

HUBUNGAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN KELELAHAN KERJA PADA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

THE CORRELATION BETWEEN WORK-LIFE BALANCE AND JOB BURNOUT IN DIRECTORATE GENERAL OF TAXES WORKFORCE

Irma Dwi Irianti¹, Andry Prasetya Permana²

^{1,2} Universitas Terbuka, Bogor, Indonesia

E-mail: irma2irianti@gmail.com¹, andryprasetyapermana@gmail.com²

Abstrak: Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kelelahan kerja (*burnout*) merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam mengelola kesejahteraan pegawai sehubungan dengan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Penelitian ini menggunakan dua skala, yaitu *Work/Nonwork Interference and Enhancement Scale* oleh Fisher et al., (2009) untuk mengukur tingkat keseimbangan kehidupan kerja pada partisipan serta *Copenhagen Burnout Inventory* oleh Kristensen et al., (2005) untuk mengukur kelelahan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DJP. Sejumlah 424 sampel berhasil dikumpulkan menggunakan teknik random sampling. Terdapat 5 (lima) sampel pencilaan (*outlier*) sehingga hanya 419 sampel yang dilanjutkan pengolahan datanya. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring menggunakan aplikasi *microsoft forms*. Analisis data menggunakan teknik *Spearman's rho* dan *bootstrapping* dengan bantuan aplikasi SPSS 24 version. Hasil analisis menunjukkan koefisien Spearman (*rs*) sebesar -0,738, interval kepercayaan tidak melewati nol, dan nilai signifikansi (*p*) < 0,001. Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja pada pegawai DJP. Artinya, semakin tinggi tingkat keseimbangan kehidupan kerja, maka semakin rendah kelelahan kerja. Hasil pengukuran CBI menunjukkan nilai *personal burnout* 44,78; *work-related burnout* 43,80; dan *client-related burnout* 42,70 sehingga rata-rata tingkat kelelahan kerja pegawai DJP tergolong rendah. Sedangkan rata-rata nilai *work-life balance* diperoleh sebesar 3,36 atau masuk dalam kategori sedang. Kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di DJP harus memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja karena terbukti berkontribusi mendorong kinerja dan mengurangi kelelahan kerja pegawai.

Kata Kunci: Keseimbangan kehidupan kerja; Kelelahan kerja; Direktorat Jenderal Pajak (DJP)

Abstract: *Work-life balance and job burnout are key aspects of employee well-being, both of which are closely associated with organizational performance. The objective of the research is to figure out the correlation between job burnout and work-life balance within employees of the Directorate General of Taxes (DGT). The Work/Nonwork Interference and Enhancement Scale by Fisher et al., (2009) and the Copenhagen fatigue Inventory by Kristensen et al., (2005) were used in this study to assess the level of work-life balance in participants and job fatigue, respectively. All employees of DGT comprised the population of this investigation. A random sampling technique was used to acquire a total of 424 samples. The data processing was limited to 419 samples due to the presence of 5 (five) outlier samples. The Microsoft Forms application had been used to administer an online questionnaire for data collection. The SPSS 24 version application was used to conduct data analysis using the Spearman's rho approach and bootstrapping. The analysis's findings revealed a significant value (*p*) < 0.001, a Spearman coefficient (*rs*) of -0.738, and a confidence interval that did not cross zero. Work-life balance and job burnout among DGT employees was found to be significantly correlated negatively. This implies that the more of work-life balance level will decrease job burnout level. Results of the CBI measurement indicate that the average personal burnout score is 44.78, the work-related burnout score is 43.80, and the client-related burnout score is 42.70, suggesting that the overall level of job burnout among DGT employees is relatively low. In contrast, the average score of work-life balance is 3.36, which is classified as moderate. These findings highlight the necessity of incorporating work-life balance into the human resource management policies of the DGT, as attention to this aspect has been shown to improve employee performance while simultaneously mitigating job burnout.*

Keywords: *Work-life balance; Burnout; Directorate General of Taxes (DGT)*



PENDAHULUAN

Keberadaan pegawai dalam organisasi menjadi penting setelah paradigma manajemen personalia (tradisional) bergeser menjadi manajemen sumber daya manusia. Dalam manajemen sumber daya manusia ini, pegawai menjadi inti dari organisasi yakni aset berharga yang menentukan tercapainya arah dan tujuan. Pada awalnya manusia tidak dihargai dengan semestinya dan hanya dianggap sebagai bagian dari faktor produksi perusahaan (Kadarwati T., 2019).

Saat ini pengelolaan sumber daya manusia lebih mengutamakan kebutuhan psikologis dan keamanan pegawai karena dipercaya dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Sulistiyani & Rosidah, 2018). Selaras dengan itu, Pramono (2025) menjelaskan bahwa implikasi pegawai sebagai aset organisasi harus dijalankan dengan cara memenuhi kesejahteraan pegawai yang mencakup aspek finansial, kondisi fisik, mental, dan sosial.

