

## **PENGARUH BEBAN KERJA DAN *BURNOUT* TERHADAP CAPAIAN KINERJA PEGAWAI DENGAN *MENTAL HEALTH* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER**

**Angelia Arisca Yulianto<sup>1</sup>, Budi Santoso<sup>2\*</sup>, Ni Nyoman Putu Martini<sup>3</sup>**  
Universitas Muhammadiyah Jember<sup>1,2,3</sup>  
angelia@gmail.com<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan burnout terhadap capaian kinerja pegawai dengan mental health sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus terhadap 93 pegawai, serta analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui WarpPLS 8.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap mental health, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, burnout tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, serta mental health berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, mental health terbukti memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja secara parsial dan memediasi pengaruh burnout terhadap kinerja secara penuh. Simpulan, bahwa mental health merupakan mekanisme kunci dalam menjembatani pengaruh beban kerja dan burnout terhadap capaian kinerja pegawai, sehingga pengelolaan beban kerja yang proporsional dan pencegahan burnout perlu disertai penguatan program kesehatan mental untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Beban Kerja, Burnout, Mental Health, Kinerja Pegawai

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of workload and burnout on employee performance achievement with mental health as an intervening variable at the Jember Pratama Tax Service Office. The research method used is a quantitative approach with a census technique on 93 employees, and data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) through WarpPLS 8.0. The results of the study indicate that workload and burnout have a positive and significant effect on mental health, workload has a positive and significant effect on employee performance, burnout has no significant direct effect on performance, and mental health has a positive and significant effect on performance. In addition, mental health is proven to mediate the effect of workload on performance partially and mediate the effect of burnout on performance fully. The conclusion is that mental health is a key mechanism in bridging the influence of workload and burnout on employee performance achievement, so that proportional workload management and burnout prevention need to be accompanied by strengthening mental health programs to improve organizational performance sustainably.*

**Keywords:** Workload, Burnout, Mental Health, Employee Performance

### **PENDAHULUAN**

Saat ini merupakan era kompetisi global yang semakin ketat, keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai pendekatan strategis dan koheren dalam mengelola aset organisasi yang paling berharga manusia menjadi kunci keunggulan kompetitif (Armstrong & Taylor, 2020). Dessler (2020) menegaskan bahwa MSDM mencakup kebijakan dan praktik dalam menentukan aspek manusia dalam posisi manajemen,

termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan melakukan penilaian kinerja. Pengelolaan SDM yang efektif akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai sehingga dapat memaksimalkan efektivitas organisasi (Noe *et al.*, 2022). Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya merupakan tolok ukur keberhasilan implementasi MSDM. Kinerja pegawai merupakan hasil akhir kerja yang didapatkan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing di waktu tertentu (Febria, et al, 2021).

Keberhasilan sebuah perusahaan/instansi dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya terutama dari kinerja seseorang atau sekelompok dalam perusahaan/instansi tersebut. Sejalan dengan itu, Kasmir (2018) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu. Kinerja organisasi secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu dan tim yang ada di dalamnya. Untuk mencapai kinerja optimal, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Beberapa faktor penting diantaranya adalah beban kerja, burnout, dan mental health. Tingginya beban kerja yang dialami pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompleksitas peraturan perpajakan yang terus berubah, tuntutan target penerimaan yang tinggi, serta jumlah wajib pajak yang terus bertambah. Tarwaka (2019) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Koesomowidjojo (2017) menambahkan bahwa beban kerja mencakup segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, khususnya pada kinerja pegawai.

Kompleksitas hubungan antara beban kerja, burnout, mental health, dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember memerlukan kajian mendalam dan komprehensif. Beban kerja yang tinggi tidak selalu berdampak negatif jika dapat dikelola dengan baik dan didukung oleh kondisi mental health yang optimal. Namun, ketika beban kerja berlebihan dan berkepanjangan, risiko terjadinya burnout meningkat, yang pada gilirannya dapat menurunkan kesehatan mental dan berdampak negatif pada kinerja. Oleh karena itu, memahami dinamika hubungan antar variabel ini menjadi krusial dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember merupakan salah satu unit eselon di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember bertugas menyelenggarakan layanan, edukasi, pengawasan, serta penegakan hukum terkait Wajib Pajak dalam bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya. Selain itu, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember juga bertanggung jawab untuk menguasai informasi mengenai subjek dan objek pajak di wilayah kerjanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember merupakan bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada awal tahun anggaran 2024, dan disusun untuk memenuhi Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sesuai dengan tuntutan reformasi di era keterbukaan yaitu menciptakan pemerintahan yang baik (Good Governance) dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja dan review Atas Laporan Kinerja. Berdasarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-31/PJ/PJ.01/2024 tanggal 30 Januari 2024 tentang Penyampaian Sasaran Strategis, Indikator Kinerja, Manual Indikator Kinerja, serta Penyusunan Perjanjian Kinerja dan/atau Sasaran Kinerja Pegawai Kemenkeu-

Two sampai dengan Kemenkeu-Five Unit Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2024, berikut adalah Tabel Target Kinerja beserta Tabel Capaian Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember Tahun 2024.

**Tabel 1.**  
**Target Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember**

Indikator Kerja	Target	Realisasi
Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100%	92,66%

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember (2025)

Berdasarkan Tabel 1 mengenai target kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, terlihat bahwa tidak semua indikator berhasil mencapai target realisasi program 100%. Terdapat indikator yang masih berada di bawah target, yaitu persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai Pelayanan Pajak Pratama Jember belum optimal. Capaian kinerja yang belum optimal dapat menunjukkan bahwa beratnya beban kerja yang harus dipikul oleh pegawai dan tentunya akan berpengaruh pada tingkat *burnout* yang akan mengganggu *mental health* pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Hal tersebut dapat dicerminkan dari data pegawai yang melakukan resign dan cuti di luar tanggungan negara (CTDN), sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Jumlah Pegawai yang Resign dan CTDN**

Tahun	CTDN	Resign
2021	-	2
2022	1	1
2023	-	-
2024	2	-
2025	-	2
Total	3	5

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember (2025)

Semua permasalahan yang di dapat peneliti diatas merupakan fenomena dalam penelitian berdasarkan hasil observasi peneliti pada objek yang telah ditetapkan, sehingga peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting yang diasumsikan mampu meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang ada. Adapun asumsi tersebut meliputi beban kerja dan burnout terhadap capaian kinerja pegawai dengan mental health sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Studi empiris menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Penelitian Ilmi et al. (2022) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. Temuan serupa diungkapkan oleh Ardestani-Rostami dan Dehghan-Nayeri (2021) yang menunjukkan adanya hubungan antara beban kerja mental dan kinerja perawat yang merawat pasien COVID-19. Namun, beberapa penelitian justru mengindikasikan adanya pengaruh positif beban kerja terhadap kinerja (Yuliani et al., 2021). Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dieksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks pegawai di institusi perpajakan. Beban kerja tinggi yang dialami pegawai dalam jangka panjang berpotensi mengakibatkan burnout. Burnout merupakan sindrom kelelahan fisik, emosional, dan mental

yang terjadi akibat stres berkepanjangan pada pekerjaan yang menuntut keterlibatan emosional tinggi.

Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa burnout ditandai dengan tiga dimensi utama yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian pribadi. Schaufeli & Taris (2018) menambahkan bahwa burnout adalah sindrom psikologis yang muncul sebagai respons berkelanjutan terhadap stressor interpersonal kronis dalam pekerjaan. Dalam konteks pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, tekanan untuk mencapai target penerimaan pajak, kompleksitas peraturan perpajakan, dan interaksi dengan berbagai tipe wajib pajak berpotensi menjadi stressor yang dapat memicu burnout. Berbagai penelitian telah membuktikan dampak negatif burnout terhadap kinerja. Apriliani (2023) menemukan bahwa burnout berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Demikian pula, Idrus et al. (2024) menunjukkan efek burnout pada kinerja pegawai dengan beban kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian Sholehah & Lailiyah (2022) mengungkapkan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui burnout sebagai variabel mediasi. Pan (2017) menambahkan bahwa burnout berdampak negatif pada kinerja tugas dan turnover intention pada pekerja terampil generasi baru. Temuan-temuan ini menguatkan argumen pentingnya memperhatikan aspek burnout dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, termasuk pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Dalam dinamika hubungan antara beban kerja, burnout, dan kinerja, kesehatan mental (mental health) memainkan peran penting sebagai variabel intervening. Stuart (2016) mendefinisikan kesehatan mental sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan diri sendiri, orang lain, dan masyarakat di mana seseorang hidup. Videbeck (2019) menambahkan bahwa kesehatan mental merupakan keadaan kesejahteraan emosional dan psikologis di mana individu dapat menggunakan kemampuan kognitif dan emosionalnya, berfungsi dalam masyarakat, dan memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kesehatan mental yang baik memungkinkan pegawai untuk mengelola stres kerja, beradaptasi dengan perubahan kebijakan perpajakan, dan mempertahankan kinerja optimal meskipun menghadapi beban kerja tinggi. Dukungan empiris menunjukkan signifikansi kesehatan mental dalam konteks kinerja. Song dan Yu (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa stres kerja berdampak pada kesehatan mental yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pegawai. Dreison et al. (2018) menegaskan bahwa kesehatan mental provider berkorelasi dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Amanda et al. (2023) membuktikan pengaruh kesehatan mental terhadap kualitas kinerja pegawai di Disnakertrans Tulungagung.

Schadenhofer et al. (2018) mengungkapkan bahwa faktor psikososial berkontribusi terhadap kerentanan burnout pada staf rumah sakit jiwa yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang secara spesifik meneliti peran mental health sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja, burnout, dan kinerja, terutama dalam konteks pegawai di institusi perpajakan. Research gap yang teridentifikasi dalam studi-studi sebelumnya mencakup tiga aspek utama. Pertama, adanya hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh negatif (Ilmi et al., 2022; Xiaoming et al., 2015), sementara lainnya menunjukkan pengaruh positif (Yuliani et al., 2021). Kedua, adanya ketidakkonsistenan dalam memperlakukan burnout sebagai variabel dalam model penelitian. Beberapa penelitian menempatkan burnout sebagai variabel intervening (Sholehah & Lailiyah, 2022; Fhauzan & Ali, 2022), sementara lainnya memperlakukan burnout sebagai variabel independen (Apriliani, 2023) atau variabel dependen (Zuniawati & Pringgotomo, 2021). Ketiga, masih terbatasnya penelitian yang mengkaji peran mental health sebagai variabel intervening dalam hubungan antara beban kerja, burnout, dan kinerja, khususnya dalam konteks pegawai di institusi perpajakan.

Berdasarkan fenomena dan research gap yang telah diuraikan, menjadi penting untuk meneliti pengaruh beban kerja dan burnout terhadap capaian kinerja Pegawai dengan mental health sebagai variabel intervening di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan mengisi kesenjangan pengetahuan mengenai dinamika hubungan antara beban kerja, burnout, mental health, dan kinerja dalam konteks spesifik pegawai. Dari sisi praktis, temuan penelitian dapat menjadi dasar pengembangan kebijakan dan intervensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional, pencegahan burnout, dan peningkatan kesehatan mental pegawai. Dengan demikian, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dapat mengoptimalkan peran pegawai sebagai ujung tombak dalam pencapaian target penerimaan pajak dan peningkatan kepatuhan wajib pajak

## **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian berfungsi sebagai fokus utama yang dikaji peneliti guna memperoleh data yang objektif, valid, dan reliabel. Sugiyono (2024) mendefinisikan objek penelitian sebagai atribut atau nilai dari orang maupun kegiatan yang memiliki variasi tertentu dan ditetapkan untuk dipelajari, sementara Arikunto (2019) menekankan bahwa objek penelitian adalah fokus yang digunakan untuk menemukan jawaban ilmiah. Satibi (2020) menambahkan bahwa objek penelitian mencakup variabel beserta konteks organisasional yang melingkupinya. Dalam penelitian ini, objeknya adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Populasi berjumlah 93 pegawai, sehingga teknik sensus digunakan sesuai pandangan Riduwan (2019) mengenai representativitas, Sugiyono (2024) terkait definisi populasi, serta Arikunto (2019) yang menetapkan bahwa populasi kurang dari 100 orang sebaiknya dijadikan sampel keseluruhan.

Komponen variabel terdiri atas variabel independen yaitu beban kerja dan burnout (Sugiyono, 2024), variabel intervening berupa mental health (Sugiyono, 2024), serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Sugiyono, 2024), yang dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2024). Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square melalui WarpPLS 8.0, sebagaimana dijelaskan oleh Ghozali dan Faud (2012) bahwa SEM merupakan generasi kedua analisis multivariat yang dapat menguji model pengukuran dan struktural secara simultan. Model pengukuran (CFA) diuji melalui standar validitas dan reliabilitas seperti loading factor  $\geq 0,70$ , t-value  $\geq 1,96$ , CR  $\geq 0,70$ , dan VE  $\geq 0,50$  mengacu pada Ghozali (2021).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 3.**  
*Combined loadings and cross-loadings*

