-R, lingkungan kerja yang mendukung dapat menjadi job resources karena membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan, mengurangi tekanan kerja, dan menjaga kondisi psikologis pegawai (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam penelitian ini, lingkungan kerja dipahami sebagai persepsi pegawai terhadap kondisi tempat kerja, fasilitas, hubungan sosial, dukungan pimpinan, komunikasi, dan suasana organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat membantu pegawai menjaga *Work life balance* dan menurunkan risiko *burnout*.

Work life balance

Work life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Greenhaus dan Allen (2011) menjelaskan bahwa *Work life balance* merupakan kondisi ketika efektivitas dan kepuasan individu dalam peran pekerjaan dan kehidupan pribadi sesuai dengan prioritas hidupnya. Konsep ini mencakup keseimbangan waktu, keterlibatan, dan kepuasan antara peran kerja dan peran nonkerja.

Dalam konteks organisasi, *Work life balance* menjadi penting karena pegawai tidak hanya membutuhkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga membutuhkan waktu untuk keluarga, aktivitas sosial, istirahat, dan pemulihan diri. Pegawai dengan *Work life balance* yang baik cenderung memiliki energi psikologis yang lebih stabil dan lebih mampu menghadapi tekanan pekerjaan. Sebaliknya, ketika pekerjaan terlalu mendominasi waktu dan energi, pegawai lebih rentan mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dalam penelitian ini, *Work life balance* ditempatkan sebagai variabel mediasi. Beban kerja yang tinggi dapat menurunkan *Work life balance* karena pegawai membutuhkan lebih banyak waktu dan energi untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung juga dapat mengganggu *Work life balance* karena pekerjaan menjadi lebih sulit, tekanan kerja meningkat, dan waktu pemulihan berkurang. Oleh karena itu, *Work life balance* menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout*.

Burnout

Burnout merupakan kondisi kelelahan kerja yang muncul akibat stres kerja kronis yang tidak berhasil dikelola. Maslach dan Jackson (1981) menjelaskan bahwa *Burnout* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduced personal accomplishment*. *Emotional exhaustion* menggambarkan kondisi kehabisan energi emosional akibat tuntutan pekerjaan. *Depersonalization* menunjukkan munculnya sikap sinis atau negatif terhadap pekerjaan. *Reduced personal accomplishment* menggambarkan menurunnya perasaan mampu dan efektif dalam menjalankan pekerjaan.

World Health Organization (2019) menjelaskan bahwa *Burnout* merupakan fenomena okupasional yang ditandai dengan kelelahan energi, meningkatnya jarak mental atau perasaan negatif terhadap pekerjaan, serta menurunnya efektivitas profesional. *Burnout* bukan sekadar kelelahan biasa, tetapi kondisi psikologis yang berkaitan dengan tekanan pekerjaan yang berlangsung terus-menerus.

Dalam perspektif JD-R, *Burnout* terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi menguras energi pegawai dan tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam perspektif COR, *Burnout* terjadi ketika sumber daya individu terus terkuras tanpa pemulihan yang cukup (Hobfoll et al., 2018). Oleh karena itu, *Burnout* dalam penelitian ini dipahami sebagai kondisi kelelahan emosional, sikap negatif terhadap pekerjaan, dan penurunan efektivitas profesional yang dirasakan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian kausalitas digunakan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout*, baik secara langsung maupun melalui *work life balance* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan waktu pengumpulan datanya, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik pekerjaan pegawai DJBC yang berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, pengendalian, kepatuhan prosedural, audit, penindakan, serta pencapaian target organisasi. Karakteristik tersebut relevan dengan fokus penelitian yang membahas beban kerja, lingkungan kerja, *work life balance*, dan *burnout*. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan pada tahun 2026, menyesuaikan dengan proses penyebaran kuesioner dan pengumpulan data dari responden.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I yang berjumlah 194 pegawai. Pegawai tersebut dipilih sebagai populasi karena memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas organisasi, baik dalam bidang pelayanan, pengawasan, fasilitas, kepatuhan internal, penindakan, audit, keberatan dan banding, maupun fungsi pendukung organisasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan kondisi pegawai secara lebih representatif.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Data primer digunakan untuk mengetahui persepsi responden mengenai beban kerja, lingkungan kerja, *work life balance*, dan *burnout*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, dokumen, dan sumber lain yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat dasar teoritis, mendukung penyusunan indikator penelitian, dan memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu beban kerja, lingkungan kerja, *work life balance*, dan *burnout*. Setiap pernyataan dalam kuesioner disusun untuk mengukur persepsi responden terhadap kondisi pekerjaan dan pengalaman kerja yang dirasakan. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Data yang telah terkumpul kemudian diperiksa kelengkapannya sebelum dianalisis lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena model penelitian melibatkan variabel laten dan variabel mediasi, yaitu *work life balance*. PLS-SEM digunakan untuk menguji pengaruh langsung beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout*, serta pengaruh tidak langsung melalui *work life balance*.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran atau outer model dan evaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's alpha, dan composite reliability. Sementara itu, evaluasi inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai R-square, koefisien jalur, t-statistic, p-value, serta pengaruh tidak langsung. Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah *work life balance* mampu memediasi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout*.