Pengelolaan kesejahteraan pegawai yang kurang baik akan berdampak pada stres berkepanjangan sehingga mengakibatkan penurunan motivasi dan keterlibatan kerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat agar dapat mempertahankan pegawai terbaik (retensi pegawai) serta memberikan kepuasan kerja. Organisasi yang berhasil mengelola pegawainya dengan baik serta pegawai tersebut juga merasa telah diperlakukan dengan baik dan aman saat bekerja, cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik (Harvida & Wijaya, 2020). Dalam konteks organisasi publik, reformasi pengelolaan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengedepankan kesejahteraan pegawai akan berdampak pada perbaikan kinerja individu yang akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) merupakan konsep keseimbangan antara kehidupan pribadi

dengan kehidupan kerja pegawai yang menghasilkan perasaan puas dan utuh di kedua bidang tersebut (Mental Health Foundation, 2021). Peran dalam pekerjaan yang bersinggungan dengan kebutuhan personal kadang menimbulkan konflik dan stres pada pegawai, misalnya jam kerja yang panjang di tengah kewajiban mengurus anak, orang tua, pasangan, atau bahkan menjadi orang tua tunggal (George & Jones, 2011). Selain itu, ketidakseimbangan kehidupan kerja acapkali menjadi alasan tertinggi seseorang untuk keluar dari pekerjaannya (Mondy & Martocchio, 2016). Dalam studi lain, motivasi kerja, dukungan sosial, serta kelelahan kerja berhubungan dengan niat seseorang untuk berpindah pekerjaan (Dessler, 2018).

Keseimbangan kehidupan kerja berkaitan dengan kelelahan kerja. Kelelahan kerja atau *burnout* diartikan sebagai kondisi seseorang yang kehilangan kemampuan untuk merasakan tujuan dasar dan kepuasan terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut, seseorang yang mengalami kelelahan kerja dapat merasakan kelelahan fisik, emosional, maupun keduanya (Mondy & Martocchio, 2016). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Fisher et al. (2009) bahwa *Work Interference with Personal Life* (WIPL) dan *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL) secara signifikan berhubungan erat dengan stres kerja secara keseluruhan. Stres akibat ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja yang dibiarkan berlarut-larut dapat berkembang menjadi kelelahan kerja (Lussier & Hendon, 2019).

Dalam menjalankan tugas strategis sebagai penghimpun penerimaan negara, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dimotori oleh 45.546 pegawai atau lebih dari 70% dari total pegawai Kemenkeu. Para pegawai tersebut bertugas pada unit-unit kerja di seluruh Indonesia yang terdiri atas 34 Kantor Wilayah (Kanwil), 4 Kantor

Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar, 9 KPP Khusus, 38 KPP Madya, 301 KPP Pratama, dan 204 Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (DDTC, 2021). Persebaran unit kerja tersebut mengharuskan pegawai DJP untuk berotasi dari satu tempat ke tempat yang lain (relokasi) setelah bekerja selama jangka waktu tertentu. Mondy & Martocchio (2016) menyebutkan bahwa relokasi dihindari oleh banyak pegawai karena mengganggu stabilitas ekonomi dan keluarga. Pegawai cenderung mengkhawatirkan kehidupan pasangan dan anak-anak mereka ketika harus berpindah tempat kerja. Secara umum, kekhawatiran tersebut dapat memicu ketidakseimbangan antara kehidupan personal dan pekerjaan yang berujung pada kelelahan kerja. Selain itu, keseharian pegawai DJP yang melayani langsung Wajib Pajak rentan mengalami kelelahan kerja selama bertugas.

Pramono (2025) menjelaskan urgensi menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan dalam rangka mencegah *burnout*, dengan cara menerapkan kebijakan kerja yang lebih fleksibel, penyediaan dukungan psikologis bagi pegawai, serta pembentukan budaya organisasi yang suportif dan menghargai *work-life balance*. Selain itu, program pelatihan manajemen stres dan *mindfulness* dapat membekali pegawai dalam mengelola tekanan kerja secara lebih efektif.

DJP telah melakukan reformasi birokrasi dan mengikuti paradigma terkini dalam mengelola sumber daya aparatur. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 87/PMK.01/2021 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 telah diperkenalkan konsep *collaborative working space*, *flexible working hour*, dan *flexible working space* sebagai upaya mendukung perubahan budaya kerja demi meningkatkan

produktivitas serta *work-life balance*. Hal ini menunjukkan adanya perhatian Kementerian Keuangan terhadap keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan pegawai. Di samping itu, berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak KEP-102/PJ/2025 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2025-2029, terdapat beberapa program pokok yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan pegawai dan *work-life balance* di antaranya program *well-being* pegawai dan pengarusutamaan gender, program budaya kerja, serta pembangunan ekosistem kerja yang fleksibel dan efektif. Oleh sebab itu, penelitian terhadap isu keseimbangan kehidupan kerja dan kelelahan kerja diperlukan, mengingat meningkatnya urgensi kebutuhan pegawai akan adanya keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi di luar pekerjaannya serta efek yang timbul akibat stres dan kelelahan kerja di instansi pemerintah.

Pada penelitian sebelumnya, Khairani (2018) meneliti hubungan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kelelahan kerja dengan menggunakan model *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Junaidin et al. (2019) berjudul “*Pengaruh Work-Life Balance terhadap Burnout dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan)*” yang menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout* karyawan pada PLN Area Makassar Selatan. Hasil penelitian Galis et al. (2022) pada sebuah perusahaan juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *work-life balance* dengan *burnout* pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat *work-life balance* maka

semakin rendah tingkat *burnout* sehingga diperoleh hasil yang negatif. Dalam penelitian Shafariah & Gofur (2025) terhadap 146 karyawan di Jakarta dengan menggunakan teori *Conservation of Resources* (COR), disimpulkan bahwa peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dapat secara signifikan mengurangi tingkat kelelahan kerja sehingga kepuasan kerja pegawai meningkat.

