

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan dua pegawai perpustakaan Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru. Tujuan dari bab ini adalah menggambarkan secara deskriptif fenomena *burnout* yang dialami pegawai akibat kekurangan sumber daya manusia (SDM), serta mengaitkannya dengan teori-teori relevan yang telah dibahas dalam Bab II. Pendekatan penelitian bersifat kualitatif deskriptif dengan teknik observasi, wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi untuk menggali pengalaman kerja, beban tugas, dan kondisi psikologis pegawai perpustakaan yang sudah bekerja selama periode 2021–2024.

Data lapangan diinterpretasikan melalui teori *burnout* (Maslach & Jackson, 1981), teori stres kerja (Lazarus, 2013), teori ergonomi dan beban kerja (Paas & Van Merriënboer, 2020). Dengan mengintegrasikan teori dan data empiris, bab ini bertujuan untuk menjelaskan akar penyebab burnout, dampaknya terhadap operasional perpustakaan, serta menemukan model teoritik baru yang relevan bagi organisasi perpustakaan pendidikan.

#### A. Penyajian Data

##### 1. Kondisi Sumber Daya Manusia di Perpustakaan SMAN 1 Banjarbaru

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kondisi sumber daya manusia di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru berada dalam situasi yang sangat terbatas, khususnya pada masa pascapandemi tahun 2022–2023. Kepala

perpustakaan menjelaskan bahwa ketika mulai menjabat, kondisi organisasi perpustakaan belum sepenuhnya pulih dan masih berada dalam keadaan yang tidak tertata. Hal ini disebabkan oleh jumlah pegawai yang sangat minim, yaitu hanya dua orang staf aktif, sementara salah satu staf mengalami gangguan kesehatan sehingga tidak dapat bekerja secara optimal. Kepala perpustakaan mengungkapkan:

“Saat itu Ibu masuk setelah pandemi, pembelajaran baru mulai normal lagi. Kondisi umumnya masih berantakan, hanya ada dua karyawan. Ibu masuk dengan kondisi baru dibongkar, otomatis pekerjaan menjadi menumpuk. Kondisi sangat agak kacau karena satu staf tidak bisa bekerja seperti biasa karena sedang memperbaiki kesehatannya.”

Kondisi tersebut berdampak langsung pada pembagian tugas dan efektivitas kerja pegawai. Dalam situasi kekurangan tenaga, seluruh fungsi operasional perpustakaan harus ditangani oleh jumlah pegawai yang sangat terbatas. Pegawai perpustakaan A menjelaskan bahwa selama tiga tahun terakhir hanya terdapat dua orang staf yang menjalankan seluruh fungsi perpustakaan, sementara kepala perpustakaan berstatus guru sehingga berperan sebagai supervisor administratif dan tidak terlibat secara penuh dalam kegiatan teknis harian. Ia menyatakan:

“Selama tiga tahun itu staf cuma ada dua orang: saya dan rekan saya. Kepala perpustakaan itu guru, jadi cuma supervisor, bukan pegawai. Idealnya ada tiga fungsi utama—pelayanan, pengolahan, dan pemeliharaan—tapi kami cuma dua orang, jadi pekerjaan tumpang tindih dan tidak efisien waktu.”

Situasi ini diperparah oleh tuntutan *multitasking* yang tidak terhindarkan. Kepala perpustakaan menegaskan bahwa dengan kondisi staf yang terbatas dan salah satu pegawai dalam masa pemulihan kesehatan, seluruh pekerjaan harus dikerjakan secara bersamaan oleh dua orang. Hal tersebut mencakup pekerjaan fisik seperti penataan ulang koleksi hingga pekerjaan administratif seperti pencatatan dan pengolahan bahan pustaka. Kepala perpustakaan menyatakan:

“Mau tidak mau ya melakukan *multitasking*. Bersih-bersih, administrasi pencatatan kembali buku-buku yang berhamburan, menyusun ulang koleksi. Ibu sendiri hanya menyusun buku karena belum punya pengalaman banyak. Jadi ya harus *multitasking*.”

Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas tenaga yang tersedia menunjukkan tidak diterapkannya prinsip pembagian kerja yang efektif. Dalam teori manajemen klasik Frederick Taylor (1911), pembagian kerja yang jelas dan spesifik merupakan dasar utama efisiensi organisasi. Ketika satu individu dipaksa menjalankan berbagai fungsi secara bersamaan, kualitas dan produktivitas kerja cenderung menurun. Di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru, pegawai harus melayani pemustaka, mengolah koleksi, sekaligus melakukan pemeliharaan fisik bahan pustaka, sehingga beban kerja yang dihadapi bersifat ganda, baik secara fisik maupun mental.

Kondisi tersebut juga memunculkan tanda-tanda kelelahan kerja dan burnout. Kepala perpustakaan mengakui bahwa setelah beberapa minggu menjabat, ia melihat secara langsung gejala kelelahan pada pegawai, khususnya pada pegawai yang memiliki riwayat gangguan kesehatan mental. Ia menjelaskan:

“Melihat tumpukan buku dan pekerjaan yang banyak, terlihat kelelahan. Kondisi mental beliau belum pulih benar, dan memang tidak diperbolehkan banyak stres. Konon katanya kesehatan beliau menurun karena banyaknya pekerjaan di perpustakaan.”

Secara psikologis, kondisi ini sejalan dengan konsep *burnout* menurut Maslach dan Jackson (1981), khususnya pada dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), yang ditandai dengan terkurasnya energi emosional akibat tuntutan kerja yang berlebihan. Kurangnya dukungan kelembagaan, seperti tidak adanya tenaga magang, relawan, atau staf tambahan, semakin memperparah situasi. Akibatnya, banyak pekerjaan administratif harus ditunda dan pegawai merasakan tekanan kerja yang berkepanjangan.

Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan adanya upaya kepemimpinan yang bersifat suportif. Kepala perpustakaan memberikan dukungan emosional dan kebijakan fleksibel kepada pegawai yang mengalami kelelahan kerja dengan memberikan izin istirahat hingga kondisi benar-benar pulih. Selain itu, komunikasi antara pimpinan dan pegawai terjalin dengan baik, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling menghormati dan terbuka. Kepala perpustakaan menegaskan bahwa komunikasi yang efektif menjadi kunci agar perpustakaan tetap berjalan di tengah keterbatasan sumber daya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru menghadapi krisis sumber daya manusia yang serius. Keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan tumpang tindih pekerjaan, menurunnya efisiensi operasional, serta meningkatnya tekanan psikologis yang berpotensi memicu

burnout. Kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas tenaga kerja menjadi faktor utama munculnya stres kerja, yang apabila tidak ditangani secara sistematis dapat menghambat keberlanjutan dan kualitas layanan perpustakaan.

## **2. Kekurangan SDM di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru**

Kekurangan tenaga kerja di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru berdampak langsung terhadap efektivitas layanan serta kondisi psikologis pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, selama periode 2021–2024 hanya terdapat dua orang pegawai aktif yang menjalankan seluruh fungsi perpustakaan. Kepala perpustakaan tidak dihitung sebagai pegawai teknis karena berstatus guru dan hanya berperan sebagai supervisor. Pegawai perpustakaan A menjelaskan bahwa kondisi ini menjadi persoalan serius karena tidak sejalan dengan prinsip dasar pengelolaan perpustakaan, yang idealnya memiliki pembagian kerja berdasarkan fungsi utama, yaitu pelayanan, pengolahan, dan pemeliharaan koleksi. Ia menyatakan:

“Selama tiga tahun itu staf cuma ada dua orang. Kepala perpus itu guru, jadi cuma supervisor, bukan pegawai. Idealnya ada tiga fungsi utama—pelayanan, pengolahan, dan pemeliharaan—dan tidak boleh dipegang oleh orang yang sama supaya pekerjaan berjalan paralel, efisien, dan efektif waktu.”

Keterbatasan jumlah tenaga tersebut menyebabkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan secara terus-menerus. Dalam praktiknya, pegawai harus berpindah-pindah tugas dalam waktu yang sama, bahkan mengerjakan lebih dari satu fungsi sekaligus. Pegawai perpustakaan A menegaskan bahwa kekurangan

SDM berdampak fatal terhadap efisiensi dan produktivitas kerja, baik dari sisi manajerial maupun psikologis:

“Kekurangan SDM itu fatal. Tidak efisien secara manajemen dan tidak efektif waktu. Secara psikologi, orang itu harus fokus pada satu pekerjaan agar bisa menguasai bidangnya. Kalau tumpang tindih, tidak ada yang benar-benar bagus hasilnya.”

Temuan ini diperkuat oleh kondisi operasional yang menunjukkan bahwa pengolahan koleksi hampir tidak dapat dilakukan pada hari sekolah karena seluruh energi pegawai tersita untuk pelayanan siswa. Akibatnya, kegiatan pengolahan dan digitalisasi data hanya dapat dilakukan saat libur sekolah. Pegawai perpustakaan A menjelaskan:

“Pengolahan cuma bisa dilakukan ketika tidak ada pelayanan, itu artinya saat libur sekolah. Di hari biasa, pengolahan hampir stop. Pelayanan tidak maksimal, pemeliharaan tidak maksimal, dan saya menanggung hampir semua pekerjaan administratif karena rekan saya tidak menguasai komputer.”

Situasi ini mencerminkan rendahnya produktivitas organisasi akibat ketidaksesuaian antara fungsi kerja dan jumlah sumber daya manusia. Pegawai perpustakaan A bahkan mengaitkan pengalamannya dengan konsep manajemen klasik Taylorian, yang menekankan spesialisasi kerja sebagai dasar produktivitas. Menurutnya, ketika satu individu harus menangani seluruh fungsi sekaligus, maka hasil kerja menjadi tidak optimal dan cenderung stagnan.

Dampak kekurangan SDM tidak hanya terlihat pada aspek teknis, tetapi juga pada kondisi psikologis pegawai. Multitasking yang berlangsung secara

terus-menerus memicu kelelahan mental yang serius. Pegawai perpustakaan A secara eksplisit mengaitkan kondisi tersebut dengan teori beban kognitif (*cognitive load*):

“Orang tidak bisa melakukan beberapa pekerjaan berbeda dalam waktu bersamaan. Itu akan menimbulkan beban kognitif yang luar biasa dan menghasilkan kelelahan mental. Saya mengalami itu, sampai tahun pertama saya depresi karena bebannya luar biasa, rasanya seperti bertarung sendirian.”

Pernyataan ini sejalan dengan teori stres Lazarus (2013), yang menyatakan bahwa stres muncul ketika tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk beradaptasi. Dalam konteks ini, pegawai perpustakaan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan struktural yang memadai, sehingga tekanan emosional menjadi bersifat kronis dan berpotensi berkembang menjadi burnout.

Hasil wawancara dengan kepala perpustakaan periode 2022–2023 juga menguatkan temuan tersebut. Ia menjelaskan bahwa ketika mulai menjabat pascapandemi, kondisi organisasi perpustakaan masih sangat tidak stabil akibat keterbatasan SDM dan kondisi kesehatan pegawai:

“Kondisi umumnya masih berantakan dengan hanya dua staf. Pekerjaan menumpuk karena satu staf tidak bisa bekerja seperti biasa karena sedang pemulihan kesehatan.”

Kepala perpustakaan juga mengakui adanya keharusan multitasking yang tidak terhindarkan, yang berdampak pada kelelahan kerja pegawai:

“Mau tidak mau ya melakukan multitasking. Satu mengurus administrasi, satu menyusun buku, bersih-bersih, semuanya harus jalan bersamaan.”

Lebih lanjut, kepala perpustakaan menyatakan bahwa tanda-tanda kelelahan kerja dan burnout terlihat jelas pada pegawai, khususnya pada pegawai dengan riwayat gangguan kesehatan mental:

“Melihat tumpukan buku dan pekerjaan, terlihat kelelahan. Kondisi kesehatan beliau menurun karena banyaknya pekerjaan dan tekanan di perpustakaan.”

Kondisi ini diperparah oleh tidak adanya dukungan kelembagaan terkait kesehatan mental. Pegawai perpustakaan A menegaskan bahwa tidak terdapat program dukungan psikologis baik di tingkat sekolah maupun dinas, sehingga pegawai harus bertahan secara mandiri:

“Tidak ada program dukungan kesehatan psikologis sama sekali. Kami harus survive sendiri. Partner saya sampai bolak-balik ke psikiater karena beban kerja dan beban keluarga.”