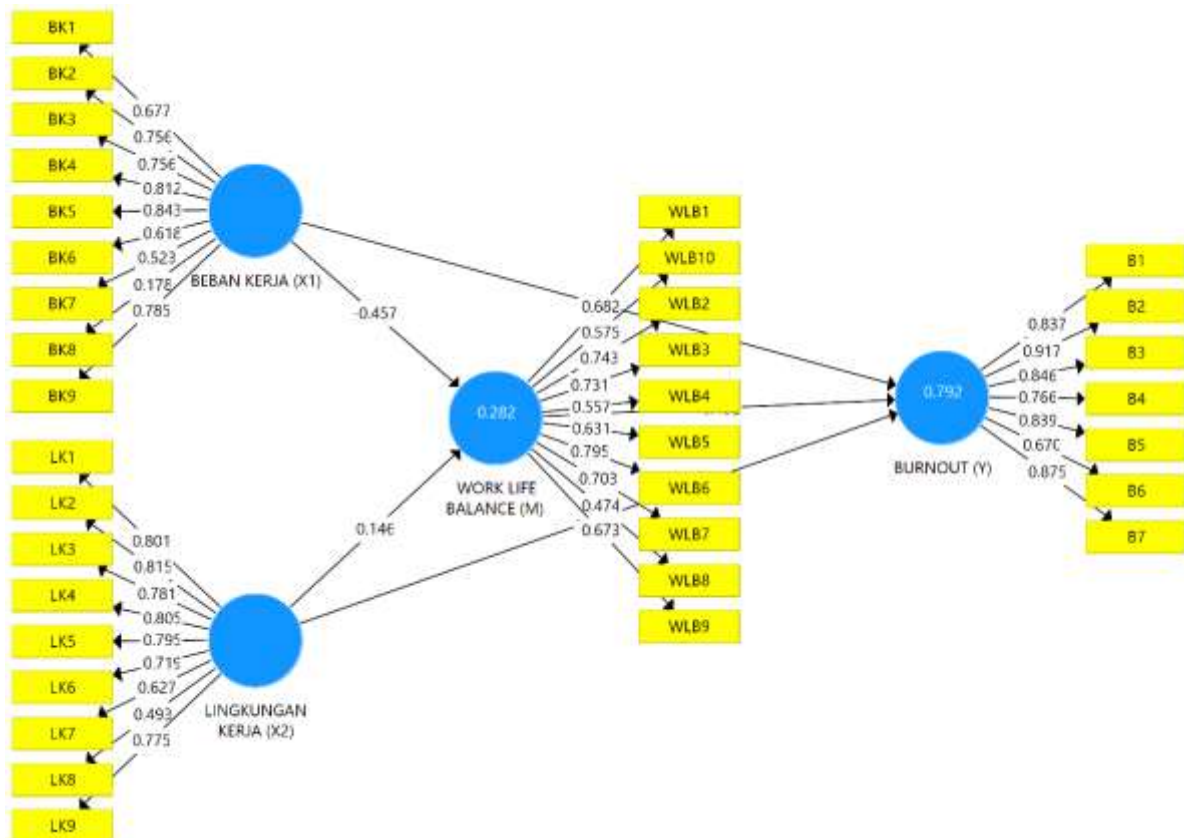
HASIL PENELITIAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator Beban Kerja, Lingkungan Kerja, *Work life balance*, dan *Burnout* dimasukkan ke dalam model penelitian. Model awal terdiri atas 35 indikator, yaitu 9 indikator Beban Kerja, 9 indikator Lingkungan Kerja, 10 indikator *Work life balance*, dan 7 indikator *Burnout*. Hasil pengujian outer loading sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



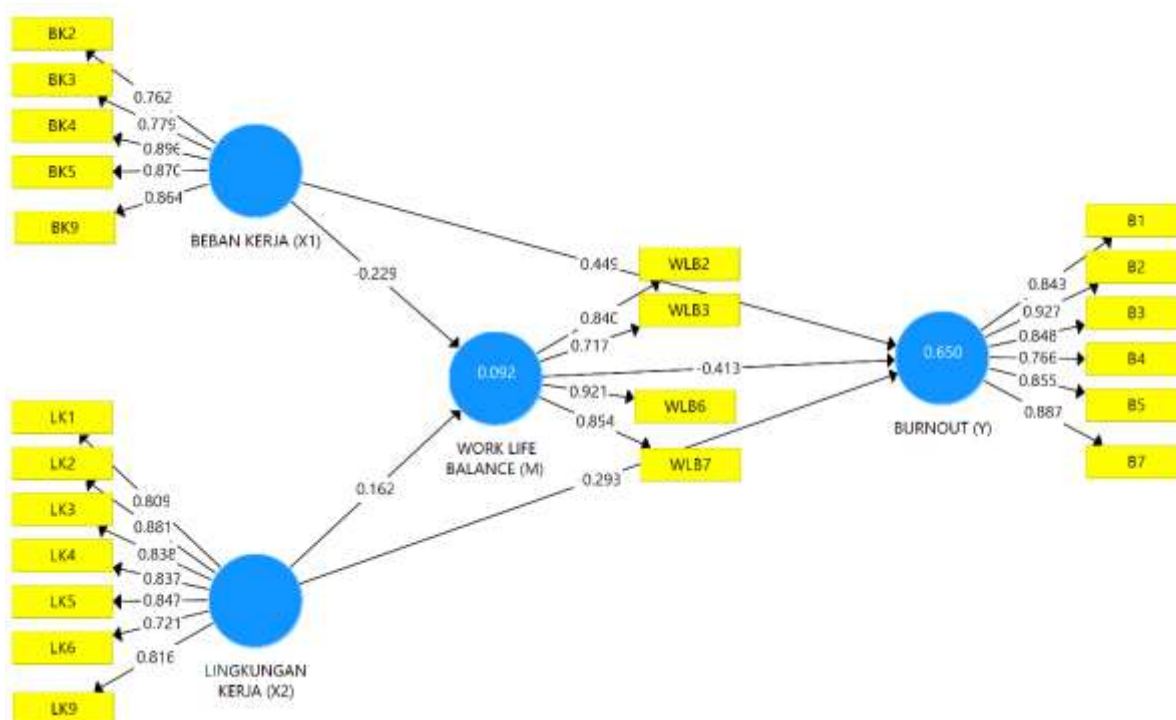
Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 1, sebagian indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat 13 indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu B6 sebesar 0,670, BK1 sebesar 0,677, BK6 sebesar 0,618, BK7 sebesar 0,523, BK8 sebesar 0,178, LK7 sebesar 0,627, LK8 sebesar 0,493, WLB1 sebesar 0,682, WLB10 sebesar 0,575, WLB4 sebesar 0,557, WLB5 sebesar 0,631, WLB8 sebesar 0,474, dan WLB9 sebesar 0,673.