Adapun gap dengan penelitian sebelumnya terletak pada lokus populasi penelitian yang lebih luas yaitu pegawai DJP secara keseluruhan, serta penggunaan teori *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) yang mengukur tiga subdimensi kelelahan kerja sebagai pembaruan dari teori MBI yang dinilai kurang sesuai dengan karakteristik pekerjaan di DJP. Ketiga subdimensi yang dimaksud adalah *personal burnout*, *work-related burnout*, dan *client-related burnout* (Kristensen et al., 2005).

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Angeline et al., (2025) bahwa alat ukur CBI memiliki validitas, reabilitas yang memadai dalam mengukur dimensi kelelahan kerja dalam konteks pekerja di Indonesia. Sedangkan dimensi keseimbangan kehidupan kerja menggunakan pendapat dari Fisher et al., (2009) yaitu *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW), *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL), dan *Personal Life Enhancement of Personal Work* (PLEW).

Berdasarkan latar belakang, teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis alternatif (H_1) dinyatakan sebagai ada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (L) dengan kelelahan kerja (K). Dari sini disusun Hipotesis kerja (H_0) yang menyatakan tidak ada hubungannya antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja. Hipotesis tersebut dapat dinotasikan sebagai berikut:

$$H_0: \rho_{x.1.y} = 0$$

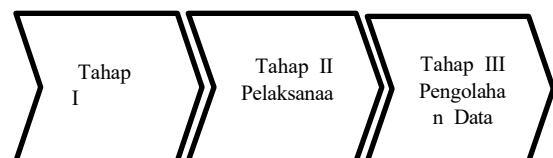
$$H_1: \rho_{x.1.y} \neq 0$$

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan dalam rangka mengetahui hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dengan kelelahan kerja (*burnout*) pada pegawai DJP. Fokus penelitian adalah menggali hubungan asosiatif antara dua variabel, yaitu kelelahan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dengan menggunakan analisis korelasi (Gulo, 2003).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DJP yaitu 45.546 orang (Biro SDM Kementerian Keuangan, 2022). Dari populasi tersebut, diambil sampel penelitian dengan teknik sampel probabilitas (*probability sampling*) secara *simple random sampling*, yang artinya pengambilan sampel dilakukan secara acak serta sederhana dan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016). Penelitian dilakukan dalam 3 tahapan, yakni tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap pengolahan data.

Gambar 1. Prosedur Penelitian



Tahap persiapan dilakukan dengan cara membaca literatur berupa jurnal, buku teks dan penelitian serupa mengenai variabel yang ingin diteliti beserta faktor pendukungnya. Kemudian peneliti membuat perencanaan alat ukur dan mengadaptasi skala CBI (*Copenhagen Burnout Inventory*) untuk mengukur variabel kelelahan kerja dengan 23 item pertanyaan (Kristensen et al., 2005). Untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja, peneliti mengadaptasi skala *Work/Nonwork Interference and*

Enhancement Scale dari Fisher et al., (2009) dengan 20 item pertanyaan.

Skala pengukuran kuesioner menggunakan Likert dengan acuan bahwa jawaban dari setiap item instrumen memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiyono, 2013). Nilai skala setiap pernyataan diperoleh dari jawaban subjek yang mendukung (*favorable*) dan tidak mendukung (*unfavorable*). Skor yang diberikan pada setiap jawaban *favorable* yaitu Tidak Pernah (TP)=1, Jarang (J)=2, Kadang-Kadang (KK)=3, Sering (SR)=4, Hampir Selalu (HS)=5. Sedangkan skor yang diberikan pada setiap jawaban *unfavorable* yaitu Tidak Pernah (TP)=5, Jarang (J)=4, Kadang-Kadang (KK)=3, Sering (SR)=2, Hampir Selalu (HS)=1.

Pada tahap pelaksanaan, peneliti melakukan pengambilan data di kantor vertikal maupun kantor pusat DJP. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner penelitian yang berbentuk formulir digital *microsoft forms*. Hal ini dilakukan karena target responden penelitian tersebar di berbagai tempat di Indonesia. Kuesioner dibagikan melalui grup *whatsapp* pegawai DJP serta dengan menjangkau pegawai DJP untuk membantu menyebarkan kuesioner kepada rekan kantornya.

Skala kemudian disebarkan berdasarkan jumlah subjek yang sudah ditentukan oleh peneliti. Melalui penghitungan rumus Slovin dengan *margin error* sebesar 5%, didapat sampel minimal yang perlu dikumpulkan adalah sebesar 397 sampel. Dari target responden sebesar 397 sampel (berdasarkan rumus slovin), terkumpul sejumlah 424 sampel. Setelah dilakukan pengecekan, terdapat 5 pencilan data yang kemudian tidak diikutkan dalam pengolahan data selanjutnya. Adapun gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Usia

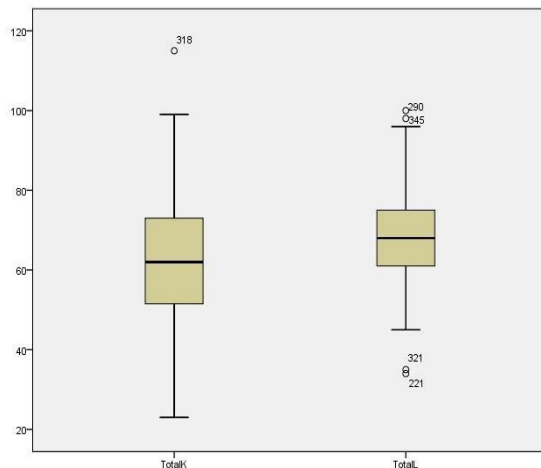
Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Perempuan	131	31%
Laki-Laki	288	68%
Jumlah	419	100%
Usia		
21-30 tahun	217	52%
31-40 tahun	166	40%
41-50 tahun	27	6%
51-60 tahun	9	2%
Jumlah	419	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat terlihat bahwa proporsi responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibanding responden yang berjenis kelamin perempuan. Hal tersebut sesuai dengan perbandingan jumlah laki-laki dan perempuan pada populasi pegawai DJP secara keseluruhan. Berdasarkan kategori usia, kelompok 21-30 tahun menjadi mayoritas responden dengan jumlah 217 orang (52%), disusul kategori 31-40 tahun sebanyak 166 orang (40%) dan sisanya berusia lebih dari 41 tahun (8%).

