

KEBIJAKAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGATASI *BURNOUT* DI KEMENTERIAN KEUANGAN

FITRI ANGRAINI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya menyatakan dengan ini bahwa tesis berjudul “Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mengatasi *Burnout* di Kementerian Keuangan” adalah benar karya saya dengan arahan Komisi Pembimbing, kecuali yang jelas ditunjukkan rujukannya dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Bersama dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Fitri Angraini
K1501241013



RINGKASAN

FITRI ANGRAINI. Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mengatasi *Burnout* di Kementerian Keuangan. Dibimbing oleh NIMMI ZULBAINARNI dan ANGGRAINI SUKMAWATI.

@Hak cipta milik IPB University

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan *burnout* pada Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Dinamika pekerjaan sektor publik yang ditandai oleh tingginya tuntutan pekerjaan, perubahan organisasi, kompleksitas tugas, dan kebutuhan pelayanan publik yang berkelanjutan dapat meningkatkan risiko terjadinya *burnout*. Isu ini penting karena *burnout* dapat berdampak pada kesejahteraan pegawai dan kinerja organisasi.

Penelitian ini bertujuan memetakan aspek *job demands* dan *job resources* yang telah diteliti di sektor pemerintahan; menganalisis kondisi *job demands*, *job resources*, *public service motivation* (PSM), *psychological capital* (PsyCap), dan *burnout*; menguji pengaruh *job demands*, *job resources*, dan PSM terhadap *burnout* serta peran moderasi PsyCap; dan merumuskan rekomendasi kebijakan pengelolaan *burnout* di Kemenkeu. Penelitian menggunakan *Job Demands–Resources Model* dengan pendekatan *sequential explanatory mixed methods design*. Kajian awal dilakukan melalui *systematic literature review* (SLR). Tahap kuantitatif dilakukan melalui survei terhadap 768 responden PNS Kemenkeu dan dianalisis secara deskriptif serta menggunakan PLS-SEM. Tahap kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dan dianalisis secara tematik.

Hasil SLR menunjukkan bahwa aspek *job demands* di sektor pemerintahan dipetakan ke dalam *task-related demands*, *role-related demands*, dan *work–life disbalance*, sedangkan aspek *job resources* dipetakan ke dalam *interpersonal and social relations*, *level of task*, dan *the organisation of work*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa *burnout* dan *job demands* responden berada pada kategori sedang, sedangkan *job resources*, PSM, dan PsyCap tergolong tinggi. Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*, sedangkan *job resources* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*. PSM tidak berpengaruh signifikan terhadap *burnout*, sedangkan PsyCap tidak memoderasi pengaruh *job demands* maupun *job resources* terhadap *burnout*. Temuan kualitatif menjelaskan dan memperdalam hasil kuantitatif. Pengelolaan *burnout* di Kemenkeu perlu difokuskan pada pengendalian intensitas kerja, penguatan *job resources*, terutama keadilan dalam distribusi tugas dan komunikasi perencanaan organisasi, serta penguatan komunikasi kebijakan kesejahteraan dan tindak lanjut atas masukan pegawai.

Kata kunci: *burnout*, *job demands*, *job resources*, *public service motivation*, *psychological capital*.

SUMMARY

FITRI ANGRAINI. Human Resource Management Policy for Addressing Burnout in the Ministry of Finance. Supervised by NIMMI ZULBAINARNI and ANGGRAINI SUKMAWATI.

This study is motivated by the importance of managing burnout among civil servants, particularly within the Ministry of Finance. The dynamics of public sector work, characterized by high job demands, organizational change, task complexity, and the continuous need to deliver public services, may increase the risk of burnout. This issue is important because burnout can affect employee well-being and organizational performance.

This study aimed to map the aspects of job demands and job resources examined in previous studies within the public sector; analyze the conditions of job demands, job resources, public service motivation (PSM), psychological capital (PsyCap), and burnout; examine the effects of job demands, job resources, and PSM on burnout as well as the moderating role of PsyCap; and formulate policy recommendations for managing burnout at the Ministry of Finance. The study employed the Job Demands–Resources Model and sequential explanatory mixed-methods design. A systematic literature review (SLR) was conducted as the initial stage. The quantitative stage involved a survey of 768 civil servant respondents at the Ministry of Finance, with the data analyzed using descriptive analysis and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The qualitative stage consisted of the in-depth interview, which was analyzed thematically.

The SLR findings indicated that job demands in the public sector could be mapped into task-related demands, role-related demands, and work–life disbalance, whereas job resources could be mapped into interpersonal and social relations, level of task, and the organisation of work. The descriptive analysis showed that respondents' burnout and job demands were at moderate levels, while job resources, PSM, and PsyCap were at high levels. The PLS-SEM results showed that job demands had a positive and significant effect on burnout, whereas job resources had a negative and significant effect on burnout. PSM had no significant effect on burnout, while PsyCap did not moderate the effects of either job demands or job resources on burnout. The qualitative findings explained and provided further depth to the quantitative results. Burnout management at the Ministry of Finance should therefore focus on controlling work intensity; strengthening job resources, particularly fairness in task distribution and organizational planning communication; and improving the communication of employee well-being policies and follow-up actions on employee feedback.

Keywords: burnout, job demands, job resources, public service motivation, psychological capital.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



KEBIJAKAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGATASI *BURNOUT* DI KEMENTERIAN KEUANGAN

FITRI ANGRAINI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Harry Koeswanda, S.Sos., M.S.M.
2. Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.