	<b>BK</b>	<b>Burnout</b>	<b>MH</b>	<b>KP</b>	<b>Type (a</b>	<b>SE</b>	<b>P value</b>
X1.1	0.879	-0.439	0.005	-0.118	Reflect	0.081	<0.001
X1.2	0.845	0.641	-0.149	-0.029	Reflect	0.082	<0.001
X1.3	0.824	0.020	0.148	0.157	Reflect	0.082	<0.001
X1.4	0.891	-0.192	-0.001	-0.001	Reflect	0.081	<0.001
X2.1	0.498	0.819	0.496	-0.685	Reflect	0.082	<0.001
X2.2	-0.360	0.789	-0.704	0.559	Reflect	0.083	<0.001
X2.3	-0.136	0.908	0.164	0.132	Reflect	0.080	<0.001
Z1	-0.359	-0.052	0.837	-0.385	Reflect	0.082	<0.001
Z2	0.392	-0.588	0.738	-1.393	Reflect	0.084	<0.001
Z3	0.285	-0.474	0.882	0.301	Reflect	0.081	<0.001
Z4	0.124	-0.050	0.815	0.719	Reflect	0.082	<0.001

Z5	-0.505	0.384	0.877	0.736	Reflect	0.086	<0.001
Y1	-0.119	0.045	0.069	0.936	Reflect	0.080	<0.001
Y2	-0.426	0.026	-0.182	0.908	Reflect	0.080	<0.001
Y3	0.360	-0.290	0.170	0.946	Reflect	0.079	<0.001
Y4	-0.297	0.717	-0.757	0.895	Reflect	0.081	<0.001
Y5	0.479	-0.489	0.698	0.884	Reflect	0.081	<0.001

Hasil perhitungan WarpPLS 8.0 pada tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,05. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

**Tabel 4.**  
*Average Variances Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
BK (Beban Kerja)	0.740
Burnout	0.706
MH (Mental Health)	0.629
KP (Kinerja Pegawai)	0.835

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel Beban Kerja (BK) memiliki nilai AVE sebesar 0.740, menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusunnya mampu menjelaskan 74% varians dari konstruk tersebut. Variabel burnout juga menunjukkan tingkat validitas yang baik dengan nilai 0.706, menandakan bahwa indikator yang digunakan cukup kuat dalam merepresentasikan fenomena kelelahan kerja. Sementara itu, variabel mental health (MH) memiliki nilai 0.629, yang juga berada di atas batas minimum, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel ini cukup konsisten dalam mengukur mental health pegawai. Adapun variabel Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0.835, menandakan bahwa indikator yang digunakan sangat baik dan representatif dalam menjelaskan konstruk kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian memiliki validitas konvergen yang kuat dan layak digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

**Tabel 5.**  
*Uji Reliabilitas*

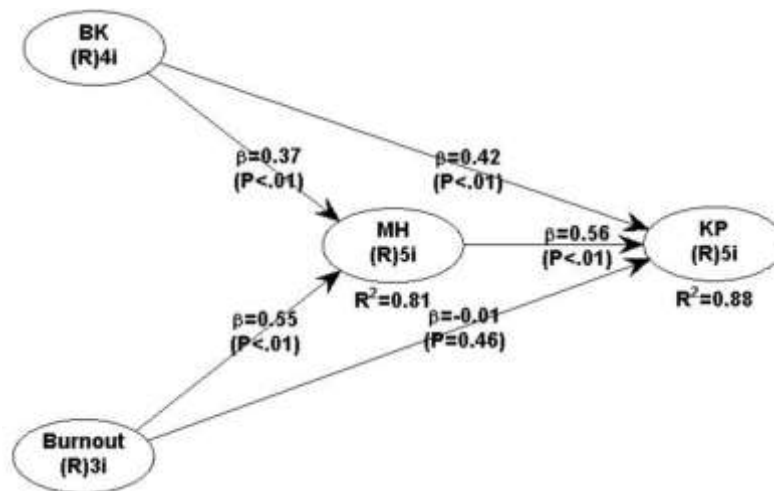
Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha	Keterangan
Beban Kerja	0,919	0,882	Reliabel
Burnout	0,878	0,780	Reliabel
Mental Health	0,894	0,849	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,962	0,951	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yang berarti seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Variabel Beban Kerja memperoleh nilai CR sebesar 0,919 dan  $\alpha$  sebesar 0,882, menunjukkan bahwa seluruh indikatornya saling konsisten dalam mengukur persepsi responden terhadap beban kerja. Variabel *burnout* juga dinyatakan reliabel dengan nilai CR 0,878 dan  $\alpha$  0,780, menandakan bahwa indikatornya dapat menggambarkan tingkat kelelahan kerja pegawai secara konsisten. Selanjutnya, variabel *mental health*

memiliki nilai CR 0,894 dan  $\alpha$  0,849, menunjukkan bahwa indikator yang digunakan cukup kuat dan stabil dalam merepresentasikan kondisi *mental health* pegawai. Adapun variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas tertinggi, yaitu CR 0,962 dan  $\alpha$  0,951, yang menunjukkan konsistensi antar indikator sangat tinggi dalam mengukur performa pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil pengujian ini membuktikan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga instrumen yang digunakan layak dan dapat dipercaya untuk analisis tahap berikutnya.

**Tabel 6.**  
**Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Keterangan
1	Beban kerja → <i>Mental health</i>	0,372	0,001	Signifikan
2	<i>Burnout</i> → <i>Mental health</i>	0,551	0,001	Signifikan
3	Beban kerja → Kinerja	0,420	0,001	Signifikan
4	<i>Burnout</i> → Kinerja	-0,010	0,460	Tidak Signifikan
5	<i>Mental health</i> → Kinerja	0,560	0,001	Signifikan
6	Beban kerja → <i>Mental health</i> → Kinerja	0,209	0,002	Signifikan
7	<i>Burnout</i> → <i>Mental health</i> → Kinerja	0,308	0,001	Signifikan



**Gambar 1.** Hasil Analisis Jalur

Keterangan:

- X1 : Beban kerja
- X2 : *Burnout*
- Z : *Mental health*
- Y : Kinerja pegawai
- (R) : Menunjukkan jumlah Indikator
- $R^2$  : Koefisien determinasi

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Mental Health***

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *mental health* pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,372 dan p-value 0,001 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini

mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima pegawai, semakin besar pula dampaknya terhadap kondisi *mental health* mereka. Hal tersebut didukung oleh hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan indikator beban kerja dengan *loading factor* tertinggi (0,891), mengindikasikan bahwa tekanan dari lingkungan kerja menjadi dimensi beban kerja yang paling dominan dirasakan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Indikator kondisi pekerjaan menempati posisi kedua dengan nilai 0,879, menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab turut menjadi faktor pembentuk beban kerja yang signifikan. Selanjutnya, indikator penggunaan waktu kerja dengan *loading factor* 0,845 mencerminkan bahwa keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan juga berkontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan. Indikator target yang harus dicapai memiliki nilai terendah namun tetap kuat (0,824), menandakan bahwa ketidakseimbangan antara target dengan waktu dan volume pekerjaan turut membentuk persepsi beban kerja pegawai. Validitas tinggi pada keempat indikator beban kerja ini mengkonfirmasi bahwa konstruk beban kerja yang terdiri dari kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, target kerja, dan terutama lingkungan kerja, secara konsisten dan kuat mempengaruhi kondisi *mental health* pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Budiman et al. (2022), Hapiti et al. (2025), serta Song dan Yu (2022) yang sama-sama menunjukkan bahwa beban kerja berlebihan berdampak signifikan terhadap penurunan mental health dan kinerja karyawan. Keselarasan tersebut menegaskan bahwa beban kerja merupakan prediktor penting mental health, termasuk di instansi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang menghadapi target pajak tinggi, regulasi kompleks, serta volume wajib pajak besar. Berdasarkan Job Demands-Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017–2021) dan Job Demand-Control Model (Karasek & Theorell, 2019), tuntutan kerja tinggi tanpa dukungan dan kontrol memadai dapat memicu stres, kelelahan emosional, dan tekanan psikologis berkelanjutan. Dalam konteks ini, implikasi praktis muncul bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dan analisis beban kerja secara berkala (Suwarsi et al., 2024; Koesomowidjojo, 2021), disertai langkah preventif seperti *job redesign*, penambahan personel, penyediaan sumber daya, serta pengembangan *Employee Assistance Program* (Attridge, 2019), termasuk kebijakan *work-life balance* dan layanan konseling guna menjaga kesejahteraan mental pegawai dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

### **Pengaruh *Burnout* Terhadap *Mental health***

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap mental health pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai path coefficient sebesar 0,551 dan p-value 0,001 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat burnout yang dialami pegawai, semakin besar pula dampaknya terhadap penurunan kesehatan mental mereka. Berdasarkan hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa penurunan prestasi diri merupakan indikator burnout dengan *loading factor* tertinggi (0,908), mengindikasikan bahwa perasaan tidak mampu memberikan hasil kerja maksimal meskipun sudah berusaha keras menjadi manifestasi burnout yang paling kuat dirasakan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Indikator kelelahan emosional menempati posisi kedua dengan nilai 0,819, menunjukkan bahwa kelelahan fisik dan emosional akibat tekanan pekerjaan yang terus-menerus turut menjadi dimensi penting dari burnout yang dialami. Sementara itu, indikator depersonalisasi memiliki *loading factor* terendah namun tetap valid (0,789), mencerminkan bahwa menjaga jarak secara emosional dengan rekan kerja atau wajib pajak juga merupakan bentuk burnout yang dialami pegawai, meskipun intensitasnya lebih rendah dibandingkan dua indikator lainnya. Validitas tinggi pada ketiga indikator burnout ini mengkonfirmasi bahwa konstruk burnout yang terdiri dari

penurunan prestasi diri, kelelahan emosional, dan depersonalisasi secara konsisten dan kuat mempengaruhi kondisi mental health pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ahola dan Hakanen (2018), Dreison et al. (2018), serta Langton dan Morley (2025) yang sama-sama menunjukkan bahwa burnout memiliki hubungan kuat dengan gangguan mental health. Nilai path coefficient sebesar 0,551 yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh beban kerja (0,372) menegaskan bahwa burnout merupakan prediktor yang lebih dominan dalam memengaruhi mental health pegawai, karena kelelahan emosional dan depersonalisasi yang berlangsung lama cenderung menimbulkan dampak psikologis yang lebih serius. Perspektif teori burnout Maslach dan Leiter (2016) menjelaskan bahwa burnout terdiri atas kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, yang dapat memicu stres kronis, kecemasan, maupun gejala depresi, sejalan dengan temuan Keser dan Yılmaz (2019). Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, kondisi ini dapat dipicu oleh tingginya target penerimaan pajak, kompleksitas regulasi, interaksi intens dengan wajib pajak, serta minimnya dukungan organisasional, sebagaimana dijelaskan dalam Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2018, 2021) bahwa tuntutan kerja yang melebihi sumber daya akan mempercepat munculnya burnout. Secara praktis, hasil ini menuntut manajemen untuk menerapkan strategi pencegahan burnout yang komprehensif melalui peningkatan kontrol kerja, penghargaan yang memadai, sense of community, dan keselarasan nilai sebagaimana disarankan Leiter dan Maslach (2019), disertai intervensi seperti stress management training, mindfulness-based interventions (Kabat-Zinn, 2018; Montero-Marín et al., 2019), serta sistem dukungan sosial di lingkungan kerja. Upaya tambahan berupa assessment burnout secara berkala menggunakan instrumen valid seperti MBI atau BAT (Bianchi et al., 2021), kebijakan *work-life balance*, rotasi tugas, serta penguatan program *Employee Assistance Program* (Attridge, 2019) dapat membantu meminimalkan dampak *burnout* terhadap *mental health* pegawai dan mendukung peningkatan kesejahteraan serta produktivitas organisasi.

### **Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai path coefficient sebesar 0,420 dan p-value 0,001 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang optimal dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, di mana tantangan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas individu mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efektif. Berdasarkan hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan indikator beban kerja dengan loading factor tertinggi (0,891), mengindikasikan bahwa tekanan dari lingkungan kerja menjadi dimensi beban kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Indikator kondisi pekerjaan menempati posisi kedua dengan nilai 0,879, menunjukkan bahwa pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab turut menjadi faktor pembentuk beban kerja yang mendorong kinerja pegawai. Selanjutnya, indikator penggunaan waktu kerja dengan loading factor 0,845 mencerminkan bahwa manajemen waktu dalam menyelesaikan pekerjaan juga berkontribusi terhadap beban kerja yang mempengaruhi kinerja. Indikator target yang harus dicapai memiliki nilai terendah namun tetap kuat (0,824), menandakan bahwa keseimbangan antara target dengan waktu dan volume pekerjaan turut membentuk persepsi beban kerja yang optimal untuk meningkatkan kinerja. Validitas tinggi pada keempat indikator beban kerja ini mengkonfirmasi bahwa konstruk beban kerja yang terdiri dari kondisi pekerjaan, penggunaan waktu, target kerja, dan terutama lingkungan kerja, secara konsisten dapat menjadi stimulus positif yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efektif di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Ainun (2024), Andriyanto dan Arif Fadilla (2024), Lestari dan Mujiati (2023), serta Siswadi et al. (2024) yang sama-sama menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, baik pada perawat, karyawan Generasi Z, maupun tenaga kesehatan dan pegawai industri. Temuan tersebut sejalan dengan Job Demands-Resources (JD-R) Theory oleh Bakker dan Demerouti (2017–2021), khususnya konsep challenge demands, yaitu tuntutan kerja yang meskipun membutuhkan usaha, tetapi dipersepsikan sebagai peluang untuk berkembang dan meningkatkan performa. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, beban kerja tampaknya berfungsi sebagai challenge demands yang memotivasi pegawai untuk mencapai target penerimaan pajak dan memberikan pelayanan terbaik. Hal ini diperkuat oleh pandangan Crawford et al. (2019) bahwa workload optimal dapat menciptakan kondisi flow, serta Yerkes-Dodson Law yang menunjukkan bahwa tingkat tekanan moderat justru menghasilkan performa terbaik. Secara praktis, hasil ini menekankan pentingnya pengelolaan beban kerja melalui workload analysis (Koesomowidjojo, 2021), job enrichment dan job rotation (Grant & Parker, 2019), serta penyediaan job resources seperti dukungan supervisor, otonomi, dan pelatihan (Dessler, 2020). Meski demikian, manajemen tetap perlu memastikan beban kerja tidak berlebihan, karena tuntutan yang terlalu tinggi dapat menimbulkan dampak sebaliknya sebagaimana diingatkan Demerouti *et al.* (2018, 2020), sehingga monitoring keseimbangan kerja, tingkat stres, dan umpan balik pegawai menjadi kunci dalam menjaga agar pengaruh positif *workload* tetap optimal.