Secara operasional, kekurangan tenaga kerja juga menurunkan kualitas layanan kepada pemustaka. Pegawai tidak dapat memberikan pelayanan optimal karena harus membagi fokus antara tugas administratif dan interaksi langsung dengan siswa. Multitasking yang berkelanjutan menyebabkan kelelahan mental, penurunan konsentrasi, dan meningkatnya potensi kesalahan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Paas dan Van Merriënboer (2020), yang menyatakan bahwa kelebihan beban pada memori kerja dapat menurunkan performa dan meningkatkan kelelahan kognitif.

Dari sisi organisasi, dampak kekurangan SDM menimbulkan efek domino terhadap keberlanjutan layanan perpustakaan. Ketika satu pegawai tidak dapat

bekerja atau mengundurkan diri, operasional perpustakaan hampir berhenti karena tidak adanya sistem pengganti. Kondisi ini menunjukkan tingginya ketergantungan struktural serta lemahnya sistem delegasi dan regenerasi tenaga.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kekurangan SDM di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru tidak hanya berdampak pada aspek teknis layanan, tetapi juga berimplikasi serius terhadap kesehatan psikologis pegawai dan keberlanjutan fungsi perpustakaan sebagai layanan publik pendidikan.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Burnout* di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru**

Berdasarkan data wawancara, *burnout* yang dialami pegawai bukan disebabkan oleh faktor tunggal, melainkan akumulasi dari masalah struktural dan organisasional. Berikut adalah penjabarannya:

#### **a. Faktor Lingkungan: Konflik Peran dan Beban Kerja Berlebih (*Overload*)**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perpustakaan menghadapi ketidakseimbangan yang sangat mencolok antara jumlah tenaga kerja dan tanggung jawab operasional yang harus dijalankan. Dalam rentang waktu 2021 hingga 2024, perpustakaan hanya diperkuat oleh dua staf aktif, sementara kepala perpustakaan yang juga berprofesi sebagai guru berperan sebatas pengawas tanpa keterlibatan langsung dalam kegiatan teknis sehari-hari.

Minimnya tenaga kerja ini juga memicu munculnya konflik peran, di mana pembagian tugas tidak dapat berjalan sesuai prinsip spesialisasi. Secara ideal, fungsi pelayanan, pengolahan, dan pemeliharaan dikerjakan oleh staf yang

berbeda. Namun, pada kenyataannya, satu orang harus menjalankan beberapa fungsi sekaligus, sehingga terjadi tumpang tindih tugas yang semakin menambah beban kerja.

Kondisi tersebut akhirnya berdampak pada alur kerja yang tidak efisien. Proses kerja menjadi kurang efektif dan memakan lebih banyak waktu, bahkan pegawai perpustakaan menggambarkan situasi ini sebagai keadaan yang “kacau balau” akibat hilangnya fokus dan keteraturan dalam bekerja.

**b. Faktor Organisasional: Absennya Dukungan Sosial (*Lack of Social Support*)**

Temuan menunjukkan bahwa lemahnya dukungan dari pihak sekolah maupun lingkungan luar semakin memperburuk kondisi psikologis pegawai perpustakaan. Tidak adanya perhatian institusi terhadap kesejahteraan staf membuat para pegawai tidak mendapatkan dukungan emosional ataupun program pendampingan dari sekolah maupun dinas terkait. Hal ini menimbulkan perasaan bahwa mereka harus berjuang sendiri untuk mempertahankan kinerja dan tugas-tugas perpustakaan.

Selain itu, perpustakaan juga tidak memperoleh bantuan tambahan berupa tenaga magang atau relawan secara berkelanjutan yang dapat membantu mengurangi beban pekerjaan. Minimnya bantuan eksternal tersebut menyebabkan tekanan kerja semakin tinggi dan membuat pegawai harus mengelola seluruh beban operasional sendirian.

Pada akhirnya, kondisi ini membuat upaya penanganan masalah—baik dalam hal pekerjaan maupun stres kerja—ditangani sepenuhnya oleh pegawai

perpustakaan tanpa dukungan strategis atau kebijakan yang jelas dari kepala sekolah. Situasi ini membentuk rasa terisolasi dalam pengambilan keputusan dan menambah tekanan psikologis yang mereka alami.

### **c. Faktor Individu: Kelelahan Psikologis**

Dampak dari tekanan lingkungan dan organisasi bermanifestasi pada kondisi klinis individu. Depresi dan Kelelahan Mental: Narasumber melaporkan mengalami depresi pada tahun pertama kerja akibat beban yang luar biasa. Rekan kerjanya juga dilaporkan harus menjalani pengobatan psikiatri akibat tekanan beban kerja dan masalah pribadi.

Untuk mengatasi keterbatasan SDM, pegawai perpustakaan mengembangkan strategi adaptasi berbasis pembagian waktu kerja. Berdasarkan wawancara, strategi ini dilakukan dengan memisahkan waktu kerja antara periode pelayanan dan periode pengolahan koleksi. Hari-hari sekolah difokuskan pada pelayanan siswa, sedangkan masa libur sekolah digunakan untuk pengolahan data dan administrasi buku. Strategi ini dilakukan secara mandiri tanpa arahan dari pihak manajemen sekolah.

Pegawai perpustakaan A menjelaskan:

*“Kami harus pintar bagi waktu. Hari sekolah fokus melayani siswa, kalau libur kami kerjakan pengolahan buku. Pernah saya minta izin tetap ke sekolah waktu libur karena kalau tidak, data buku tidak akan selesai.”*

Strategi ini menunjukkan adanya bentuk *coping mechanism* (mekanisme penyesuaian diri) terhadap tekanan kerja. Mekanisme seperti ini bersifat adaptif

jangka pendek, namun tidak dapat menjadi solusi jangka panjang.<sup>36</sup> Pegawai perpustakaan tetap mengalami kelelahan emosional karena tidak ada perubahan struktural pada sistem kerja. Dalam konteks teori ergonomi, strategi ini menggambarkan penyesuaian perilaku manusia terhadap sistem kerja yang tidak ideal, bukan sebaliknya.

