



Alienasi dalam Layanan Publik: Implikasinya Terhadap Layanan Keimigrasian

Imma Yedida Ardi¹, Mochamad Ryanindityo², Intan Nurkumalawati³, Salsabila Andi Jani⁴, Agung Sulistyo Purnomo⁵, Sri Kuncoro Bawono⁶

¹Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

²Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

³Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

⁴Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

⁵Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

⁶Program Studi Administrasi Keimigrasian Politeknik Pengayoman Indonesia

Corresponding Author: immayedidaardi@gmail.com¹

Abstract: Improving the quality of immigration services is one of the key pillars of good governance. However, current phenomena show that there are still challenges in maintaining the consistency of immigration service quality. As civil servants, immigration officers often face monotonous tasks and limited job variety. These conditions frequently lead to boredom and feelings of alienation, which in turn affect the performance and quality of services provided. This study aims to examine the effect of work alienation on immigration service quality. The research employed a quantitative associative approach involving 60 civil servants working at immigration offices across Indonesia. The results indicate that the level of alienation experienced by civil servants has a negative effect on the quality of immigration services. Every one-unit increase in work alienation decreases service quality by 0.277 units. The magnitude of the influence of alienation on service quality is 35.9%, while the remaining 64.1% is influenced by other factors not examined in this study. The group difference test shows that the highest level of alienation occurs among employees working in administrative divisions and those who have never been rotated to other units. This research is expected to make a strategic contribution to the formulation of human resource management policies in the bureaucracy and to enhance public service quality through a psychosocial approach.

Keywords: Work Alienation, Service Quality, Public Services, Immigration, Civil Servant.

Abstrak: Peningkatan kualitas layanan keimigrasian menjadi salah satu pilar penting bagi penyelenggaraan pemerintahan. Namun, fenomena menunjukkan bahwa saat ini, masih terdapat tantangan dalam menjaga konsistensi kualitas layanan keimigrasian. Sebagai seorang ASN, pegawai kantor imigrasi dihadapkan dengan tugas yang monoton dan minimnya variasi. Hal tersebut seringkali menimbulkan kejemuhan dan rasa ketersinggan yang berdampak pada performa pelayanan yang diberikan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh alienasi kerja pada layanan keimigrasian. Jenis penelitian yang digunakan adalah

kuantitatif asosiatif. Penelitian ini melibatkan 60 responden ASN yang bekerja di kantor imigrasi yang tersebar di Indonesia. Hasil menunjukkan bahwa alienasi yang dirasakan ASN berpengaruh negatif terhadap kualitas layanan keimigrasian. Setiap peningkatan satu satuan alienasi akan menurunkan kualitas layanan keimigrasian sebesar 0.277 satuan. Besarnya pengaruh alienasi terhadap kualitas layanan adalah 35.9% dan 64.1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Uji beda kelompok menunjukkan bahwa skala alienasi terbesar terjadi pada pegawai yang bekerja di bidang tata usaha, dan pegawai yang belum pernah dirotasi. Penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi strategis dalam perumusan kebijakan pengelolaan SDM birokrasi serta meningkatkan kualitas layanan publik berbasis pendekatan psikososial.

Kata kunci: Alienasi Kerja, Kualitas Layanan, Pelayanan Publik, Imigrasi, Aparatur Sipil Negara.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks keimigrasian, pelayanan dilakukan dengan pendekatan administratif dan humanis yang berorientasi pada kemudahan, keamanan, serta kepastian hukum bagi masyarakat maupun warga negara asing. Kualitas layanan keimigrasian dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai sarana administratif, tetapi juga mencerminkan citra negara Indonesia di mata masyarakat internasional dan menjadi bagian dari diplomasi pelayanan publik yang strategis (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013).

Pada praktiknya, kualitas layanan publik tidak semata-mata ditentukan oleh sistem, prosedur, maupun teknologi yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan motivasi pegawai sebagai pelaksana layanan publik (Zhang, 2022). Faktor manusia menjadi determinan penting karena interaksi langsung antara pegawai dan masyarakat merupakan inti dari pelayanan publik yang efektif. Salah satu fenomena psikososial yang semakin mendapat perhatian dalam konteks organisasi publik adalah alienasi kerja, yaitu kondisi psikologis ketika individu merasa jemu, terasing, kehilangan makna, dan tidak terlibat secara emosional terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Tummers & Den Dulk, 2013).

Fenomena alienasi kerja umumnya muncul pada sistem birokrasi yang hierarkis dan kaku, di mana pegawai bekerja dalam jangka waktu panjang dengan ruang inovasi yang terbatas. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, struktur karier yang relatif statis dan minimnya rotasi jabatan dapat menyebabkan kejemuhan dan menurunkan keterlibatan pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa pekerjaan dengan tuntutan tinggi (*high job demands*) namun tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (*low job resources*) akan memicu kelelahan emosional serta menurunkan motivasi intrinsik. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat berkembang menjadi alienasi terhadap pekerjaan (Vanderstukken, Hootegeem, & Witte, 2021).