Indikator-indikator tersebut dieliminasi karena nilai outer loading di bawah 0,70 menunjukkan bahwa kemampuannya dalam merefleksikan konstruk relatif lebih rendah. Eliminasi dilakukan untuk mengurangi varians kesalahan indikator dan meningkatkan kualitas model pengukuran. Setelah indikator yang tidak memenuhi kriteria dikeluarkan, model kembali diestimasi untuk memperoleh model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Setelah proses eliminasi, model akhir terdiri atas 22 indikator, yaitu 5 indikator *Beban Kerja*, 7 indikator *Lingkungan Kerja*, 4 indikator *Work life balance*, dan 6 indikator *Burnout*. Outer model setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Gambar 2, nilai outer loading pada model akhir berada pada rentang 0,717 sampai 0,927. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70, sehingga indikator yang dipertahankan dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan mampu merefleksikan konstraknya masing-masing.

Pada variabel Beban Kerja, indikator BK4 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,896. Pada variabel Lingkungan Kerja, indikator LK2 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,881. Indikator WLB6 memiliki outer loading tertinggi pada variabel *Work life balance* sebesar 0,921, sedangkan indikator B2 menjadi indikator terkuat dalam merefleksikan *Burnout* dengan nilai sebesar 0,927. Nilai outer loading seluruh indikator pada model akhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Pengujian Outer Loading

Indikator Beban Kerja	Loading	Indikator Lingkungan Kerja	Loading	Indikator <i>Work life balance</i>	Loading	Indikator <i>Burnout</i>	Loading
BK2	0,762	LK1	0,809	WLB2	0,840	B1	0,843
BK3	0,779	LK2	0,881	WLB3	0,717	B2	0,927
BK4	0,896	LK3	0,838	WLB6	0,921	B3	0,848
BK5	0,870	LK4	0,837	WLB7	0,854	B4	0,766
BK9	0,864	LK5	0,847	—	—	B5	0,855
—	—	LK6	0,721	—	—	B7	0,887
—	—	LK9	0,816	—	—	—	—

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Nilai terendah terdapat pada indikator WLB3 sebesar 0,717, sedangkan nilai

tertinggi terdapat pada indikator B2 sebesar 0,927. Dengan demikian, seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam pengujian model selanjutnya.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted atau AVE. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Beban Kerja	0,893	0,939	0,920	0,699	Reliabel dan valid
Lingkungan Kerja	0,922	0,941	0,936	0,677	Reliabel dan valid
<i>Work life balance</i>	0,854	0,857	0,902	0,699	Reliabel dan valid
<i>Burnout</i>	0,926	0,931	0,942	0,732	Reliabel dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,854 sampai 0,926, sedangkan Composite Reliability berada pada rentang 0,902 sampai 0,942. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik.

Nilai AVE berada pada rentang 0,677 sampai 0,732 dan seluruhnya lebih besar dari 0,50. Artinya, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. *Burnout* memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0,732, sedangkan Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE terendah sebesar 0,677. Meskipun demikian, seluruh nilai telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Koefisien Determinasi

Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
<i>Work life balance</i>	0,092	0,083
<i>Burnout</i>	0,650	0,644

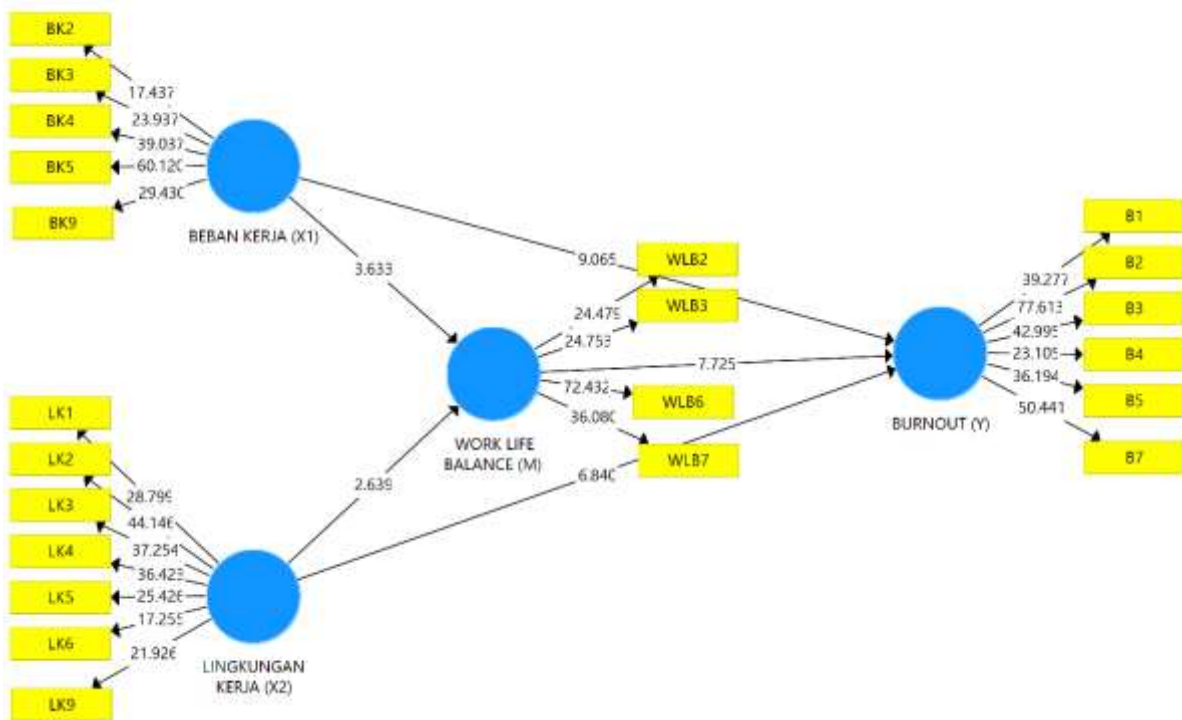
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square *Work life balance* sebesar 0,092 menunjukkan bahwa Beban Kerja dan Lingkungan Kerja mampu menjelaskan 9,2% variasi *Work life balance*. Sementara itu, sebesar 90,8% variasi *Work life balance* dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan *Work life balance* masih tergolong rendah.