Selain itu, strategi pembagian waktu ini juga memperlihatkan kemampuan pegawai perpustakaan dalam mengelola prioritas kerja. Mereka menilai kegiatan pelayanan sebagai fungsi utama yang tidak boleh berhenti, sedangkan pengolahan data dilakukan pada waktu-waktu tertentu. Hal ini menunjukkan dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab profesional, namun di sisi lain menimbulkan risiko kelelahan kronis karena intensitas kerja tanpa jeda. Tanpa dukungan kelembagaan, strategi adaptif ini justru memperkuat siklus kelelahan yang berujung pada *burnout*.

#### **4. Beban Kerja Kuantitatif sebagai Pelanggaran Kesesuaian Fungsi**

Temuan mengenai kekurangan staf yang memaksa dua orang menjalankan tiga fungsi esensial (Pelayanan, Pengolahan, Pemeliharaan) secara jelas mengindikasikan adanya Beban Kerja Kuantitatif (*Quantitative Workload*) yang berlebihan.

Dalam perspektif ergonomi dan manajemen, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul, dan keseimbangan optimal harus dicapai antara kapasitas kerja dan tuntutan tugas. Ketika tuntutan tugas (tiga fungsi) jauh

---

<sup>36</sup> Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (6th ed.). Cengage Learning.

melampaui kapasitas (dua orang), hal ini menciptakan kondisi *overload*. Studi menunjukkan bahwa beban kerja yang berat dan kekurangan tenaga pekerja merupakan pemicu utama stres dan *burnout* pada pegawai perpustakaan.

Pegawai perpustakaan juga mengaitkan produktivitas dengan prinsip spesialisasi (seperti manajemen Taylorian dan Henry Ford). Diskusi ini menguatkan argumen bahwa ketika prinsip spesialisasi dilanggar—yaitu satu orang dipaksa melakukan semua hal, maka hasil akhirnya adalah pekerjaan tidak produktif dan pelayanan tidak maksimal.

Teori *Cognitive Load* menjelaskan bahwa setiap individu memiliki batas kemampuan dalam memproses informasi. Ketika tuntutan tugas melebihi kapasitas kognitif seseorang, maka akan terjadi *cognitive overload* yang berdampak pada kelelahan mental dan penurunan performa (Paas & Van Merriënboer, 2020)<sup>37</sup>. Dalam konteks penelitian ini, pegawai perpustakaan menghadapi berbagai beban kerja simultan: melayani pemustaka, mengelola data digital, serta mengurus administrasi sekolah. Semua dilakukan tanpa dukungan sistem atau tenaga tambahan. Beban yang bersifat kompleks ini memunculkan situasi *extraneous load*, beban luar yang tidak relevan dengan inti pekerjaan namun tetap menyita kapasitas berpikir.

Pegawai perpustakaan A menjelaskan bahwa ia sering kehilangan fokus karena harus berpindah-pindah antara tugas berbeda: “Kalau sedang melayani siswa lalu ditanya soal laporan keuangan atau data buku, saya sering lupa apa

---

<sup>37</sup> Paas, F., & van Merriënboer, J. J. G. (2020). *Cognitive-Load Theory: Methods to Manage Working Memory Load in The Learning Process*. *Educational Psychologist*, 55(4), 229–242.

yang sedang dikerjakan.” Fenomena ini merupakan contoh nyata dari attention<sup>38</sup>, yaitu sisa perhatian dari tugas sebelumnya yang menghambat fokus terhadap tugas baru. Kondisi semacam ini menimbulkan stres laten yang dapat berkembang menjadi *burnout* jika berlangsung lama.

Dalam perspektif CLT, solusi terhadap *cognitive overload* dapat dilakukan melalui *task simplification* (penyederhanaan tugas) dan *automation* (otomatisasi proses administratif). Namun, perpustakaan sekolah ini belum memiliki sistem otomasi yang memadai. Pegawai perpustakaan masih menggunakan metode manual dalam pencatatan transaksi dan katalogisasi, sehingga beban mental semakin tinggi. Studi terbaru oleh Zhang & Wu di *Library Management Journal* menemukan bahwa penerapan sistem otomasi pustaka mampu menurunkan tingkat kelelahan mental pegawai perpustakaan hingga 37%.<sup>39</sup>

Dari temuan ini, jelas bahwa *burnout* pegawai perpustakaan tidak hanya berasal dari aspek emosional, tetapi juga merupakan konsekuensi dari kelebihan beban kognitif. Dengan kata lain, teori *burnout* perlu dipahami bersinergi dengan teori CLT untuk menjelaskan dinamika kerja pegawai perpustakaan di era digital. Integrasi kedua teori ini membuka peluang pembentukan konsep baru: *Burnout Ergonomis*, yaitu bentuk kelelahan yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan kerja manual dan kapasitas kognitif manusia.

---

<sup>38</sup> Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168-181. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002>

<sup>39</sup> Zhang, L., & Wu, C. (2023). *Automation in Libraries and Its Effects on Librarian Burnout*. *Library Management Journal*, 44(5), 411–429.

## 5. Dukungan dan Kesejahteraan Pegawai

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dukungan terhadap pegawai perpustakaan di SMA Negeri 1 Banjarbaru masih terbatas pada aspek administratif. Pegawai mendapatkan gaji rutin dan fasilitas dasar, tetapi tidak ada program pengembangan kompetensi, supervisi, atau penghargaan atas kinerja tambahan. Pegawai perpustakaan B menjelaskan bahwa penghargaan yang diterima biasanya berupa ucapan terima kasih atau piagam pada akhir tahun, tanpa insentif konkret. Hal ini membuat semangat kerja sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Padahal menurut Robbins dan Judge (2013), dukungan organisasi yang kuat merupakan salah satu faktor protektif terhadap stres dan kelelahan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai, mereka lebih mampu bertahan menghadapi tekanan.

Selain minimnya penghargaan, kesejahteraan psikologis juga kurang diperhatikan. Berdasarkan pengakuan Pegawai perpustakaan A, tidak ada mekanisme konseling atau forum internal untuk membahas keluhan kerja. Semua permasalahan diselesaikan secara informal antara rekan kerja. Dalam konteks teori *burnout*<sup>40</sup>, hal ini mencerminkan lemahnya *community dimension*, yaitu aspek hubungan sosial di tempat kerja yang dapat memengaruhi daya tahan emosional individu. Ketika pegawai tidak memiliki ruang aman untuk mengekspresikan beban kerja, stres menjadi terakumulasi dan berpotensi menurunkan motivasi.