Fenomena ini menjadi semakin kompleks ketika dikaitkan dengan beban kerja berlebih dan keterbatasan waktu istirahat, terutama di unit pelayanan padat seperti Kantor Imigrasi. Pada periode puncak seperti libur nasional, hari raya, dan musim wisata, pegawai imigrasi harus bekerja dalam durasi panjang, bergantian shift, bahkan tanpa jeda istirahat yang memadai untuk memastikan kelancaran proses penerbitan dan pemeriksaan dokumen perjalanan. Tekanan operasional yang tinggi tidak hanya menurunkan konsistensi pelayanan, tetapi juga meningkatkan stres kerja dan memperdalam kondisi alienasi pegawai (Contreras et al., 2022). Dampak ini kemudian meluas pada penurunan kinerja, komitmen organisasi,

dan daya tahan psikologis, yang berimplikasi langsung pada kualitas layanan publik (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Dalam konteks keimigrasian di Indonesia, tekanan administratif yang tinggi, ekspektasi publik terhadap pelayanan cepat dan ramah, serta dinamika sosial yang kompleks menjadikan isu alienasi kerja semakin relevan untuk diteliti. Sejumlah keluhan masyarakat melalui media sosial dan kanal aduan resmi menggambarkan masih adanya kesenjangan antara standar layanan yang diharapkan (*expected service*) dengan layanan yang dirasakan (*perceived service*) oleh masyarakat. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa dimensi psikologis pegawai memiliki kontribusi signifikan terhadap konsistensi, empati, dan efektivitas pelayanan.

Berdasarkan kerangka teori yang dijelaskan, penelitian ini berupaya memberikan bukti empiris mengenai pengaruh alienasi kerja terhadap kualitas layanan keimigrasian di Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian perilaku organisasi publik dengan menempatkan aspek psikososial sebagai variabel penting dalam model kualitas layanan publik. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan psikologis ASN guna meningkatkan kualitas layanan keimigrasian secara berkelanjutan.

METODE

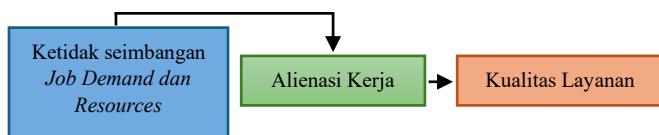
Pelayanan publik merupakan proses pemenuhan kebutuhan masyarakat oleh aparatur negara sebagai perwujudan fungsi pemerintahan (Osborne et al., 2013). Dalam paradigma *Public Service-Dominant Logic*, kualitas pelayanan tidak hanya dipandang sebagai hasil interaksi administratif, tetapi sebagai bentuk kolaborasi nilai antara pemerintah dan masyarakat (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Artinya, pegawai publik berperan sebagai penyedia layanan yang tidak hanya menekankan aspek teknis saja, tetapi juga dimensi emosional dan sosial.

Dalam kerangka tersebut, kualitas pelayanan publik menjadi tolok ukur utama efektivitas kinerja birokrasi modern. Kualitas layanan publik sendiri secara konseptual dapat dijelaskan melalui SERVQUAL Model (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Kualitas pelayanan publik diukur melalui lima dimensi yaitu: (a) *Reliability*, yakni kemampuan untuk memberikan layanan secara konsisten dan akurat; (b) *Responsiveness*, yakni kesigapan dalam membantu masyarakat; (c) *Assurance*, yakni rasa percaya dan keyakinan terhadap kompetensi pegawai; (d) *Empathy*, yakni perhatian dan kepedulian terhadap pengguna layanan; dan (e) *Tangibles*, yaitu bukti fisik atau fasilitas yang mendukung layanan.

Kualitas layanan publik sangat bergantung pada employee engagement dan psychological well-being pegawai (Zhang, 2022). Pegawai yang memiliki kesejahteraan psikologis tinggi akan menampilkan perilaku proaktif, empatik, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, pegawai yang mengalami alienasi kerja cenderung kehilangan rasa empati dan tanggung jawab, sehingga berdampak pada penurunan kepuasan pengguna layanan. Konsep alienasi kerja, pertama kali diperkenalkan oleh Seeman (1959) sebagai kondisi psikologis di mana individu mengalami keterasingan dari pekerjaannya. Nair dan Vohra (2010) mengembangkan pengukurnya melalui lima dimensi yaitu: (a) *Powerlessness*, yakni perasaan tidak memiliki kendali terhadap hasil kerja; (b) *Meaninglessness*, yakni kehilangan makna atau tujuan dalam bekerja; (c) *Normlessness*, yakni kebingungan terhadap norma dan nilai organisasi; (d) *Social isolation*, yakni perasaan terasing dari rekan kerja atau organisasi; dan (e) *Self estrangement*, yakni keterputuskan emosional dari pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian ini berpijak pada asumsi bahwa tingkat alienasi kerja ASN berpengaruh negatif terhadap kualitas layanan keimigrasian. Pegawai yang merasa teralienasi cenderung bekerja secara mekanis, menghindari interaksi mendalam dengan pengguna layanan, dan

tidak menunjukkan inisiatif pelayanan. Sebaliknya, ASN yang memiliki kesejahteraan psikologis dan keterikatan tinggi terhadap pekerjaan akan lebih mampu menampilkan perilaku pelayanan yang proaktif, empatik, dan profesional.