Kemudian pada tahap pengolahan data, peneliti mencoba mencari *outlier* (pencilan) dari sampel dengan cara membuat grafik *boxplot* pada aplikasi SPSS 24.0 version. Pencilan merupakan skor yang lebih besar dari kuartil atas ditambah 1,5 kali *Interquartile Range* (IQR) dan ditunjukkan oleh gambar lingkaran (Field, 2018). Ditemukan lima (5) sampel pencilan, yaitu sampel nomor 318 pada variabel kelelahan kerja (TotalK) dan sampel dengan nomor 221, 290, 321, dan 345 pada variabel keseimbangan kehidupan kerja (TotalL). Lima sampel pencilan tersebut dikeluarkan sehingga sampel yang dilakukan pengolahan data selanjutnya

berjumlah 419 sampel. Gambar 2 menunjukkan grafik *boxplot* hasil pengolahan SPSS 24 *version*.

Gambar 2. Grafik Boxplot untuk Menemukan *Outlier*



Item pertanyaan dalam skala kelelahan kerja dan keseimbangan kerja diuji validitas kontennya menggunakan uji korelasi *Product Moment Pearson* antara skor tiap item dengan skor totalnya dan diuji reliabilitasnya dengan cara menghitung koefisien *cronbach's alpha* (α). Item kuesioner dikatakan valid apabila koefisien korelasi *pearson* (r) hasil uji lebih besar dari r tabel, dan dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* di atas 0,6 (B. Santoso et al., 2017). Nilai r tabel untuk 419 sampel adalah 0,098. Hasil pengujian menemukan bahwa seluruh item pertanyaan valid dan reliabel. Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Pearson Product Moment			Cronbach's Alpha		
Item	Koefisien	Ket.	Variabel	Koefisien	Ket.
K1.1	0,729	Valid	Kelelahan Kerja (K)	0,937	Reliabel
K1.5	0,597	Valid			
K1.6	0,581	Valid			
K1.8	0,732	Valid			
K1.12	0,796	Valid			
K1.16	0,661	Valid			
K1.17	0,759	Valid			
K2.2	0,708	Valid			
K2.3	0,736	Valid			
K2.9	0,785	Valid			
K2.13	0,697	Valid			
K2.14	0,771	Valid			
K2.15	0,350	Valid			
K2.18	0,670	Valid			
K2.21	0,813	Valid			
K2.23	0,729	Valid			
K3.4	0,708	Valid			
K3.7	0,680	Valid			
K3.10	0,669	Valid			
K3.11	0,707	Valid			
K3.19	0,711	Valid			
K3.20	0,620	Valid			
K3.22	0,507	Valid			
L1.1	0,706	Valid	Keseimbangan Kehidupan Kerja (L)	0,873	Reliabel
L1.4	0,621	Valid			
L1.5	0,495	Valid			
L1.8	0,769	Valid			
L1.10	0,728	Valid			
L1.17	0,642	Valid			
L2.2	0,454	Valid			
L2.6	0,543	Valid			
L2.11	0,593	Valid			
L2.16	0,396	Valid			
L2.18	0,562	Valid			
L2.19	0,511	Valid			
L2.20	0,580	Valid			
L3.7	0,481	Valid			
L3.14	0,545	Valid			
L3.15	0,537	Valid			
L4.3	0,267	Valid			
L4.9	0,402	Valid			
L4.12	0,586	Valid			
L4.13	0,381	Valid			

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah sampel yang terkumpul dalam penelitian ini adalah sebanyak 424 dari target responden sebesar 397 sampel. Setelah dilakukan pengecekan, terdapat 5 pencilan data yang dikecualikan dalam pengolahan data selanjutnya sehingga jumlah data yang dianalisis lebih lanjut sebanyak 419 sampel. Untuk mengetahui hubungan antara variabel, dilakukan uji korelasi menggunakan teknik statistik Korelasi *Spearman Rank (Spearman's Rho)* karena skala likert merupakan skala ordinal sehingga lebih tepat diukur menggunakan tes nonparametrik (Jamieson, 2004).

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tampak pada tabel 3, koefisien korelasi *Spearman's Rho* penelitian ini adalah minus (-) 0,738. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan negatif antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Tingkat signifikansi (Sig.) menunjukkan peluang mendapatkan koefisien korelasi tersebut dalam sampel sebesar 419 orang jika hipotesis *null* (H_0) benar (tidak ada hubungan antar variabel) adalah sangat kecil (0.000). Menurut Field (2018) nilai signifikansi yang berada di bawah kriteria standar 0.05 menunjukkan secara statistik hubungan yang signifikan.

Peneliti melakukan *bootstrapping* untuk mendapatkan tingkat kepercayaan yang kuat. Hasil penelitian memberikan fakta bahwa interval kepercayaan tidak melewati nol (dan tingkat signifikansinya kurang dari 0.05) sehingga menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan.