---

<sup>40</sup>, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. In C. L. Cooper (Ed.), *The Handbook of Stress and Health* (pp. 1–16). John Wiley & Sons.

Meskipun demikian, kedua pegawai perpustakaan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap institusi. Mereka tetap melaksanakan tanggung jawab dengan penuh dedikasi karena memandang perpustakaan sebagai bagian penting dari sistem pendidikan. Hal ini memperlihatkan bentuk *intrinsic motivation* (motivasi intrinsik) yang berasal dari komitmen profesional, bukan insentif eksternal. Menurut teori *Self-Determination*<sup>41</sup>, motivasi semacam ini dapat menjaga produktivitas selama nilai dan makna pekerjaan masih dirasakan kuat oleh individu. Namun, tanpa dukungan lingkungan yang memadai, motivasi intrinsik ini cenderung menurun seiring meningkatnya beban kerja.

Keterbatasan dukungan juga tampak pada aspek sarana dan prasarana. Beberapa fasilitas kerja seperti komputer, AC, dan perangkat katalog digital sering mengalami kerusakan, tetapi perbaikannya lambat karena bergantung pada anggaran sekolah. Kondisi ruang kerja yang kurang nyaman menambah tekanan fisik dan mental bagi pegawai. Dalam perspektif ergonomi<sup>42</sup> lingkungan kerja yang tidak sesuai standar dapat memperburuk *cognitive load* dan mempercepat kelelahan. Dengan demikian, kesejahteraan pegawai perpustakaan bukan hanya persoalan finansial, melainkan juga menyangkut kenyamanan dan dukungan teknis yang berkelanjutan.

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa sistem dukungan bagi pegawai perpustakaan masih bersifat minimalis dan tidak strategis. Walaupun pegawai menunjukkan dedikasi tinggi, ketidakberimbangan antara tanggung

---

<sup>41</sup> Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “What” And “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

<sup>42</sup> Paas, F., & van Merriënboer, J. J. G. (2020). *Cognitive-Load Theory: Methods to Manage Working Memory Load in The Learning Process*. *Educational Psychologist*, 55(4), 229–242.

jawab dan dukungan berpotensi memperkuat gejala burnout. Untuk menjaga kesejahteraan pegawai, dibutuhkan kebijakan yang lebih humanistik, misalnya penyediaan pelatihan, penghargaan berbasis kinerja, serta program dukungan psikologis yang terstruktur.

## **B. Pembahasan**

### **1. Analisis Berdasarkan Teori *Burnout***

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai perpustakaan mengalami tanda-tanda kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi, tiga dimensi utama burnout menurut Maslach dan Jackson. Kelelahan emosional terlihat dari pernyataan responden yang merasa “capek secara mental” dan kehilangan fokus akibat pekerjaan yang tumpang tindih. Depersonalisasi muncul ketika pegawai mulai bekerja secara mekanis tanpa lagi merasakan kepuasan terhadap hasil kerjanya. Sementara itu, penurunan pencapaian pribadi tampak dari perasaan tidak produktif walaupun beban kerja meningkat.<sup>43</sup>

Maslach dan Leiter menegaskan bahwa *burnout* tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya personal. Dalam konteks perpustakaan, kekurangan SDM menjadi penyebab utama ketidakseimbangan tersebut. Pegawai harus menjalankan fungsi ganda tanpa dukungan memadai, yang pada akhirnya menimbulkan perasaan tidak

---

<sup>43</sup> Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Journal of Occupational Behavior, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

berdaya.<sup>44</sup> Kondisi ini selaras dengan hasil penelitian Priyanto dan Yuliani di Jurnal Ilmu Perpustakaan Indonesia, yang menemukan bahwa pegawai perpustakaan sekolah sering mengalami burnout karena multitasking dan kurangnya penghargaan organisasi.<sup>45</sup>

Selain faktor struktural, *burnout* juga dipengaruhi oleh aspek psikologis. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung bertahan lebih lama, tetapi tetap berisiko mengalami kelelahan kronis apabila sistem kerja tidak berubah,<sup>46</sup> pencetus awal konsep *burnout*, menyebut fenomena ini sebagai “semangat yang terbakar dari dalam,” yaitu ketika idealisme individu terkikis oleh kenyataan kerja yang berat. Dalam konteks penelitian ini, pegawai perpustakaan menunjukkan gejala tersebut: tetap berkomitmen melayani siswa, tetapi merasakan hilangnya semangat dan kebahagiaan dalam bekerja.

Dengan demikian, teori *burnout* Maslach dan Jackson terbukti relevan dalam menjelaskan kondisi pegawai perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru. Burnout di sini bukan sekadar akibat volume kerja tinggi, tetapi juga karena minimnya dukungan sosial dan penghargaan. Gejala kelelahan mental yang terus berulang dapat menurunkan kualitas layanan serta memperlemah etos kerja di lingkungan perpustakaan Pendidikan.

---

<sup>44</sup> Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. In C. L. Cooper (Ed.), *The Handbook of Stress and Health* (pp. 1–16). John Wiley & Sons.

<sup>45</sup> Priyanto, A., & Yuliani, D. (2022). Burnout Pustakawan Sekolah dalam Konteks *Multitasking* dan Penghargaan Organisasi. *Jurnal Ilmu Perpustakaan Indonesia*, 8(1), 34–46.