Judul Tesis : Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mengatasi
Burnout di Kementerian Keuangan

Nama : Fitri Angraini

NIM : K1501241013

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.



Pembimbing 2:

Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

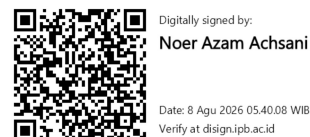
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noor Azam Achsani, M.S.

NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 25 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, sehingga tesis yang berjudul "Kebijakan Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mengatasi *Burnout* di Kementerian Keuangan" dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini dilakukan sebagai bagian dari tahapan kuliah serta kontribusi ilmiah dalam pengembangan konsep *burnout* di sektor pemerintah.

Penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya terhadap komisi pembimbing yaitu Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si. selaku ketua komisi dan Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. selaku anggota komisi, atas pembelajaran, bimbingan serta arahan yang membangun dalam penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M. selaku dosen seminar kolokium, Dr. Muchamad Bachtiar, S.T.P., M.M. selaku dosen seminar hasil, Dr. Harry Koeswanda, S.Sos., M.S.M selaku penguji luar komisi 1 dan Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M. selaku penguji luar komisi 2 atas saran, kritik, dan kontribusi dalam proses akademik.

Terimakasih juga penulis sampaikan kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) serta Kementerian Keuangan Republik Indonesia atas beasiswa dan kesempatan belajar yang telah diberikan. Penulis juga sampaikan penghargaan kepada rekan sejawat R72 atas diskusi dan pembelajaran selama proses penelitian.

Ucapan terima kasih mendalam penulis sampaikan kepada suami, Septian Dwi Cahyo serta anak-anak (Nashita, Ammar, dan Faruq) juga kepada kedua orang tua dan mertua, Sumantri dan Siti Fatimah Saputri serta Burhanuddin Noor dan Puji Wahyuni atas dukungan, kasih sayang dan doa yang dipanjatkan. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2026

Fitri Angraini

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 <i>Burnout</i>	6
2.2 <i>Job Demands-Resources (JD-R) Model</i>	6
2.3 <i>Public Service Motivation</i>	7
2.4 <i>Psychological Capital</i>	8
2.5 Penelitian Terdahulu	10
2.6 Kerangka Pemikiran Konseptual	12
2.7 Hipotesis	12
III METODE PENELITIAN	14
3.1 Lokasi, Subjek, dan Waktu Penelitian	14
3.2 Jenis dan Sumber Data	14
3.3 Pendekatan dan Metode Pengambilan Sampel	14
3.4 Variabel Penelitian	16
3.5 Teknik Analisis Data	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1 <i>Job Demands</i> dan <i>Job Resources</i> di Sektor Pemerintah	28
4.2 Karakteristik Responden	35
4.3 Analisis Deskripsi	38
4.4 Hasil Analisis PLS-SEM	49
4.5 Hasil Analisis Tematis	58
4.6 Interpretasi Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif	61
4.7 Implikasi Manajerial	67
V KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	78
RIWAYAT HIDUP	95



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	10
2	Kriteria inklusi dan eksklusi	17
3	Variabel penelitian, dimensi, dan indikator	19
4	Interpretasi skor komposit	23
5	Kriteria pengukuran reflektif	25
6	Karakteristik responden berdasarkan unit eselon I	38
7	Deskripsi indikator <i>job demands</i>	39
8	Deskripsi indikator <i>job resources</i>	42
9	Deskripsi indikator <i>burnout</i>	45
10	Distribusi kategori burnout berdasarkan unit eselon I	46
11	Distribusi kategori burnout berdasarkan jabatan	47
12	Deskripsi indikator <i>public service motivation</i>	47
13	Deskripsi indikator <i>psychological capital</i>	48
14	Hasil uji cronbach's alpha, composite reliability, dan AVE	50
15	Nilai VIF	51
16	Nilai <i>outer weights</i>	51
17	Nilai <i>outer loadings work intensity</i>	52
18	<i>Outer loadings</i> PsyCap	52
19	<i>Cronbach's alpha, composite reliability</i> , dan AVE PsyCap	53
20	<i>Fornell larcker criterion</i> PsyCap	53
21	Nilai VIF LVS pada <i>job demands</i> dan <i>job resources</i>	53
22	Nilai <i>outer weights</i> LVS pada <i>job demands</i> dan <i>job resources</i>	53
23	Nilai <i>outer loadings</i> LVS pada <i>job demands</i> dan <i>job resources</i>	54
24	Nilai <i>r-square</i>	54
25	Nilai VIF dalam model struktural	55
26	Hasil pengujian hipotesis	55

@ Hak cipta milik IPB University

DAFTAR GAMBAR

1 Kerangka pemikiran konseptual	12
2 Model konseptual penelitian	13
3 Desain penelitian	15
4 Diagram alur PRISMA	18
5 Diagram SEM	24
6 Diagram alur PRISMA (hasil)	28
7 Model konseptual JD-R for <i>Burnout</i> di sektor pemerintah	35
8 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	35
9 Karakteristik responden berdasarkan usia	36
10 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir	36
11 Karakteristik responden berdasarkan lokasi kerja	37
12 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja	37
13 Karakteristik responden berdasarkan jabatan dan golongan	38
14 Hasil evaluasi model PLS-SEM	57
15 Implikasi Manajerial	68

DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner penelitian	79
2 Pedoman wawancara	86
3 Hasil uji <i>outer loadings</i> tahap pertama	91
4 Hasil uji <i>fornell-larcker criterion</i> tahap pertama	93
5 Surat izin penelitian	94