Nilai R-Square *Burnout* sebesar 0,650 menunjukkan bahwa Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Work life balance* mampu menjelaskan 65,0% variasi *Burnout*. Sisanya sebesar 35,0% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat dan cukup kuat terhadap *Burnout*.

Pengujian collinearity menunjukkan bahwa nilai inner VIF berada pada rentang 1,033 sampai 1,101. Seluruh nilai tersebut berada jauh di bawah batas 5,00, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel prediktor dalam model struktural.

Hasil pengujian inner model melalui prosedur bootstrapping disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3
Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Beban Kerja → <i>Work life balance</i>	-0,229	3,633	<0,001	Diterima
H2	Lingkungan Kerja → <i>Work life balance</i>	0,162	2,639	0,009	Diterima
H3	<i>Work life balance</i> → <i>Burnout</i>	-0,413	7,725	<0,001	Diterima
H4	Beban Kerja → <i>Burnout</i>	0,449	9,065	<0,001	Diterima
H5	Lingkungan Kerja → <i>Burnout</i>	-0,293	6,840	<0,001	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work life balance*, sedangkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work life balance*. *Work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout*. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout*, sedangkan Lingkungan

Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout*. Dengan demikian, seluruh hipotesis pengaruh langsung, yaitu H1 sampai H5, dinyatakan diterima.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran *Work life balance* dalam memediasi pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*. Pengujian dilakukan melalui nilai specific indirect effects. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Beban Kerja → <i>Work life balance</i> → <i>Burnout</i>	0,095	3,113	0,002	Diterima
H7	Lingkungan Kerja → <i>Work life balance</i> → <i>Burnout</i>	-0,067	2,458	0,014	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap *Burnout* melalui *Work life balance* memiliki koefisien sebesar 0,095, nilai t-statistic sebesar 3,113, dan p-value sebesar 0,002. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,039 sampai 0,156 dan tidak melintasi nilai nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work life balance* secara signifikan memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*. Dengan demikian, H6 diterima.

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap *Burnout* melalui *Work life balance* memiliki koefisien sebesar -0,067, nilai t-statistic sebesar 2,458, dan p-value sebesar 0,014. Interval kepercayaan 95% berada antara -0,116 sampai -0,010 dan tidak melintasi nilai nol. Dengan demikian, *Work life balance* juga terbukti memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*, sehingga H7 diterima.

Pengaruh langsung Beban Kerja terhadap *Burnout* tetap signifikan sebesar 0,449, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Work life balance* juga signifikan sebesar 0,095. Kedua pengaruh memiliki arah yang sama, yaitu positif. Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk complementary partial mediation atau mediasi parsial komplementer. Total pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout* sebesar 0,543.

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap *Burnout* tetap signifikan sebesar -0,293, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Work life balance* juga signifikan sebesar -0,067. Kedua pengaruh memiliki arah yang sama, yaitu negatif, sehingga pola mediasi juga termasuk complementary partial mediation. Total pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout* sebesar -0,360.

Secara keseluruhan, seluruh tujuh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Beban Kerja menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap *Burnout*. *Work life balance* juga memiliki peran substantif yang besar dalam menekan *Burnout* dan terbukti menjadi mekanisme mediasi parsial pada pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Work life balance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work life balance* dengan koefisien jalur sebesar -0,229, nilai t-statistic sebesar 3,633, dan p-value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja

yang dirasakan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, semakin rendah kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil ini mendukung Job Demands-Resources Theory yang menempatkan beban kerja sebagai salah satu bentuk job demands. Tuntutan pekerjaan yang tinggi membutuhkan penggunaan energi, waktu, konsentrasi, dan perhatian secara berkelanjutan. Ketika pekerjaan menyerap sumber daya tersebut secara berlebihan, pegawai memiliki ruang yang lebih terbatas untuk menjalankan peran keluarga, aktivitas sosial, istirahat, dan pemulihan diri (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Conservation of Resources Theory. Beban kerja yang tinggi menyebabkan pegawai menggunakan lebih banyak sumber daya berupa waktu, energi fisik, dan kapasitas psikologis. Apabila pengeluaran sumber daya tersebut tidak diimbangi dengan waktu pemulihan yang memadai, pegawai akan mengalami kehilangan sumber daya dan kesulitan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Hobfoll et al., 2018).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Kurnia et al. (2026), yang menemukan bahwa beban kerja secara signifikan menurunkan work-life balance pegawai negeri sipil. Beban kerja yang semakin tinggi membuat pegawai lebih sulit menyediakan waktu dan energi bagi kehidupan di luar pekerjaan. Kartika dan Riana (2024) juga menunjukkan bahwa beban kerja memengaruhi kondisi psikologis pegawai melalui work-life balance, karena meningkatnya tuntutan kerja dapat mengurangi kemampuan individu dalam mengelola peran kerja dan peran pribadi.

Indikator BK4 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,896. Hal tersebut menunjukkan bahwa BK4 merupakan indikator yang paling kuat dalam merefleksikan Beban Kerja pada pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I. Beban kerja yang berkaitan dengan karakteristik tugas, tekanan penyelesaian pekerjaan, dan tuntutan pencapaian hasil dapat membuat perhatian pegawai lebih banyak diarahkan pada pekerjaan.