<sup>46</sup>Freudenberger, H. J. (1974). *Staff Burnout*. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

## 2. Analisis Berdasarkan Teori Ergonomi

Dari sisi ergonomi, kondisi kerja pegawai perpustakaan di sekolah ini belum memenuhi prinsip efisiensi dan kenyamanan kerja. Ruang kerja terbatas, fasilitas tidak memadai, dan posisi kerja sering memaksa pegawai untuk duduk lama di depan komputer tanpa dukungan peralatan ergonomis. Paas dan Van Merriënboer menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak ergonomis dapat menimbulkan *cognitive overload*, yaitu beban mental berlebih yang menurunkan fokus dan produktivitas.<sup>47</sup>

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai perpustakaan sering melakukan pekerjaan administratif di luar jam kerja karena keterbatasan waktu pada jam operasional. Ini memperlihatkan adanya *temporal workload*, beban waktu yang melebihi kapasitas manusia normal. Menurut teori ergonomi kognitif, beban waktu yang tidak proporsional menyebabkan penurunan efisiensi mental dan mempercepat munculnya kelelahan emosional. Artinya, kondisi kerja di perpustakaan ini tidak hanya menuntut tenaga fisik, tetapi juga menguras kapasitas kognitif pegawai.

Faktor lain yang memperburuk kondisi ergonomis adalah kurangnya bantuan teknis. Hanya satu pegawai yang mahir komputer, sehingga pekerjaan digitalisasi menumpuk pada satu orang. Ketidakseimbangan distribusi kerja ini menimbulkan tekanan psikosomatik berupa sakit kepala, nyeri otot, dan gangguan tidur. Studi oleh Siregar et al. (2024) dalam Jurnal Manajemen dan Ergonomi

---

<sup>47</sup> Paas, F., & van Merriënboer, J. J. G. (2020). *Cognitive-Load Theory: Methods to Manage Working Memory Load in The Learning Process*. *Educational Psychologist*, 55(4), 229–242.

Indonesia membuktikan bahwa postur kerja yang tidak ergonomis dan beban kognitif tinggi secara signifikan berkorelasi dengan tingkat *burnout* karyawan sektor pendidikan.<sup>48</sup>

Peninjauan ergonomi dalam penelitian ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan sistem kerja manusia yang ada. Kondisi ini tampak dari pelanggaran terhadap prinsip-prinsip dasar ergonomi dan manajemen kerja yang seharusnya diterapkan untuk menciptakan proses kerja yang efisien dan manusiawi.

Pertama, dari perspektif ergonomi manajemen, narasumber menyoroti bahwa sumber inefisiensi berakar pada pelanggaran prinsip manajemen ilmiah atau Taylorian. Dalam konteks kerja yang ideal, produktivitas dapat ditingkatkan melalui pembagian tugas yang jelas serta spesialisasi, sebagaimana diterapkan dalam lini produksi Henry Ford. Namun, kenyataan di perpustakaan menunjukkan tidak adanya pembagian kerja yang terfokus, sehingga pegawai tidak dapat menguasai satu bidang secara optimal. Akibatnya, satu individu harus menangani banyak tugas sekaligus, yang membuat produktivitas berjalan lambat dan tidak maksimal digambarkan narasumber melalui analogi “ban, lampu, dan badan mobil” yang dikerjakan oleh satu orang saja.

Selain itu, aspek ergonomi kognitif memperlihatkan bahwa sistem kerja juga mengalami hambatan akibat perbedaan kompetensi di antara pegawai. Meskipun perpustakaan menggunakan sistem berbasis komputer, hanya satu pegawai yang menguasai teknologi tersebut. Ketidakeimbangan ini membuat

---

<sup>48</sup> Siregar, M., Pratama, H., & Rahmadani, L. (2024). Ergonomi Dan *Burnout* Pada Tenaga Kependidikan Di Sektor Pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Ergonomi Indonesia*, 6(1), 12–25.

seluruh tugas digital dibebankan pada satu orang, menimbulkan tekanan kognitif yang berat dan tidak selaras dengan asas ergonomi. Upaya untuk mengurangi beban tersebut pun sulit dilakukan karena terkendala faktor lingkungan fisik, misalnya ketika pengolahan buku dilakukan saat hari libur namun harus berhenti akibat adanya renovasi sekolah, yang pada akhirnya menimbulkan gesekan dengan pihak manajemen sekolah.

Secara keseluruhan, kondisi tersebut memperlihatkan bahwa ketidaksesuaian antara beban kerja, kompetensi, dan dukungan lingkungan telah menciptakan sistem yang jauh dari prinsip ergonomis, serta berpotensi menghambat produktivitas sekaligus meningkatkan tekanan pada pegawai.

Dari perspektif teori, kondisi ini menegaskan pentingnya pendekatan ergonomi dalam mengelola SDM perpustakaan. Penerapan prinsip-prinsip ergonomi sederhana, seperti pengaturan jadwal kerja, rotasi tugas, dan perbaikan tata ruang, dapat menurunkan kelelahan serta meningkatkan kesejahteraan kerja. Tanpa perbaikan tersebut, risiko burnout pegawai perpustakaan akan tetap tinggi karena beban kerja fisik dan mental saling memperkuat secara negatif.

### **3. Analisis Berdasarkan Cognitive Load Theory (CLT)**

Analisis ini memanfaatkan perspektif psikologi kognitif untuk memahami bagaimana kelelahan mental dapat muncul pada pegawai perpustakaan dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Salah satu faktor utama yang memicu kelelahan tersebut adalah meningkatnya beban kognitif akibat multitasking. Pegawai perpustakaan dipaksa untuk menjalankan beberapa tugas berbeda secara bersamaan, yang menghasilkan beban mental tambahan.

Secara khusus, otak harus memproses dua jenis informasi yang tidak sejenis dalam waktu yang bersamaan yakni interaksi sosial saat memberikan layanan kepada pemustaka serta proses teknis ketika menginput data ke dalam Excel. Kondisi ini menekan memori kerja karena secara teori, kemampuan otak untuk menangani beberapa tugas kompleks pada saat yang sama sangat terbatas. Dengan demikian, kombinasi tugas tersebut menciptakan beban kognitif eksternal yang signifikan.

Selain itu, teori perhatian dalam psikologi juga menjelaskan bahwa perpindahan tugas yang terjadi secara tiba-tiba menyebabkan terjadinya residu perhatian, yaitu sisa fokus yang masih terkunci pada tugas sebelumnya. Ketika pegawai perpustakaan harus langsung beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, konsentrasi mereka menjadi terganggu dan fokus tidak dapat pulih dengan cepat.

Penumpukan beban kognitif dan residu perhatian ini akhirnya menciptakan kelelahan mental yang intens. Narasumber menegaskan bahwa keadaan ini menjadi faktor terbesar yang memicu *burnout*, karena tekanan mental yang berulang terus menggerus kemampuan mereka untuk bekerja secara optimal dan mempertahankan kesejahteraan psikologis.