### **Pengaruh *Burnout* Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,010 dan *p-value* 0,460 ( $p > 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun beberapa pegawai mengalami kelelahan emosional atau stres akibat pekerjaan, kondisi tersebut tidak secara langsung menurunkan kinerja mereka. Temuan bahwa *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *path coefficient* -0,010 dan *p-value* 0,460 menunjukkan fenomena yang menarik, meskipun hasil uji validitas mengkonfirmasi bahwa penurunan prestasi diri merupakan indikator *burnout* dengan *loading factor* tertinggi (0,908), yang seharusnya mencerminkan ketidakmampuan memberikan hasil kerja maksimal. Indikator kelelahan emosional dengan nilai 0,819 dan depersonalisasi dengan nilai 0,789 juga menunjukkan validitas yang kuat dalam mengukur *burnout* yang dialami pegawai. Namun demikian, validitas tinggi pada ketiga indikator *burnout* ini tidak serta-merta menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai mengalami kelelahan emosional, menjaga jarak secara emosional, dan merasakan penurunan prestasi diri secara subjektif, mereka tetap mampu mempertahankan kinerja objektif mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Temuan ini menunjukkan adanya mekanisme *coping* atau resiliensi yang dimiliki pegawai, di mana *burnout* yang dialami lebih berdampak pada kondisi *mental health* internal pegawai daripada *output* kinerja eksternal yang terukur.

Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan studi sebelumnya seperti Alfajar dan Hidayati (2022), Anwar *et al.* (2024), serta Kurniawati *et al.* (2023) yang menemukan bahwa *burnout* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, *burnout* justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan adanya mekanisme *coping* atau faktor protektif tertentu, seperti struktur birokrasi yang jelas, SOP yang ketat, serta kultur profesionalisme ASN yang memungkinkan pegawai tetap mempertahankan *output* kerja meskipun mengalami kelelahan emosional. Perspektif teori COR (Hobfoll *et al.*, 2021) dan *Psychological Capital* (Luthans *et al.*, 2021) mendukung penjelasan ini, bahwa pegawai mampu memobilisasi *personal resources* seperti

resiliensi, dukungan sosial, serta *sense of duty* untuk menjaga performa. Karakteristik pekerjaan yang procedural juga memungkinkan kinerja tetap stabil meski terjadi tekanan internal, dan terdapat kemungkinan efek *burnout* belum muncul sepenuhnya (*time lag*) atau adanya *impression management*. Namun, ketidaksignifikanan ini tidak boleh dianggap sebagai alasan untuk mengabaikan *burnout*, karena dampaknya terhadap *mental health*, kesejahteraan, dan perilaku kerja jangka panjang tetap serius sebagaimana diingatkan Maslach dan Leiter (2016). Oleh karena itu, intervensi seperti *workload management*, kontrol kerja, penghargaan, dukungan sosial, *values alignment* (Leiter & Maslach, 2019), serta program EAP (Attridge, 2019) tetap diperlukan, disertai monitoring *burnout* secara berkala menggunakan instrumen valid untuk menjaga kualitas pelayanan publik dan keberlanjutan kinerja organisasi.

### **Pengaruh *Mental health* Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *mental health* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,560 dan *p-value* 0,001 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi *mental health* pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Berdasarkan hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa relationships merupakan indikator *mental health* dengan *loading factor* tertinggi (0,882), mengindikasikan bahwa hubungan kerja yang positif dan suportif dengan rekan kerja menjadi elemen *mental health* yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Indikator *achievement* menempati posisi kedua dengan nilai 0,877, menunjukkan bahwa perasaan bangga dan puas atas pencapaian kerja turut menjadi faktor *mental health* yang signifikan mendorong peningkatan kinerja. Selanjutnya, indikator *positive emotion* dengan *loading factor* 0,837 mencerminkan bahwa optimisme dan rasa syukur dalam menjalani pekerjaan sehari-hari juga berkontribusi terhadap *mental health* yang berdampak pada kinerja. Indikator *meaningfulness* dengan nilai 0,815 menandakan bahwa perasaan memiliki makna dan tujuan penting dalam pekerjaan turut membentuk *mental health* yang mendukung kinerja pegawai. Sementara itu, indikator *engagement* memiliki *loading factor* terendah namun tetap valid (0,738), menunjukkan bahwa keterlibatan dan kedalaman dalam pekerjaan juga merupakan dimensi *mental health* yang berperan dalam kinerja. Validitas tinggi pada kelima indikator *mental health* ini mengkonfirmasi bahwa konstruk *mental health* yang terdiri dari hubungan positif, pencapaian, emosi positif, kebermaknaan, dan keterlibatan kerja secara konsisten dan kuat menjadi prediktor penting bagi peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Song dan Yu (2022), Amanda *et al.* (2023), Ardestani-Rostami dan Dehghan-Nayeri (2021), serta Stefani dan Kosasih (2025) yang sama-sama menunjukkan bahwa *mental health* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,560 yang tertinggi dalam model *mental health* terbukti menjadi prediktor paling kuat terhadap performa, menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis memegang peranan sentral dalam keberhasilan kerja. Penjelasan ini didukung oleh teori *mental health* kerja (Harnois & Gabriel, 2019; Kelloway & Teed, 2020) serta konsep PERMA dari Seligman (2018), yang menekankan bahwa individu dengan *mental health* baik memiliki kapasitas kognitif, fokus, energi psikologis, resiliensi, dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, pegawai dengan kondisi mental yang sehat lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menjaga interaksi positif dengan wajib pajak, serta menyelesaikan analisis perpajakan yang kompleks dengan lebih akurat, sementara gangguan mental seperti stres atau kecemasan dapat menghambat fungsi kognitif dan menurunkan kualitas kerja.