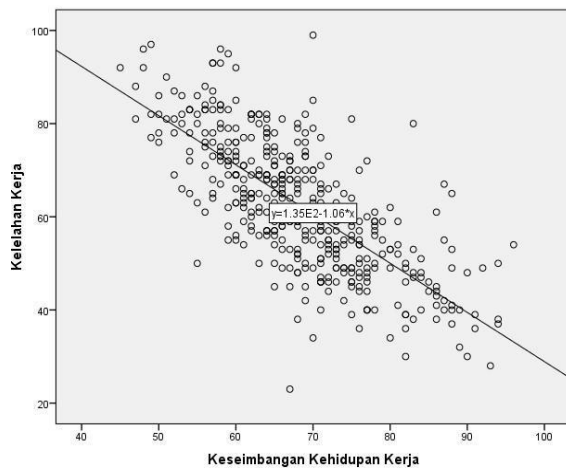
Tabel 3. Korelasi antar Variabel
Correlations (Spearman's rho)

		TotalK	
Total Correlation Coefficient IK		1.000	-.738**
Sig. (2-tailed)		.	.000
N		419	419
Bootstrap Bias		.000	.001
Std. Error		.000	.025
95% Confidence Interval per	Lo	1.000	-.782
	Up	1.000	-.686
Total Correlation Coefficient all		-.738**	1.000
Sig. (2-tailed)		.000	.
N		419	419
Bootstrap Bias		.001	.000
Std. Error		.025	.000
95% Confidence Interval per	Lo	-.782	1.000
	Up	-.686	1.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap sample.

Gambar di bawah ini menunjukkan seberapa kuat hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja. Dapat terlihat bahwa titik data dimulai dari nilai y tinggi pada sumbu y dan berlanjut ke nilai rendah serta titik-titik dalam grafik berkumpul dekat dengan garis lurus yang diplot dalam grafik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja pegawai DJP dalam penelitian ini adalah negatif dan kuat.

Gambar 3. Grafik *Scatterplot* Antarvariabel



Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pendapat George & Jones (2011) tentang terdapat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan stres kerja (yang dapat berkembang menjadi kelelahan kerja) adalah benar. Terdapat hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dengan kelelahan kerja (*burnout*) pada pegawai DJP. Adapun hubungan antar keduanya adalah negatif (-) yang berarti bahwa semakin tinggi keseimbangan kehidupan kerja, maka akan semakin rendah kelelahan kerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keseimbangan kehidupan kerja, maka akan semakin tinggi kelelahan kerja.

Hasil penelitian ini setidaknya selaras dengan tiga penelitian yang telah dilakukan di beberapa unit vertikal DJP yaitu:

1. Mindandi (2021) dalam penelitiannya di KPP Pratama Sleman yang menghasilkan simpulan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja layanan dan kepuasan kerja pegawai.
2. Lavena & Betta (2024) dalam penelitiannya tentang pengaruh *work-life balance* pada KPP Pratama Bengkulu Dua menghasilkan simpulan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Garini (2022) dalam penelitiannya di KPP Pratama Pare dan Kediri

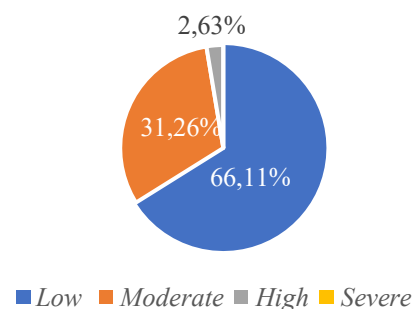
menunjukkan hasil yang sama bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja layanan.

Berdasarkan pengukuran CBI dari Kristensen et al., (2005), skala penilaian kuisisioner yang merupakan skor *favourable* akan dikonversi ke dalam angka berikut: 100 jika hampir selalu (skor 5), 75 jika sering (skor 4), 50 jika kadang-kadang (skor 3), 25 jika jarang (skor 2) dan 0 jika tidak pernah (skor 1). Dengan demikian, diperoleh rata-rata (*mean*) kelelahan atau *burnout* pegawai DJP sebesar 43,76 dengan rincian: *personal burnout* 44,78; *work-related burnout* 43,80; dan *client-related burnout* 42,70. Temuan ini menunjukkan nilai lebih tinggi daripada hasil penelitian Kristensen et al., (2005) yaitu rata-rata *personal burnout* 35,9; *work-related burnout* 33,0; dan *client-related burnout* 30,9.

Mengacu pada Bolatov et al., (2021), rata-rata nilai kelelahan kerja pegawai DJP berada di level rendah karena di bawah angka 50. Bolatov menyatakan bahwa nilai 50-74 sebagai level *moderate* atau menengah, 75-99 sebagai level *high* atau tinggi, dan 100 untuk *severe burnout* atau kelelahan kerja sangat tinggi. Berdasarkan kriteria tersebut, sebaran level kelelahan kerja pegawai DJP adalah sebagai berikut:

1. *low burnout* atau rendah sebanyak 277 orang (66,11%).
2. *moderate burnout* atau menengah sebanyak 131 orang (31,26%).
3. *high burnout* atau tinggi sebanyak 11 orang (2,63%).
4. *severe burnout* atau sangat tinggi tidak ada pegawai yang mengalaminya

Gambar 4. Level Burnout Pegawai DJP berdasarkan Kategori Bolatov et al., (2021)