#### **4. Multitasking dan Kelelahan Mental Berdasarkan Teori Kognitif**

Faktor terbesar penyebab *burnout* diidentifikasi sebagai *multitasking* yang luar biasa, terutama ketika pegawai perpustakaan harus beralih antara tugas pelayanan sosial dan pengolahan data kognitif. Diskusi ini dapat dianalisis menggunakan dua kerangka teori psikologi kognitif:

**a. Teori Atensi dan Beban Kognitif (*Cognitive Load Theory*)**

Pegawai perpustakaan secara eksplisit menyebutkan teori atensi dan beban kognitif (*cognitive load*). Teori Beban Kognitif menjelaskan bahwa otak manusia memiliki kapasitas terbatas dalam memproses informasi, dan ketika seseorang dipaksa melakukan banyak hal yang berbeda secara bersamaan, hal itu akan menciptakan beban dalam otak. Kondisi ini mengakibatkan kelelahan mental (*mental fatigue*) yang luar biasa melelahkan.

**b. Teori Residu Perhatian (*Attention Residue Theory*)**

Meskipun tidak disebutkan langsung, implikasi dari pernyataan pegawai perpustakaan bahwa "pelayanan sama pengolahan harus berjalan beriringan" tetapi fakta di lapangan membuktikan ia harus beralih fokus, sejalan dengan Teori Residu Perhatian. Teori ini menyatakan bahwa setiap kali kita berpindah tugas, sebagian perhatian (*residue*) masih tertinggal pada tugas sebelumnya, membuat transisi menjadi lambat, tidak efisien, dan rentan kesalahan. Hal ini memvalidasi temuan bahwa pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak produktif.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pekerjaan pegawai perpustakaan ternyata memerlukan kemampuan kognitif yang tinggi, bahkan dapat disetarakan dengan profesi lain yang memiliki tingkat tekanan besar. Upaya menyelesaikan tugas dalam kondisi multitasking menjadikan beban kerja mental mereka cukup berat, dan kondisi ini menimbulkan konsekuensi signifikan terhadap fungsi kognitif dan kesehatan psikologis.

Salah satu penjelasan teoritis yang mendukung temuan ini adalah konsep *attention residue* yang dikemukakan oleh Leroy. Fenomena yang dialami oleh

narasumber, di mana fokus kerja menjadi terpecah karena perpindahan tugas yang terus-menerus, merupakan bukti nyata dari teori tersebut. Ketika sisa perhatian dari tugas pelayanan masih terbawa, pegawai perpustakaan kesulitan mengalihkan fokus sepenuhnya saat melakukan input data, sehingga terjadi penurunan konsentrasi dan efektivitas berpikir.

Selain itu, beban kognitif juga muncul sebagai faktor yang dapat memprediksi burnout. Berbeda dari teori burnout tradisional yang lebih menitikberatkan pada aspek emosional, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tekanan mental akibat multitasking berperan sama pentingnya. Aktivitas berpindah tugas secara berulang menciptakan *extraneous cognitive load*, yaitu beban tambahan yang sesungguhnya tidak diperlukan, sehingga menghabiskan energi mental lebih cepat dibandingkan beban fisik saja. Temuan ini sejalan dengan gagasan Paas dan Van Merriënboer yang menekankan bahwa kapasitas memori kerja yang terbatas dapat terganggu ketika diberikan tuntutan berlebih, dan hal tersebut dapat memicu stres serta memperburuk performa kognitif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana tekanan kognitif menjadi elemen sentral dalam pengalaman burnout pegawai perpustakaan, dan tidak hanya sekadar persoalan emosional atau fisik.

## **5. Implikasi dan Rekomendasi Praktis**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan teoritis, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan untuk mengurangi *burnout* dan meningkatkan efisiensi kerja pegawai perpustakaan di lingkungan pendidikan.

Implikasi ini dibagi ke dalam empat dimensi: kelembagaan, manajemen SDM, psikologis, dan ergonomis.

a) Dimensi Kelembagaan.

Perlu adanya kebijakan dari pihak sekolah untuk menambah jumlah tenaga pegawai perpustakaan agar beban kerja dapat terbagi secara proporsional. Selain itu, manajemen sekolah harus meninjau ulang struktur organisasi perpustakaan agar fungsi administratif tidak tumpang tindih dengan fungsi layanan. Penganggaran khusus untuk operasional perpustakaan, termasuk perawatan sarana, juga penting untuk menjamin kelancaran kerja. Dukungan kelembagaan ini dapat menjadi bentuk nyata dari *organizational support* yang terbukti menurunkan tingkat stres kerja.<sup>49</sup>

b) Dimensi Manajemen SDM

Pihak sekolah perlu menerapkan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Pelatihan rutin dalam bidang teknologi informasi perpustakaan, manajemen koleksi digital, dan pelayanan pemustaka harus dilakukan agar pegawai perpustakaan memiliki kemampuan adaptif terhadap perkembangan zaman. Selain itu, sistem penghargaan dan evaluasi kinerja berbasis hasil perlu diterapkan untuk meningkatkan motivasi kerja. Menurut Herzberg<sup>50</sup>, penghargaan dan pengakuan adalah faktor pendorong utama kepuasan kerja yang secara signifikan dapat menurunkan *burnout*.

---

<sup>49</sup> Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

<sup>50</sup> Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

### c) Dimensi Psikologis

Institusi perlu menyediakan ruang konseling atau *peer support group* bagi pegawai perpustakaan untuk berbagi pengalaman dan strategi menghadapi tekanan kerja. Upaya ini penting karena burnout tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada dinamika tim. Program kesejahteraan mental seperti *Employee Assistance Program* (EAP) dapat membantu pegawai mengelola stres sebelum berkembang menjadi kelelahan kronis. Pendekatan ini sejalan dengan model *preventive intervention*.<sup>51</sup>

### d) Dimensi Ergonomis dan Teknologi

Lingkungan kerja perlu diatur agar lebih nyaman dan sesuai prinsip ergonomi. Penggunaan perangkat ergonomis seperti kursi yang sesuai postur, pencahayaan cukup, serta peralatan digital yang mempermudah pekerjaan akan mengurangi beban fisik dan mental. Penerapan sistem otomasi perpustakaan juga akan menurunkan beban administratif. Menunjukkan bahwa pegawai perpustakaan yang bekerja dengan sistem otomatisasi mengalami penurunan kelelahan hingga 37%, terutama karena berkurangnya tugas repetitif dan pencatatan manual.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

<sup>52</sup> Zhang, L., & Wu, C. (2023). *Automation in Libraries and Its Effects on Librarian Burnout*. *Library Management Journal*, 44(5), 411–429.