Secara praktis, hasil ini menegaskan pentingnya program *mental health* yang komprehensif, termasuk EAP, layanan konseling, pelatihan manajemen stres dan mindfulness, serta penciptaan lingkungan kerja yang secara psikologis sehat. Upaya seperti membangun budaya tanpa stigma, mendorong *work-life balance*, menyediakan fleksibilitas kerja yang realistis, dan memastikan ketersediaan sumber daya kerja yang memadai menjadi langkah strategis. Investasi pada *mental health* pegawai bukan hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat fondasi kinerja organisasi secara berkelanjutan sesuai pandangan Robertson dan Cooper (2018), sehingga Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dapat memberikan pelayanan publik yang lebih optimal dan berkualitas.

### **Pengaruh Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Mental health***

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa *mental health* memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,209 dan *p-value* 0,002 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengonfirmasi bahwa *mental health* berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai, yang berarti beban kerja tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung (*path coefficient* 0,420) tetapi juga melalui mekanisme tidak langsung dengan terlebih dahulu memengaruhi kondisi kesehatan mental pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Stefani dan Kosasih (2025) yang menemukan bahwa kesehatan mental memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja di instalasi gizi, serta penelitian Amanda *et al.* (2023) yang membuktikan bahwa *mental health* berperan sebagai mekanisme penghubung antara *workload pressure* dan kualitas kinerja pegawai. Ardestani-Rostami dan Dehghan-Nayeri (2021) juga mengidentifikasi jalur tidak langsung dari mental *workload* ke *job performance* melalui kondisi kesehatan mental perawat. Adanya efek mediasi ini mengindikasikan bahwa proses psikologis yang terjadi ketika pegawai menghadapi beban kerja yaitu bagaimana mereka mengalami, memproses, dan merespons tuntutan pekerjaan secara mental memiliki implikasi penting terhadap hasil kinerja akhir yang mereka capai.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka teoretis *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017, 2018, 2021), yang mengidentifikasi dua proses psikologis utama: *health impairment process* dan *motivational process*. Dalam konteks penelitian ini, beban kerja yang tinggi memicu *health impairment process* di mana tuntutan pekerjaan yang berlebihan menguras sumber daya psikologis dan fisiologis pegawai, mengakibatkan penurunan *mental health* yang kemudian berdampak pada menurunnya kapasitas kerja dan performa. Mekanisme mediasi ini menjelaskan bahwa beban kerja tidak secara otomatis menurunkan kinerja, melainkan melalui pengalaman subjektif pegawai terhadap kesehatan mental mereka termasuk tingkat stres, kecemasan, kelelahan emosional, dan ketegangan psikologis—yang pada akhirnya menentukan apakah mereka mampu mempertahankan atau justru mengalami penurunan kinerja. Schaufeli dan Taris (2018, 2020) dalam pembahasan tentang *The Job Demands-Resources Model* menekankan bahwa strain psikologis berperan sebagai mediator kunci dalam menghubungkan *job demands* dengan *outcomes* kerja. Dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, ketika pegawai menghadapi beban kerja yang tinggi seperti target penerimaan pajak yang menantang, volume wajib pajak yang besar, dan kompleksitas regulasi perpajakan, dampaknya terhadap kinerja akan bergantung pada seberapa baik kesehatan mental mereka dapat dipertahankan jika beban kerja tersebut dikelola dengan baik dan didukung oleh sumber daya yang memadai, *mental health* akan tetap baik dan kinerja akan optimal, namun jika tidak ada dukungan yang cukup, *mental health* akan menurun dan kinerja akan terganggu.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang krusial bagi manajemen Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dalam merancang intervensi yang efektif untuk

mengoptimalkan hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Temuan adanya peran mediasi *mental health* menunjukkan bahwa manajemen tidak cukup hanya mengelola beban kerja secara kuantitatif, tetapi juga perlu memperhatikan dampak psikologis dari beban kerja tersebut terhadap *mental health* pegawai. Bakker dan Demerouti (2021) merekomendasikan pendekatan *dual-pathway* yang tidak hanya mengurangi *job demands* yang bersifat *hindrance*/menghambat tetapi juga meningkatkan *job resources* untuk memperkuat mental pegawai. Implementasi strategi yang dapat dilakukan meliputi: pertama, *workload management* yang lebih humanistik dengan mempertimbangkan kapasitas psikologis pegawai sebagaimana dipandu oleh Koesomowidjojo (2021); kedua, penyediaan sumber daya psikososial seperti dukungan supervisor, otonomi kerja, dan *social support* dari rekan kerja untuk mengurangi efek negatif beban kerja terhadap *mental health*; ketiga, pengembangan program promosi kesehatan mental di tempat kerja seperti *stress management training*, *mindfulness programs*, dan *Employee Assistance Program* (EAP) sebagaimana direkomendasikan oleh Attridge (2019) dan Kabat-Zinn (2018); serta keempat, penciptaan *psychologically safe environment* di mana pegawai merasa nyaman untuk mengomunikasikan tekanan yang mereka alami dan meminta bantuan ketika diperlukan. Kelloway dan Teed (2020) menekankan pentingnya pendekatan preventif dan proaktif dalam mengelola *mental health* di tempat kerja, bukan hanya reaktif ketika masalah sudah terjadi. Dengan memahami bahwa *mental health* merupakan mekanisme kunci yang menghubungkan beban kerja dengan kinerja, manajemen dapat mengembangkan strategi intervensi yang lebih tepat sasaran dan holistik, yang tidak hanya fokus pada efisiensi operasional tetapi juga pada kesejahteraan psikologis pegawai, sehingga tercipta *win-win solution* di mana pegawai dapat bekerja produktif tanpa mengorbankan *mental health* mereka, dan organisasi dapat mencapai target kinerja sambil mempertahankan *workforce* yang sehat, *engaged*, dan berkelanjutan.

### **Pengaruh *Burnout* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Mental health***

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *mental health* memediasi pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,308 dan *p-value* 0,001 ( $p < 0,05$ ). Temuan ini mengonfirmasi bahwa *mental health* berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *burnout* dan kinerja pegawai, mengingat pengaruh langsung *burnout* terhadap kinerja tidak signifikan (*path coefficient* -0,010; *p-value* 0,460) namun pengaruh tidak langsungnya melalui *mental health* justru signifikan dan substansial. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dreison *et al.* (2018) yang mengintegrasikan *self-determination theory* dan *job demands-resources theory* dalam memprediksi *burnout* penyedia layanan *mental health*, di mana *burnout* memengaruhi *outcomes* kerja melalui deteriorasi kesehatan mental. Ahola dan Hakanen (2018) juga menemukan bahwa *burnout* berhubungan dengan munculnya gejala depresi yang kemudian berdampak pada penurunan fungsi kerja, dan Langton dan Morley (2025) mengidentifikasi bahwa *burnout* mempengaruhi kinerja perawat kesehatan mental melalui mekanisme gangguan kesejahteraan psikologis. Nilai *path coefficient* sebesar 0,308 yang lebih besar dibandingkan mediasi beban kerja (0,209) menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari *burnout* ke kinerja melalui *mental health* memiliki efek yang lebih kuat, mengindikasikan bahwa dampak *burnout* terhadap kinerja sangat bergantung pada seberapa parah kondisi *mental health* pegawai terganggu akibat kelelahan emosional dan depersonalisasi yang mereka alami.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka teoretis yang mengintegrasikan teori *burnout* Maslach dan Leiter (2016) dengan *Job Demands-Resources Theory* dari Bakker dan Demerouti (2018, 2021). Maslach dan Leiter menjelaskan bahwa *burnout* merupakan sindrom multidimensional yang terdiri dari *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *reduced personal accomplishment*, yang secara fundamental merupakan manifestasi dari gangguan