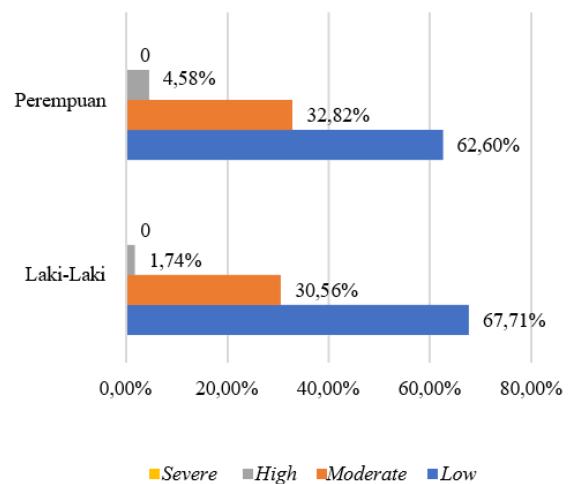
Berdasarkan umur, kelompok pegawai berusia 21-30 tahun dan kelompok usia 31-40 tahun memiliki tren persebaran yang hampir sama. Kedua kelompok ini mayoritas mengalami *low burnout* dan *moderate burnout* dengan persentase masing-masing di atas 60% dan 30%. Pada kelompok usia 21-30 tahun terdapat 142 orang *low burnout* (65,44%), 70 orang *moderate burnout* (32,26%) dan 5 orang *high burnout* (2,30%). Sedangkan pada kelompok usia 31-40 tahun sebanyak 142 orang mengalami *low burnout* (65,44%), 70 orang *moderate burnout* (32,26%) dan 5 orang *high burnout* (2,30%). Hal ini selaras dengan sebaran level *burnout* pegawai secara keseluruhan.

Tidak berbeda jauh, level *burnout* kelompok usia 41-50 tahun dan kelompok usia 51-60 dominan berada pada *low* dan *moderate burnout*. Rincian sebaran kelompok usia 41-50 adalah sebagai berikut: 23 orang *low burnout* (85,19%), 3 orang *moderate burnout* (11,11%) dan 1 orang *high burnout* (3,70%). Sedangkan pada kelompok usia 51-60, terdapat 7 orang *low burnout* (77,78%), 2 orang *moderate burnout* (22,22%) dan *high burnout* nihil.

Ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas pegawai laki-laki mengalami *moderate burnout-low burnout*, dan hanya sedikit yang terdeteksi *high burnout*. Secara berturut-turut jumlah sebaran tersebut adalah sebagai berikut: 195 orang *low burnout* (67,71%), 88 orang *moderate burnout* (30,56%) dan hanya 5 orang yang mengalami *high burnout* (1,74%). Adapun sebaran pegawai perempuan yang mengalami *burnout* tidak jauh berbeda dengan pegawai laki-laki karena dominan berada pada level *low burnout* dan *moderate burnout*. Sebanyak 62,60% pegawai wanita atau 82 orang berada pada level *low burnout* dan 32,82% lainnya berada pada level *moderate burnout*. Dari total 131 orang pegawai perempuan, hanya terdapat 6 pegawai yang mengalami *high burnout* atau sekitar 4,58%. Pegawai

perempuan cenderung mengalami kelelahan lebih banyak daripada pegawai laki-laki. Hal ini terlihat dari persentase *burnout* yang lebih besar pada pegawai dengan level *high* dan *moderate* pada pegawai perempuan.

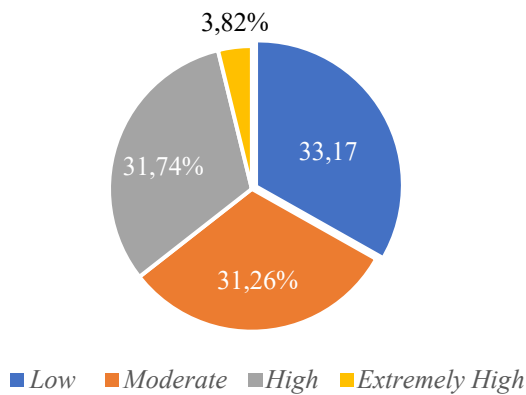
Gambar 5. Level *Burnout* Pegawai DJP berdasarkan Jenis Kelamin



Clinton & Shehadeh, MSN, RN, (2021) yang meneliti *burnout* pada perawat di Lebanon (dalam hal ini memiliki kemiripan karakteristik dengan pegawai DJP karena bertemu dengan klien/*stakeholder*) menyampaikan empat kelompok level *burnout* sebagai hasil dari pengukuran skala CBI yaitu:

1. *low Burnout* (rendah) jika total nilai CBI (Ktotal) adalah ≤ 35 ;
2. *moderate Burnout* (sedang) jika total nilai CBI (Ktotal) adalah antara 36-49;
3. *high Burnout* (tinggi) jika total nilai CBI (Ktotal) adalah antara 50-69;
4. *extremely high burnout* jika total nilai CBI (Ktotal) ≥ 70 .

Gambar 6. Level *Burnout* Pegawai DJP berdasarkan Kategori Clinton & Shehadeh, MSN, RN, (2021)



Merujuk kategori di atas, berikut ini gambaran level kelelahan kerja (*burnout*) pegawai DJP (n=419) yaitu: *low burnout* 33,17%, *moderate burnout* 31,26%, *high burnout* 31,74%, dan *extremely burnout* 3,82%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kelelahan kerja pegawai DJP mayoritas berada pada level rendah-menengah dengan persentase sebesar 64,44%. Berdasarkan data di atas, DJP perlu memberikan penanganan khusus pada pegawai yang mengalami *high burnout* dan *extremely high burnout* (35,56% dari total pegawai) melalui program peningkatan kesehatan mental dan memelihara lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga kesehatan mental pegawai yang sudah baik.