## 6. Manifestasi Klinis *Burnout* dan Kelemahan Dukungan Institusi

Kondisi pegawai perpustakaan yang mengalami depresi dan harus menjalani pengobatan psikiatri merupakan bukti nyata bahwa stres kerja telah berkembang menjadi sindrom *burnout*. *burnout* didefinisikan sebagai kelelahan fisik dan mental yang kronis, khususnya dialami oleh pekerja pelayanan (*helping profession*) akibat tingginya beban kerja.

Krisis kesehatan mental ini diperparah oleh ketiadaan dukungan psikologis atau program kesejahteraan di level institusi. Padahal, salah satu tujuan utama penerapan ergonomi adalah meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental melalui upaya pencegahan cedera dan penyakit akibat kerja, serta menurunkan beban kerja fisik dan mental. Kegagalan institusi dalam menyediakan dukungan ini memaksa pegawai untuk *survive* sendiri dan memvalidasi perasaan "bertarung sendirian" yang dialami pegawai perpustakaan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa masalah beban kerja pegawai perpustakaan tidak hanya berdampak pada produktivitas (*kinerja*), tetapi juga pada kesehatan mental dan fisik (*kesejahteraan*), suatu kondisi yang merusak loyalitas dan kenyamanan bekerja (*disloyal*).

Akhirnya, penelitian ini merekomendasikan agar perpustakaan sekolah mulai mengadopsi pendekatan manajemen berbasis kesejahteraan kerja (*well-being management*). Fokus utama bukan hanya pada produktivitas, tetapi juga pada keseimbangan psikologis dan kognitif pegawai. Melalui pendekatan ini, institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, efisien, dan berkelanjutan.

## 7. Validasi Teori *Burnout* Maslach dalam Konteks Kekurangan SDM

Temuan penelitian mengonfirmasi teori Maslach (2016) bahwa *burnout* adalah respons berkepanjangan terhadap stresor kronis di tempat kerja.

- a. Kelelahan Emosional (*Exhaustion*): Pernyataan narasumber mengenai "capek secara mental" dan depresi adalah manifestasi nyata dimensi *exhaustion*. Ini dipicu langsung oleh *workload* yang melebihi kapasitas (2 orang mengerjakan 3 fungsi).
- b. Depersonalisasi: Sikap "masa bodoh" atau perasaan bertarung sendirian mencerminkan sinisme terhadap lingkungan kerja akibat ketiadaan dukungan organisasi (*perceived organizational support*).
- c. Korelasi dengan Teori Sullivan: Sesuai dengan teori Sullivan dalam Spector (2008), faktor lingkungan berupa konflik peran (*role conflict*) terbukti menjadi pemicu utama. Pegawai perpustakaan mengalami konflik antara harus menjadi pelayan sirkulasi yang ramah dan administrator data yang teliti dalam waktu bersamaan.

## 8. *Burnout* Ergonomis: Kegagalan Sistem Kerja

Penelitian ini memperkuat argumen perlunya pendekatan ergonomi makro dalam perpustakaan.

- a. Ketidaksesuaian *Job Demands-Resources*: Mengacu pada teori ergonomi, stres terjadi ketika tuntutan kerja melebihi sumber daya. Di SMA Negeri 1 Banjarbaru, tuntutan kerja bersifat digital dan administratif tinggi, namun sumber daya (kompetensi rekan kerja dan jumlah staf) rendah.

- b. Konsekuensi Non-Ergonomis: Ketidakmampuan menerapkan manajemen *Taylorian* (spesialisasi) menyebabkan inefisiensi energi manusia. Pegawai perpustakaan menghabiskan energi kognitif bukan untuk produktivitas, melainkan untuk *switching cost* (biaya transisi) antar tugas. Ini membuktikan bahwa *burnout* bukan sekadar masalah psikologis, tetapi masalah desain kerja yang buruk.

Secara keseluruhan, *burnout* yang terjadi di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru adalah hasil interaksi kompleks antara desain kerja yang tidak ergonomis (tumpang tindih fungsi), beban kognitif yang berlebihan (multitasking), dan ketiadaan jaring pengaman psikologis dari organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa fenomena *burnout* pada pegawai perpustakaan di Perpustakaan SMA Negeri 1 Banjarbaru merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Kekurangan sumber daya manusia menyebabkan beban kerja meningkat, sementara kurangnya dukungan kelembagaan dan kepemimpinan memperparah kelelahan emosional. Beban kognitif akibat multitasking dan sistem kerja manual mempercepat timbulnya stres mental, yang akhirnya menurunkan efektivitas kerja serta semangat profesional pegawai perpustakaan.

Analisis terhadap teori *burnout* (Maslach & Jackson, 1981), teori stres (Lazarus, 2013), teori ergonomi dan beban kognitif (Paas & Van Merriënboer, 2020) menunjukkan bahwa kondisi di lapangan selaras dengan konsep kelelahan multidimensi yang mencakup aspek emosional, fisik, dan mental. Penelitian ini

juga menemukan konsep baru yang disebut *Burnout Ergonomis*, yaitu kelelahan yang muncul akibat ketidakseimbangan antara beban kerja fisik dan beban kognitif dalam sistem kerja yang tidak ergonomis.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM dan pengelolaan perpustakaan sekolah yang lebih adaptif terhadap kondisi psikologis pegawai. Diperlukan langkah-langkah strategis seperti penambahan tenaga pegawai perpustakaan, peningkatan pelatihan kompetensi, penyediaan sistem kerja ergonomis, serta pembentukan dukungan sosial di tempat kerja. Dengan demikian, keberadaan perpustakaan sekolah tidak hanya menjadi pusat informasi, tetapi juga lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan manusiawi.