kesehatan mental akibat *chronic occupational stress*. Ketika pegawai mengalami *burnout*, mereka tidak hanya merasakan kelelahan fisik tetapi juga mengalami deplesi sumber daya psikologis yang mengakibatkan penurunan *mental health* dalam bentuk stres berkepanjangan, kecemasan, depresi, dan hilangnya rasa pencapaian. Kondisi kesehatan mental yang menurun inilah yang kemudian menjadi mekanisme kunci yang menghubungkan *burnout* dengan penurunan kinerja, karena pegawai dengan *mental health* yang terganggu akan kehilangan kapasitas kognitif, motivasi, energi psikologis, dan kemampuan regulasi emosi yang diperlukan untuk bekerja secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, hasil yang menunjukkan tidak signifikannya pengaruh langsung *burnout* terhadap kinerja namun signifikannya pengaruh tidak langsung melalui *mental health* mengindikasikan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember mungkin memiliki mekanisme *coping* atau *professional commitment* yang kuat yang memungkinkan mereka mempertahankan kinerja meskipun mengalami *burnout*, namun ketika *burnout* sudah sampai pada tahap yang mengakibatkan kemunduran pada kesehatan mental yang serius, barulah dampaknya terhadap kinerja menjadi nyata dan signifikan. Schaufeli dan Taris (2018, 2020) menjelaskan bahwa *health impairment process* dalam *JD-R Theory* menunjukkan bagaimana *chronic job demands* yang mengarah pada *burnout* akan menguras kesehatan mental pegawai, yang pada gilirannya menghambat kemampuan mereka untuk *perform* secara optimal.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang sangat penting bagi manajemen Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember dalam mengembangkan strategi intervensi yang komprehensif untuk mencegah dan menangani *burnout* dengan fokus pada pemeliharaan *mental health* sebagai kunci untuk menjaga kinerja pegawai. Temuan bahwa *mental health* merupakan full mediator dalam hubungan *burnout* dengan kinerja menunjukkan bahwa upaya mengatasi *burnout* harus diarahkan pada dua level: pertama, mencegah terjadinya *burnout* melalui manajemen *job demands* dan peningkatan *job resources*; dan kedua, melindungi dan memperkuat *mental health* pegawai sebagai *buffer* terhadap dampak negatif *burnout*. Leiter dan Maslach (2019) dalam "*Banishing Burnout*" merekomendasikan *six areas of worklife intervention* yang mencakup *workload management, control and autonomy, reward and recognition, community and social support, fairness and respect*, serta *values alignment*, yang semuanya perlu diimplementasikan secara sistematis. Implementasi *Employee Assistance Program (EAP)* sebagaimana dipandu oleh Attridge (2019) menjadi sangat krusial untuk menyediakan layanan konseling dan dukungan psikologis bagi pegawai yang mengalami *burnout* dan gangguan *mental health*.

Pengembangan program *mindfulness-based stress reduction (MBSR)* sesuai rekomendasi Kabat-Zinn (2018) dan Montero-Marín *et al.* (2019), serta penciptaan *psychologically healthy workplace* sebagaimana dikonsepsikan oleh Grawitch *et al.* (2018) dapat membantu pegawai mengembangkan resiliensi mental yang lebih kuat. Kelloway dan Teed (2020) menekankan pentingnya *organizational culture* yang mendukung *mental health* dengan mengurangi stigma, mendorong *help-seeking behavior*, dan menyediakan akses mudah ke layanan kesehatan mental. Manajemen juga perlu melakukan *regular assessment* terhadap tingkat *burnout* menggunakan instrumen valid seperti *Maslach Burnout Inventory (MBI)* atau *Burnout Assessment Tool (BAT)* dari Bianchi *et al.* (2021), serta monitoring kesehatan mental pegawai melalui survei *well-being* berkala untuk *early detection* dan *timely intervention*. Dengan memahami bahwa *mental health* merupakan mekanisme vital yang menentukan apakah *burnout* akan berdampak pada penurunan kinerja atau tidak, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya dan perhatian yang lebih fokus pada program-program promosi dan proteksi *mental health*, sehingga meskipun pegawai menghadapi situasi kerja yang berpotensi menyebabkan *burnout*, kesehatan mental mereka tetap terjaga dan kinerja organisasi dapat dipertahankan pada level optimal dalam jangka panjang.

## **SIMPULAN**

Bahwa beban kerja dan burnout berpengaruh signifikan terhadap mental health pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember, di mana burnout menunjukkan pengaruh yang lebih dominan terhadap penurunan kesehatan mental. Beban kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan burnout tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Namun demikian, mental health memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja (mediasi parsial) serta antara burnout dan kinerja (mediasi penuh). Temuan ini menegaskan bahwa kondisi kesehatan mental merupakan mekanisme kunci dalam menjembatani pengaruh beban kerja dan burnout terhadap capaian kinerja pegawai, sehingga pengelolaan beban kerja yang proporsional, pencegahan burnout, serta penguatan program kesehatan mental di lingkungan kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan dan menjaga kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahola, K., & Hakanen, J. (2018). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 236, 48–55. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2018.04.007>.
- Ainun, A. N. A. (2024). Impact of workload and burnout on nurse performance: a path analysis. In *Conference on SDGs Transformation through the Creative Economy: Encouraging Innovation and Sustainability (TCEEIS 2023)* (pp. 215-219). Atlantis Press.
- Alfajar, Y., & Hidayati, R. A. (2022). Dampak Kelelahan Mental (Burnout) Terhadap Kinerja Karyawan Retail Besi dan Baja. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 3(01), 16-24.
- Amanda, S. A., Laksono, S. S. M., & Nadhiroh, U. (2023). The influence of mental health, workload pressure, and job stress on employee performance quality at Disnakertrans Tulungagung. *Business and Investment Review*, 1(5), 1–10. <https://lgdpublishing.org/index.php/birev/article/view/44>lgdpublishing.org.
- Andriyanto, M. R., & Arif Fadilla. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Generasi Z di Kabupaten Karawang. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(4). <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13720>.
- Anwar, K., Sutisna, A. J., Kusnady, D., Marthalia, L., & Dera, F. (2024). Effect of Burnout on Performance of Marketing Employees. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 826–832. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v4i2.380>.
- Apriliani, T. R. (2023). Pengaruh burnout terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.54783/jser.v5i2.185idm.or.id>.
- Ardestani-Rostami, M., & Dehghan-Nayeri, N. (2021). The relationship between mental workload and job performance among Iranian nurses providing care to COVID-19 patients: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1–10. <https://doi.org/10.1111/jonm.13213>PubMed Central.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2021). *Job Demands-Resources Theory: Research and Applications*. Springer.
- Bianchi, R., et al. (2021). *Burnout Assessment Tool: A New Perspective on Burnout Measurement*. Springer.