Meskipun pengaruhnya signifikan, nilai f-Square sebesar 0,056 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh Beban Kerja terhadap *Work life balance* tergolong kecil. Nilai R-Square *Work life balance* sebesar 0,092 juga menunjukkan bahwa Beban Kerja dan Lingkungan Kerja hanya menjelaskan 9,2% variasi *Work life balance*. Artinya, keseimbangan kehidupan kerja pegawai kemungkinan turut dipengaruhi oleh faktor lain, seperti dukungan keluarga, fleksibilitas kerja, karakteristik individu, pembagian peran rumah tangga, kemampuan manajemen waktu, kebijakan organisasi, dan dukungan sosial.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Work life balance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work life balance* dengan koefisien jalur sebesar 0,162, nilai t-statistic sebesar 2,639, dan p-value sebesar 0,009. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin baik pula kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dengan demikian, H2 diterima.

Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, lingkungan kerja yang kondusif dapat berfungsi sebagai job resources. Kondisi fisik yang nyaman, fasilitas kerja yang memadai, hubungan antarpegawai yang baik, komunikasi yang jelas, serta dukungan pimpinan dapat membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Efektivitas tersebut mengurangi kebutuhan pegawai mengeluarkan energi tambahan dan mencegah pekerjaan terlalu banyak terbawa ke kehidupan pribadi (Bakker & Demerouti, 2017).

Temuan ini juga sesuai dengan Conservation of Resources Theory. Lingkungan kerja yang mendukung menyediakan sumber daya bagi pegawai melalui dukungan sosial, rasa

aman, kejelasan informasi, kemudahan penyelesaian pekerjaan, dan kenyamanan psikologis. Ketersediaan sumber daya tersebut membantu pegawai menjaga energi dan mengurangi kehilangan waktu yang seharusnya dapat digunakan untuk keluarga, aktivitas pribadi, serta pemulihan diri (Hobfoll et al., 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Hidayat et al. (2025), yang menemukan bahwa iklim organisasi dan dukungan sosial menjadi prediktor signifikan bagi work-life balance pegawai. Lingkungan organisasi yang suportif membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih sehat. Mulyana et al. (2022) juga menemukan adanya hubungan antara iklim organisasi dan work-life balance, yang menunjukkan bahwa kualitas lingkungan sosial dan psikologis organisasi berperan dalam membentuk keseimbangan kehidupan kerja.

Indikator LK2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,881. Hal tersebut menunjukkan bahwa LK2 merupakan aspek paling kuat dalam merefleksikan Lingkungan Kerja pada objek penelitian. Lingkungan kerja yang dirasakan mendukung dapat membantu pegawai menjalankan tugas pelayanan, pengawasan, administrasi, dan pengendalian secara lebih terarah tanpa harus mengeluarkan sumber daya tambahan akibat hambatan fisik maupun sosial.

Nilai f-Square sebesar 0,028 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Work life balance* tergolong kecil. Meskipun demikian, pengaruh tersebut tetap signifikan. Artinya, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan *Work life balance* pegawai.

Pengaruh *Work life balance* terhadap *Burnout*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout* dengan koefisien jalur sebesar $-0,413$, nilai t-statistic sebesar $7,725$, dan p-value $< 0,001$. Artinya, semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai, semakin rendah tingkat *Burnout* yang dialami. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil tersebut mendukung Job Demands-Resources Theory. *Work life balance* dapat membantu pegawai mempertahankan sumber daya pribadi dan menyediakan kesempatan untuk melakukan pemulihan setelah menghadapi tuntutan pekerjaan. Pegawai yang dapat memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi secara lebih sehat memiliki kesempatan untuk beristirahat, berinteraksi dengan keluarga, serta menjalankan aktivitas yang dapat memulihkan energi fisik dan psikologis. Kondisi tersebut dapat menghambat health impairment process yang mengarah pada *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam perspektif Conservation of Resources Theory, *Work life balance* memungkinkan pegawai memperoleh dan mempertahankan sumber daya melalui waktu istirahat, dukungan keluarga, aktivitas sosial, serta pemenuhan kebutuhan pribadi. Sumber daya tersebut membantu mengganti energi yang telah digunakan selama bekerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan kerja dan kehidupan membuat proses pemulihan terganggu sehingga kehilangan sumber daya berlangsung secara terus-menerus dan meningkatkan risiko *burnout* (Hobfoll et al., 2018).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Stanley dan Sebastine (2023), yang menunjukkan bahwa work-life balance menjadi prediktor signifikan terhadap *burnout*. Pegawai yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja lebih rendah cenderung menunjukkan *burnout* yang lebih tinggi. Oroh et al. (2025) juga menemukan bahwa work-life balance berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout* pada pegawai sektor publik. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi merupakan sumber daya penting dalam melindungi pegawai dari kelelahan kerja.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Kurnia et al. (2026), yang menemukan bahwa work-life balance tidak secara signifikan memprediksi *burnout* pada pegawai negeri sipil BPS Provinsi Bengkulu. Dalam penelitian tersebut, *burnout* lebih banyak dijelaskan melalui stres kerja. Perbedaan hasil dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan, bentuk tuntutan organisasi, komposisi responden, maupun kemampuan pegawai dalam memanfaatkan kehidupan nonkerja sebagai sumber pemulihan.

Indikator WLB6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,921, sehingga menjadi indikator paling kuat dalam merefleksikan *Work life balance*. Pada variabel *Burnout*, indikator B2 memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0,927. Kedua indikator tersebut memperlihatkan bahwa aspek dominan *Work life balance* memiliki hubungan erat dengan aspek dominan kelelahan kerja yang dirasakan pegawai.

Nilai f-Square sebesar 0,442 menunjukkan bahwa *Work life balance* memiliki ukuran pengaruh besar terhadap *Burnout*. Hal ini menegaskan bahwa *Work life balance* bukan sekadar faktor tambahan, tetapi merupakan salah satu faktor substantif dalam menjelaskan tingkat *Burnout* pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I. Kebijakan organisasi yang memberi ruang pemulihan dan membantu pegawai menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berpotensi memberikan dampak nyata dalam menekan *Burnout*.