Penyebab *burnout* pada pegawai DJP dapat terjadi karena beberapa sebab di antaranya karena beban kerja (Ramadani et al., n.d.) dan tuntutan kerja atau *job demands* (P. N. Santoso & Hartono, 2018) dalam hal ini berkaitan erat dengan subdimensi *work-related burnout* pada skala CBI. Dalam beberapa kasus, pegawai DJP dibebankan target penerimaan pajak yang jumlahnya selalu meningkat setiap tahun, khususnya bagi pegawai yang bertugas menggali potensi, memeriksa kepatuhan perpajakan (audit) atau melakukan kegiatan penagihan seperti *Account Representative*, Fungsional

Pemeriksa Pajak dan Juru Sita Pajak. Di sisi lain, volume dan beban administrasi juga dapat menyebabkan *burnout* karena pegawai seperti *Account Representative* harus mengawasi ratusan Wajib Pajak, termasuk menghadapi tekanan dari wajib pajak yang kadang memberikan stigma negatif, sikap resisten, komplain atau intimidatif (subdimensi *client-related burnout*). Konsekuensi pemindahan unit kerja yang terletak di seluruh Indonesia juga dapat menjadi penyumbang *burnout* karena pegawai harus berpisah dengan keluarga (subdimensi *personal burnout*).

Di sisi lain, rata-rata nilai *Work Interference with Personal Life (WIPL)* adalah 3,21; *Personal Life Interference with Work (PLIW)* adalah 3,89; *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)* adalah 2,72; dan *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)* adalah 3,63. Skor akhir *work-life balance* diperoleh dari rata-rata keempat dimensi tersebut yaitu sebesar 3,36 dengan sebaran 47,02% berada di atas rata-rata dan 52,98% berada di bawah rata-rata. Jika dikelompokkan menggunakan kuartil data (Q1= 3,02; Q2=3,34; Q3=3,67), maka nilai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) kategori rendah sebanyak 106 orang (25,30%), kategori sedang sebanyak 210 (50,12%), dan kategori tinggi sebanyak 103 orang (24,58%). Hal ini menandakan bahwa tingkat keseimbangan kehidupan kerja pegawai DJP sudah cukup baik, namun perlu perbaikan dalam beberapa aspek karena lebih dari 50% tingkat *work-life balance* pegawai masih berada di bawah rata-rata dan lebih dari 25% pegawai belum merasakan keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

DJP perlu memberikan perhatian lebih terhadap para pegawainya yang mengalami *burnout*, khususnya bagi pegawai garda terdepan yang langsung berhubungan dengan Wajib Pajak. Fenomena *burnout* pada pegawai harus dijadikan bahan koreksi dalam penyempurnaan kebijakan SDM di tubuh DJP. Kegiatan psikoedukasi yang bertujuan menguatkan mental pegawai,

coaching dengan atasan langsung, program *Knowing Your Employee* (KYE) atau pelatihan manajemen stres dapat menjadi intervensi positif bagi pegawai untuk mengurangi tingkat kelelahan kerja di level rendah dan sedang (*low and moderate burnout*). Sedangkan bagi pegawai dengan *burnout* tinggi dan sangat tinggi (*high and extremely high*) dapat dilakukan *counseling* dengan atasan langsung atau pihak eksternal seperti psikolog atau psikiater secara intensif, termasuk melakukan cuti untuk pemulihan. Perlu pengukuran level *burnout* dan *work-life balance* secara berkelanjutan agar kesehatan mental pegawai dapat tetap terjaga dan termitigasi dengan baik, salah satunya melalui program *well-being* pegawai.

Perbaikan implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) sangat penting dalam menjaga keseimbangan kehidupan pegawai (*work-life balance*) dan mencegah terjadinya kelelahan kerja berkepanjangan (*burnout*). Setelah pandemi Covid-19 dinyatakan berakhir, DJP hanya memfasilitasi FWA dalam bentuk *flexible working hour* yaitu fleksibilitas jam masuk dan pulang kerja pada hari Senin dan Jumat atau hari yang berdekatan dengan libur nasional. Sedangkan bentuk FWA lain seperti *Flexible Working Space* (FWS) atau *compressed workweek* sebagaimana tertera pada Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 221/PMK.01/2021 tentang Hari dan Jam Kerja Serta Penegakan Disiplin Berkaitan dengan Pembayaran Tunjangan Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan belum dapat dijalankan.

SIMPULAN

Simpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan negatif dan signifikan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kelelahan kerja

pada pegawai DJP. Semakin tinggi tingkat keseimbangan kehidupan kerja, maka semakin rendah pula kelelahan kerja. Hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam membuat kebijakan pengelolaan SDM berbasis data (*evidence-based policy*) di DJP guna mencegah penurunan kinerja, peningkatan *turnover intention*, dan kenaikan risiko kesehatan mental pegawai.

Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja pegawai mempunyai peran penting karena berkontribusi dalam mendorong kinerja pegawai. Oleh sebab itu, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di DJP harus terus disempurnakan sesuai dengan kebutuhan dan tantangan kerja saat ini, dengan memperhatikan *work-life balance*. Hal-hal yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan fleksibilitas jam kerja dan tempat kerja sehingga pegawai dapat lebih menyeimbangkan kehidupan pribadinya dan kehidupan kerjanya.