- Budiman, M. E. A., Mardijanto, S., Astutik, E. E., & Basri, A. A. (2022). Beban Kerja Perawat Dengan Kesehatan Mental Perawat Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Kesehatan MAKIA*, 12(2), 150-154.
- Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2018). Integrating self-determination and job demands-resources theory in predicting mental health provider burnout. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45(1), 121–130. <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0772-zPubMed>.
- Fani, T. R., & Permana, Y. F. (2024). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Kelurahan Cigugur Tengah. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(4), 2179–2185. Lembaga KITA.
- Febria, B. S., et al. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV Jembar Poultry Equipment). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 10(08), 80-95. [www.fe.unisma.ac.id](http://www.fe.unisma.ac.id).
- Fhauzan, R. F., & Ali, H. (2022). Pengaruh beban kerja dan burnout terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 2(4), 50–60. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v2i4.290SiberPublisher>.
- Ghozali, I., (2021). *Structural Equation Modeling dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2019). *Redesigning Work for the Future*. Palgrave Macmillan.
- Grawitch, M.J., et al. (2018). *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment*. APA Books.
- Hapiti, Dea Rossasi., et al. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Gangguan Kesehatan Mental Karyawan Generasi Z. *Journal Social Society Vol 5 No 2*, 1048-1059. <https://pusdig.my.id/jss/article/view/828/717>.
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2019). *Mental health at Work: Policy and Practice*. ILO.
- Hobfoll, S. E., et al. (2021). *Work Stress and Health in a Globalized Economy*. Springer.
- Idrus, S., Pulungan, D. R., Mulianny, F., & Irdhayanti, E. (2024). The effect of burnout on employee performance with workload as a moderating variable. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(3), 1–10. <https://doi.org/10.29040/jie.v8i3.14896JurnalSTIEAAS>.
- Ilmi, H. M., Hermanto, H., & Perwitasari, D. A. (2022). Pengaruh beban kerja, stres kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Probolinggo. *JUMAD: Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 1(6), 1–10. <https://doi.org/10.51747/jumad.v1i6.1499EjournalUPM>.
- Kabat-Zinn, J. (2018). *Meditation Is Not What You Think: Mindfulness and Why It Is So Important*. Hachette.
- Kandola, R. (2020). *The Value of Difference: Eliminating Bias in Organisations*. Pearn Kandola.
- Karasek, R., & Theorell, T. (2019). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Kelloway, E.K., & Teed, M. (2020). *Mental health in the Workplace*. Edward Elgar.
- Keser, A., & Yilmaz, H. (2019). Relationships between mental workload, burnout, and job performance: A research among academicians. *Journal of Human Sciences*, 16(3), 1–15. [https://www.researchgate.net/publication/338318731\\_Relationships\\_Between\\_Mental\\_Workload\\_Burnout\\_and\\_Job\\_Performance\\_A\\_Research\\_Among\\_AcademiciansResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/338318731_Relationships_Between_Mental_Workload_Burnout_and_Job_Performance_A_Research_Among_AcademiciansResearchGate).

- Koesomowidjojo, S. R. M. (2021). *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja. Raih Asa Sukses.*
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The effect of workload, burnout, and work motivation on nurse performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 1–10. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/6625>Jurnal Aplikasi Manajemen.
- Langton, E., & Morley, E. (2025). Investigating the relationship between burnout, workload, and imposter syndrome for mental health nurses in the UK. *Issues in Mental Health Nursing*, 46(4), 343-350.
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2019). *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work.* Jossey-Bass.
- Lestari, E. D., & Mujiati, N. W. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Dukungan Sosial, dan Spiritualitas Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan dengan Resiliensi sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Manajemen*, 12(1), 190-209. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i01.p11> .
- Luthans, F., et al. (2021). *Psychological Capital and Beyond.* Oxford University Press.
- Montero-Marín, J., et al. (2019). *Mindfulness and Burnout: New Perspectives in Mental health Care.* Palgrave Macmillan.
- Nielsen, M.B., & Einarsen, S. (2018). *Interventions Against Workplace Bullying and Harassment.* Springer.
- Noe, R. A., et al. (2022). *Employee Training and Development.* McGraw-Hill.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). *Automation, Work, and Well-Being.* Cambridge University Press.
- Robertson, I., & Cooper, C.L. (2018). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work.* Palgrave.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2020). *The Measurement of Work Engagement.* Wiley.
- Seligman, M. E. P. (2018). PERMA and the Building Blocks of Well-Being. *Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
- Sholehah, N. H., & Lailiyah, E. H. (2022). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui burnout sebagai variabel mediasi. *Kolegial*, 11(2), 1–10. <https://doi.org/10.55744/kolegial.v11i2.208>journals.stiedwisakti.ac.id.
- Siswadi, S. R. N., Muis, M., Thamrin, Y., Russeng, S. S., Naiem, F., & Manyullei, S. (2024). The Effects of Work Stress and Workload on Job Satisfaction With its Impact on Employee Performance at PT. Industrial Kapal Indonesia (Persero). *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e3023-e3023.
- Song, Y., & Yu, Y. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>PubMed Central.
- Stefani, S., & Kosasih, K. (2025). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kesehatan Mental Dan Kinerja Di Instalasi Gizi. In *Journal Pegguruang: Conference Series* (Vol. 6, No. 2, pp. 536-541).
- Stuart, G. W. (2016). *Principles and Practice of Psychiatric Nursing* (11th ed.). Elsevier.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Penerbit Alfabeta.
- Suwarsi, S., Ridwan, R., & Fauzan, N. (2024). Evaluating workload impacts on lecturer mental health and productivity in Indonesian private universities: A case study from Bandung. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(1), 2025045. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025045>.
- Tarwaka. (2019). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja.* Harapan Press.
- Videbeck, S. L. (2019). *Psychiatric-Mental health Nursing* (8th ed.). Wolters Kluwer.

- Yuliani, I., Firdaus, M. A., Rinda, R. T., & Avessina, M. J. (2021). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(4), 407–415. <https://doi.org/10.32832/manager.v4i4.6032>Ejournal UIKA Bogor.
- Zuniawati, D., & Pringgotomo, G. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap burnout syndrome pada perawat unit rawat inap. *Jurnal Keperawatan Jiwa*, 9(2), 1–10. <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/jkj/article/view/10076>Jurnal Unimus.