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout* dengan koefisien jalur sebesar 0,449, nilai t-statistic sebesar 9,065, dan p-value < 0,001. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula *Burnout* yang dialami. Dengan demikian, H4 diterima.

Beban Kerja memiliki koefisien jalur langsung terbesar terhadap *Burnout* dibandingkan variabel lain dalam model. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan menjadi faktor dominan dalam menjelaskan kelelahan kerja pegawai Kanwil DJBC Jawa Timur I. Pegawai yang menghadapi jumlah pekerjaan, tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan tanggung jawab tinggi harus menggunakan energi fisik maupun psikologis dalam jumlah lebih besar.

Temuan ini mendukung Job Demands-Resources Theory. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat memicu health impairment process, yaitu proses ketika tuntutan pekerjaan menguras energi pegawai secara bertahap dan menghasilkan kelelahan kronis. Apabila kondisi tersebut berlangsung tanpa adanya sumber daya serta pemulihan yang memadai, risiko *burnout* akan semakin meningkat (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Diehl et al. (2021), yang menemukan hubungan positif antara beban kerja dan *burnout*. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa sumber daya personal, sosial, dan organisasi dapat membantu mengurangi dampak beban kerja, tetapi tidak sepenuhnya menghilangkan konsekuensi kelelahan akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Oroh et al. (2025) juga menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* pegawai.

Temuan penelitian ini berbeda dengan Kurnia et al. (2026), yang menemukan bahwa beban kerja tidak secara langsung menyebabkan *burnout* pada pegawai sektor publik, tetapi bekerja terutama melalui peningkatan stres kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa dampak beban kerja terhadap *burnout* dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks Kanwil DJBC Jawa Timur I, pekerjaan berkaitan dengan pelayanan, pengawasan, kepatuhan regulasi, pengolahan data, serta pencapaian target, sehingga tuntutan kerja dapat secara langsung menguras energi pegawai.

Nilai f-Square Beban Kerja terhadap *Burnout* sebesar 0,527 dan termasuk dalam kategori besar. Hasil ini memperkuat bahwa perubahan tingkat Beban Kerja memberikan kontribusi substantif terhadap perubahan *Burnout*. Oleh karena itu, pengelolaan *Burnout* tidak cukup hanya dilakukan melalui program kesejahteraan individual, tetapi perlu menyentuh akar organisasi berupa pembagian tugas, penetapan target, pengaturan waktu, prioritas pekerjaan, dan ketersediaan personel.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout* dengan koefisien jalur sebesar $-0,293$, nilai t-statistic sebesar 6,840, dan p-value $< 0,001$. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin rendah tingkat *Burnout* yang dialami. Dengan demikian, H5 diterima.

Hasil ini mendukung Job Demands-Resources Theory karena lingkungan kerja dapat berfungsi sebagai job resources. Dukungan pimpinan, hubungan kerja yang baik, komunikasi yang jelas, fasilitas yang memadai, serta suasana kerja yang nyaman membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan. Sumber daya tersebut dapat menekan penggunaan energi yang tidak perlu dan mengurangi kemungkinan tuntutan kerja berkembang menjadi kelelahan kronis (Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam teori COR, lingkungan kerja yang mendukung membantu pegawai mempertahankan sumber daya seperti rasa aman, dukungan sosial, waktu, energi, dan kemampuan mengendalikan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan yang tidak kondusif dapat mempercepat kehilangan sumber daya karena pegawai harus menghadapi hambatan, konflik, ketidakjelasan, serta ketidaknyamanan di samping tugas utama yang harus diselesaikan (Hobfoll et al., 2018).

Temuan penelitian ini sejalan dengan Baptista dan Cardoso (2021), yang menunjukkan bahwa dukungan kerja berhubungan dengan tingkat *burnout* yang lebih rendah, sedangkan stresor lingkungan kerja meningkatkan kelelahan pegawai. Sterling et al. (2022) juga menemukan bahwa faktor iklim tempat kerja merupakan prediktor penting *burnout*. Kondisi kerja yang memberikan dukungan, koordinasi, dan kendali yang lebih baik dapat membantu mengurangi risiko kelelahan.

Putrihadiningrum et al. (2021) menunjukkan bahwa faktor organisasi memiliki peran dalam membentuk *burnout* pegawai. Meskipun variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan job insecurity, hasil tersebut tetap memperkuat bahwa *burnout* tidak hanya bersumber dari kapasitas individual, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan dan praktik organisasi.

Nilai f-Square sebesar 0,231 menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap *Burnout*. Pengaruhnya lebih kecil dibandingkan Beban Kerja dan *Work life balance*, tetapi tetap memiliki makna substantif. Lingkungan kerja yang baik tidak selalu dapat menghapus seluruh tuntutan pekerjaan, tetapi dapat memberikan sumber daya yang membantu pegawai mengelola tuntutan tersebut secara lebih efektif.

Peran *Work life balance* dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout* melalui *Work life balance*. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar 0,095, nilai t-statistic sebesar 3,113, dan p-value sebesar 0,002. Interval kepercayaan 95% berada antara 0,039 sampai 0,156 dan tidak melintasi nilai nol. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Beban Kerja meningkatkan *Burnout* melalui dua jalur. Pertama, Beban Kerja secara langsung meningkatkan *Burnout* karena tuntutan pekerjaan menguras energi pegawai. Kedua, Beban Kerja menurunkan *Work life balance*,