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengikutsertakan variabel lain yang diduga berhubungan dengan kelelahan kerja yang belum diteliti pada penelitian ini, misalnya terkait promosi dan tingkat beban pekerjaan sebagaimana pendapat George & Jones (2011). Kristensen et al., (2005) melakukan penelitian kelelahan kerja untuk berbagai jenis pekerjaan di sektor pelayanan publik Denmark. Peneliti selanjutnya dapat melakukan hal serupa yaitu dengan melakukan penelitian dengan lebih terinci terhadap jenis pekerjaan dengan memperhatikan intensitas pertemuan langsung dengan klien atau *stakeholder*.

Terhadap pegawai yang tidak sama sekali atau jarang bertemu langsung dengan *stakeholder* dalam waktu kerja normal, maka penelitian dapat difokuskan pada skala CBI *personal burnout* dan *work-related burnout*. Sedangkan penelitian terhadap pegawai dengan intensitas tinggi

bertemu *stakeholder* seperti Petugas Pelayanan *Front Office* maupun *Account Representative*, maka fokus penelitian dapat ditambahkan dengan skala *client-related burnout*. Hasil penelitian lebih lanjut mengenai tingkat kelelahan kerja di berbagai jenis pekerjaan maupun jabatan tersebut diharapkan dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat di masa mendatang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penghargaan dan terima kasih kami sampaikan kepada semua pegawai DJP yang telah meluangkan waktunya menjadi responden, juga kepada tutor/pembimbing dari Pusat Pengembangan ASN Badan Kepegawaian Negara, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang ikut mendukung menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Angeline, G., Putri, N., & Yudiarso, A. (2025). Penerapan Rasch Model Untuk Validasi Copenhagen Burnout Inventory (CBI) Versi Indonesia. *Syntax Literate*, 10(6).
- Biro SDM Kementerian Keuangan. (2022). *Biro Sumber Daya Manusia*. <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/page/Biro-Sumber-Daya-Manusia>
- Bolatov, A. K., Seisembekov, T. Z., Askarova, Z., Igenbayeva, B., Smailova, D. S., & Hosseini, H. (2021). Psychometric Properties of the Copenhagen Burnout Inventory in a Sample of Medical Students in Kazakhstan. *Psychology in Russia: State of the Art*, 14(2). <http://psychologyinrussia.com>
- Clinton, M., & Shehadeh, MSN, RN, R. (2021). Rasch Analysis of Lebanese Nurses' Responses to the Copenhagen Burnout Inventory Alternative to the Maslach Burnout Inventory. *SAGE Open Nursing*, 7. <https://doi.org/10.1177/23779608211020919>
- DDTC. (2021, June). *Ini Jumlah Kanwil, KPP, dan KP2KP Ditjen Pajak Sekarang*. <https://News.Ddtc.Co.Id/Ini-Jumlah-Kanwil-Kpp-Dan-Kp2kp-Ditjen-Pajak-Sekarang-30454>
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management* (Sixteenth Edition). Pearson.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. SAGE Publications Ltd.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Galis, E. E., Wayan, N., & Puspitadewi, S. (2022). *The Relationship between Work Life Balance and Burnout in PT. X*. 10(03), 888–898.
- Garini, R. A. (2022). *Pengaruh Kompetensi Digital, Work Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Layanan dengan Pemoderasi Kecerdasan Emosional pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare dan Kediri*. Universitas Islam Indonesia.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior (Sixth)*. Prentice Hall.
- Gulo, W. (2003). *Metodologi Penelitian* (Y. Hardiwati, Ed.).

- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 18 (2), 13–23. <https://doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926>
- Jamieson, S. (2004). Likert Scales: How to (ab)use Them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>
- Junaidin, Ikham, A. A., & Hardiyono. (2019). Pengaruh Work Life Balance terhadap Burnout dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Makassar Selatan) . *Mandar (Management Development and Applied Research Journal)*, 1(2).
- Kadarwati T. (2019). *Perbandingan Administrasi Negara*. Universitas Terbuka.
- Khairani, N. (2018). *Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan Kelelahan Kerja pada Perawat Wanita yang Telah Menikah*. Universitas Islam Indonesia.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pantiya Buku.
- Lavena, & Betta. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bengkulu Dua. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*, 5 No. 1.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human Resources Management: Functions, Applications, and Skill Development* (Third). Sage Publications.
- Mental Health Foundation. (2021, September). *Work-Life Balance*. <https://www.mentalhealth.org.uk/a-to-z/w/Work-Life-Balance>
- Mindandi, S. S. (2021). *Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Layanan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Karyawan Kantor Pajak Pratama Sleman DIY*. Universitas Islam Indonesia.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (Fourteenth). Pearson Education Limited.
- Pramono, G. P. (2025). *Manajemen Karyawan: Kelelahan Fisik, Mental, dan Emosional* (M. T. Manurung, Ed.; Vol. 1). WeHa Press.
- Ramadani, R., Dharma, S., & Jadmiko, P. (n.d.). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*.
- Santoso, B., Marchira, C. R., & Sumarni, P. (2017). Development and Validity and Reliability Tests of Professionalism Assessment Instrument in Psychiatry Residents.

- Jurnal Pendidikan Kedokteran Indonesia: The Indonesian Journal of Medical Education*, 6(1), 60.
<https://doi.org/10.22146/jpki.25369>
- Santoso, P. N., & Hartono, B. (2018). Perspektif Burnout Pada Manajer Proyek di Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 137–147.
<https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.137-147>
- Shafariah, H., & Gofur, A. (2025). Is Burnout a Missing Link? Exploring the Relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 21(1), 1–16.
<https://doi.org/10.47313/oikonomia.v21i1.3946>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistyani, A. T., & Rosidah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Teoretik dan Praktik untuk Organisasi Publik)* (1st ed.).