kemudian penurunan keseimbangan tersebut meningkatkan *Burnout* karena waktu untuk istirahat, kehidupan keluarga, aktivitas pribadi, dan pemulihan menjadi semakin terbatas.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Conservation of Resources Theory. Beban Kerja yang tinggi menyebabkan kehilangan sumber daya berupa waktu dan energi. Penurunan *Work life balance* mempersempit kesempatan pegawai untuk memperoleh kembali sumber daya yang telah digunakan selama bekerja. Ketika kehilangan sumber daya terjadi secara terus-menerus tanpa pemulihan yang cukup, pegawai memasuki loss spiral yang meningkatkan risiko *Burnout* (Hobfoll et al., 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Triana et al. (2025), yang menemukan bahwa Beban Kerja menurunkan *Work life balance*, *Work life balance* menurunkan *Burnout*, dan *Work life balance* secara signifikan memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*. Wibawa et al. (2025) juga menempatkan *Work life balance* sebagai mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara tuntutan dan sumber daya kerja dengan *Burnout*.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Kurnia et al. (2026), yang menemukan bahwa *Work life balance* tidak memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*. Pada penelitian tersebut, pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout* terutama berlangsung melalui stres kerja. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa peran *Work life balance* dapat bergantung pada karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, serta sejauh mana kehidupan nonkerja benar-benar dapat digunakan sebagai ruang pemulihan.

Pengaruh langsung Beban Kerja terhadap *Burnout* tetap signifikan sebesar 0,449, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Work life balance* juga signifikan sebesar 0,095. Kedua pengaruh memiliki arah positif, sehingga *Work life balance* berperan sebagai complementary partial mediator. Artinya, *Work life balance* memperkuat mekanisme penjelasan pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*, tetapi bukan satu-satunya jalur yang menghubungkan kedua variabel.

Total pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout* sebesar 0,543. Nilai tersebut menunjukkan bahwa ketika pengaruh langsung dan mekanisme melalui *Work life balance* dipertimbangkan secara bersama-sama, Beban Kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap *Burnout*. Karena itu, organisasi perlu menjalankan dua pendekatan sekaligus, yaitu mengendalikan Beban Kerja dan memperkuat kemampuan pegawai dalam menjaga *Work life balance*.

Peran *Work life balance* dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout* melalui *Work life balance*. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar -0,067, nilai t-statistic sebesar 2,458, dan p-value sebesar 0,014. Interval kepercayaan 95% berada antara -0,116 sampai -0,010 dan tidak melintasi nilai nol. Dengan demikian, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja menurunkan *Burnout* melalui dua jalur. Pertama, lingkungan yang kondusif secara langsung mengurangi *Burnout* karena menyediakan fasilitas, dukungan, komunikasi, dan kenyamanan kerja. Kedua, Lingkungan Kerja yang baik meningkatkan *Work life balance*, kemudian peningkatan keseimbangan tersebut menurunkan *Burnout*.

Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, lingkungan kerja merupakan sumber daya pekerjaan yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja dan menjaga energi. Lingkungan yang mendukung memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara lebih efektif sehingga tekanan pekerjaan tidak terlalu banyak terbawa ke kehidupan pribadi. *Work life balance* selanjutnya menjadi sumber daya pemulihan yang membantu mencegah tuntutan kerja berkembang menjadi *Burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

Temuan Hidayat et al. (2025) mendukung jalur awal mediasi dengan menunjukkan bahwa iklim organisasi dan dukungan sosial meningkatkan *Work life balance*. Mulyana et al. (2022) juga menunjukkan keterkaitan antara iklim organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja. Selanjutnya, Stanley dan Sebastine (2023) serta Oroh et al. (2025) menunjukkan bahwa *Work life balance* yang lebih baik berkaitan dengan tingkat *Burnout* yang lebih rendah.

Penelitian yang secara persis menguji jalur Lingkungan Kerja → *Work life balance* → *Burnout* masih relatif terbatas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris bahwa lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung pada kelelahan pegawai, tetapi juga bekerja melalui kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap *Burnout* tetap signifikan sebesar $-0,293$, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Work life balance* juga signifikan sebesar $-0,067$. Kedua pengaruh memiliki arah negatif, sehingga *Work life balance* berperan sebagai complementary partial mediator. Artinya, *Work life balance* memperkuat kemampuan Lingkungan Kerja dalam menekan *Burnout*, tetapi sebagian pengaruh Lingkungan Kerja tetap berlangsung secara langsung.

Total pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout* sebesar $-0,360$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan yang kondusif mampu mengurangi *Burnout* melalui peningkatan kenyamanan kerja sekaligus peningkatan *Work life balance*. Organisasi dengan demikian perlu mengembangkan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung penyelesaian pekerjaan, tetapi juga tidak mengganggu batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Beban Kerja terbukti menurunkan *Work life balance* dan meningkatkan *Burnout*, sedangkan Lingkungan Kerja meningkatkan *Work life balance* dan menurunkan *Burnout*. *Work life balance* juga terbukti menurunkan *Burnout* serta memediasi secara parsial komplementer pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*.

Beban Kerja memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap *Burnout*, sedangkan *Work life balance* memiliki ukuran pengaruh besar dalam menekan *Burnout*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *Burnout* perlu dilakukan melalui pengendalian tuntutan pekerjaan, penguatan lingkungan kerja yang kondusif, dan penyediaan kebijakan yang membantu pegawai menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work life balance*. Semakin tinggi jumlah pekerjaan, tekanan waktu, dan tuntutan target yang dirasakan pegawai, semakin rendah kemampuan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work life balance*. Lingkungan kerja yang nyaman, didukung fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang baik, serta komunikasi yang jelas membantu pegawai menjalankan pekerjaan secara lebih efektif dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja.
3. *Work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout*. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga,

dan kebutuhan pemulihan diri cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah.

4. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Burnout*. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula risiko kelelahan emosional, kejenuhan terhadap pekerjaan, dan penurunan efektivitas kerja. Beban Kerja juga memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap *Burnout* dalam model penelitian.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Burnout*. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menyediakan sumber daya fisik, sosial, dan psikologis yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan menekan risiko *Burnout*.
6. *Work life balance* mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Burnout*. Beban Kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan *Burnout* secara langsung, tetapi juga menurunkan *Work life balance* yang selanjutnya meningkatkan *Burnout*. Peran mediasi tersebut bersifat parsial komplementer karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang konsisten.
7. *Work life balance* mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Burnout*. Lingkungan Kerja yang kondusif meningkatkan *Work life balance*, yang selanjutnya membantu menurunkan *Burnout*. Peran mediasi tersebut juga bersifat parsial komplementer karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang konsisten.

Secara keseluruhan, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Work life balance* mampu menjelaskan 65% variasi *Burnout* pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Burnout* perlu dikelola melalui pengendalian tuntutan pekerjaan, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan kebijakan yang membantu pegawai menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I perlu melakukan evaluasi beban kerja secara berkala dengan mempertimbangkan jumlah tugas, tingkat kompleksitas pekerjaan, batas waktu penyelesaian, target kerja, serta ketersediaan pegawai. Pembagian pekerjaan perlu dilakukan secara proporsional agar tidak terjadi penumpukan tugas pada pegawai atau unit tertentu.
2. Pimpinan perlu menetapkan prioritas pekerjaan yang lebih jelas, terutama ketika pegawai menghadapi beberapa tugas dengan tenggat waktu yang bersamaan. Penentuan prioritas, pembagian tanggung jawab, dan koordinasi antarunit dapat membantu pegawai mengelola beban kerja secara lebih terarah.
3. Organisasi perlu memperkuat kebijakan *Work life balance* melalui pengelolaan jam kerja yang wajar, pembatasan pekerjaan di luar jam kerja, pemberian waktu istirahat yang memadai, serta pengaturan penugasan yang mempertimbangkan kebutuhan pemulihan pegawai.
4. Pimpinan perlu memantau tanda-tanda *Burnout*, seperti kelelahan emosional, kejenuhan, penurunan konsentrasi, sikap negatif terhadap pekerjaan, dan menurunnya efektivitas kerja. Pemantauan dapat dilakukan melalui evaluasi rutin, komunikasi terbuka, konseling, atau survei kesejahteraan pegawai.
5. Lingkungan kerja perlu terus ditingkatkan melalui penyediaan fasilitas dan sistem kerja yang memadai, penciptaan komunikasi yang terbuka, penguatan kerja sama antarpegawai, serta pemberian dukungan pimpinan ketika pegawai menghadapi hambatan pekerjaan.

6. Organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan energi dan kesehatan psikologis pegawai. Pencapaian kinerja perlu disertai dengan pengaturan beban kerja dan kesempatan pemulihan yang memadai.
7. Program pencegahan *Burnout* sebaiknya tidak hanya berfokus pada kemampuan individu dalam mengelola stres, tetapi juga diarahkan pada perbaikan sistem kerja. Intervensi individual akan kurang efektif apabila jumlah pekerjaan, tekanan waktu, pembagian tugas, dan dukungan organisasi tidak dibenahi.

Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi *Work life balance*, seperti dukungan keluarga, fleksibilitas kerja, perceived organizational support, dukungan pimpinan, manajemen waktu, job autonomy, dan work-family conflict. Hal tersebut penting karena Beban Kerja dan Lingkungan Kerja dalam penelitian ini hanya mampu menjelaskan 9,2% variasi *Work life balance*.
2. Penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Burnout*, seperti stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, dukungan sosial, resiliensi, psychological well-being, employee engagement, dan job resources.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada unit vertikal DJBC lain atau instansi pemerintah dengan karakteristik pekerjaan serupa agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
4. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan Beban Kerja, *Work life balance*, dan *Burnout* dalam beberapa periode. Pendekatan ini dapat memberikan penjelasan yang lebih kuat mengenai perkembangan *Burnout* sebagai akibat tekanan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus.
5. Pendekatan metode campuran juga dapat digunakan untuk menggali lebih dalam pengalaman pegawai mengenai sumber Beban Kerja, kondisi Lingkungan Kerja, hambatan menjaga *Work life balance*, serta bentuk dukungan organisasi yang paling dibutuhkan untuk mencegah *Burnout*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., & Dewi, N. N. A. A. (2022). Workload dan pengaruhnya terhadap *burnout* serta turnover intention karyawan perbankan. *Niagawan*, 11(1), 11–20. <https://doi.org/10.24114/niaga.v11i1.28829>
- Assa, A. F. (2022). Dampak beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *burnout* syndrome pada karyawan PT Sinergi Integra Services. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 436–451. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2454>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory*: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bodendieck, E., Jung, F. U., Conrad, I., Riedel-Heller, S. G., & Hussenoeder, F. S. (2022). The work-life balance of general practitioners as a predictor of *burnout* and motivation to stay in the profession. *BMC Primary Care*, 23, Article 218. <https://doi.org/10.1186/s12875-022-01831-7>
- Fayaz, I., & Gulzar, F. (2025). Building belief, achieving balance: How organizational climate fosters self-efficacy for a fulfilling work-life. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 4(1), 72–97. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-06-2024-0054>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). Laporan penerimaan kepabeanan dan cukai tahun 2025. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). Panduan praktis menyusun analisis beban kerja. Raih Asa Sukses.
- Kurnia, D. I., Noermijati, & Juwita, H. A. J. (2026). How workload leads to *burnout*: The mediating roles of job stress and work-life balance. *Jurnal Manajemen*, 30(1), 52–73. <https://doi.org/10.24912/jm.v30i1.3615>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Mattarelli, E., Cochis, C., Bertolotti, F., & Ungureanu, P. (2024). How designed work environment and enacted work interactions impact creativity and work-life balance. *European Journal of Innovation Management*, 27(2), 648–672. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0028>

- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Triana, W., Jufri, A., & Yulianty, P. D. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap *burnout* pada pegawai Rumah Sakit Pasar Minggu dengan *work life balance* sebagai variabel mediasi: Studi kasus pegawai RS Pasar Minggu. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(6), 4382–4406. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6.5961>
- Witara, K., & Setiawan, A. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- World Health Organization. (2019). Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. World Health Organization..
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>