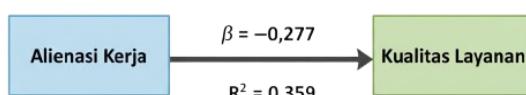
Gambar 1. Kerangka Teori

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif yang difokuskan untuk mengidentifikasi sejauh mana tingkat alienasi kerja yang dirasakan ASN memengaruhi kualitas pelayanan publik yang mereka berikan kepada masyarakat. Selain itu, dilakukan pula analisis uji beda antar kelompok berdasarkan bidang kerja, lama masa kerja, dan pengalaman rotasi jabatan guna memperoleh gambaran lebih mendalam tentang pola alienasi yang terjadi di lingkungan keimigrasian. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di kantor imigrasi di Indonesia. arena jumlah populasi tergolong besar dan tersebar secara geografis, penelitian ini menggunakan teknik *criterion sampling*, dengan kriteria responden sebagai berikut: (a) ASN aktif minimal 2 tahun masa kerja; (b) terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan publik; dan (c) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap.

Jumlah sampel yang terkumpul sebanyak 60 responden, yang dianggap telah memenuhi syarat minimal analisis statistik parametrik. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin. Skala alienasi menggunakan instrumen Work Alienation Scale yang dikembangkan oleh Nair dan Vohra (2010). Di sisi lain, pengukuran kualitas kerja mengadaptasi Diadaptasi dari model SERVQUAL oleh Parasuraman et al. (1988).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alienasi ASN berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas layanan keimigrasian dengan nilai koefisien regresi sebesar $-0,277$ dan signifikansi $p = 0,000 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi tingkat alienasi yang dirasakan oleh aparatur sipil negara (ASN), semakin rendah kualitas layanan publik yang mereka berikan kepada masyarakat.



Gambar 2. Model Jalur Pengaruh Alienasi Kerja terhadap Kualitas Layanan Keimigrasian

Temuan ini selaras dengan teori Job Demand-Resources (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), di mana tekanan pekerjaan yang tinggi dan keterbatasan sumber daya psikologis dapat menimbulkan kelelahan emosional dan berujung pada penurunan kinerja layanan publik. Pengaruh ini dapat dijelaskan karena ketika pegawai merasa kehilangan makna, keterikatan sosial, dan kendali terhadap pekerjaannya, maka motivasi dan semangat melayani menurun. Kondisi ini berdampak pada penurunan efektivitas interaksi pelayanan, menurunnya kepuasan pengguna, dan berimplikasi terhadap citra institusi keimigrasian sebagai penyedia layanan publik strategis.

Berdasarkan kajian teori dan temuan empiris terdahulu, maka alur logis hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dirumuskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dengan sumber daya kerja yang rendah menyebabkan alienasi kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Alienasi kerja kemudian menyebabkan penurunan motivasi dan keterlibatan emosional

terhadap pekerjaan (Nair & Vohra, 2010; Tummers & Den Dulk, 2013). Penurunan motivasi dan keterlibatan tersebut akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas layanan publik, khususnya dimensi reliability dan empathy (Zhang, 2022).

Secara empiris, nilai Adjusted R² sebesar 0,359 mengindikasikan bahwa variabel alienasi ASN mampu menjelaskan 35,9% variasi dalam kualitas layanan keimigrasian, sementara 64,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan sosial. Hasil ini sejalan dengan penelitian Contreras et al. (2022) yang menemukan bahwa faktor psikososial memiliki kontribusi signifikan terhadap performa layanan publik di institusi pemerintah, terutama dalam konteks pekerjaan dengan beban administratif tinggi.

Dari hasil uji F simultan ($F = 34,102$; $\text{Sig.} = 0,000$) diperoleh bahwa model regresi layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Uji t parsial juga memperkuat bukti bahwa alienasi kerja menjadi determinan utama dalam menurunkan kualitas pelayanan publik. Hal ini mempertegas pernyataan Nair dan Vohra (2010) bahwa individu yang mengalami alienasi cenderung kehilangan makna terhadap pekerjaannya, merasa tidak berdaya (*powerlessness*), serta terputus dari nilai-nilai organisasi (*normlessness* dan *isolation*), sehingga berdampak pada rendahnya komitmen dan empati terhadap pengguna layanan.

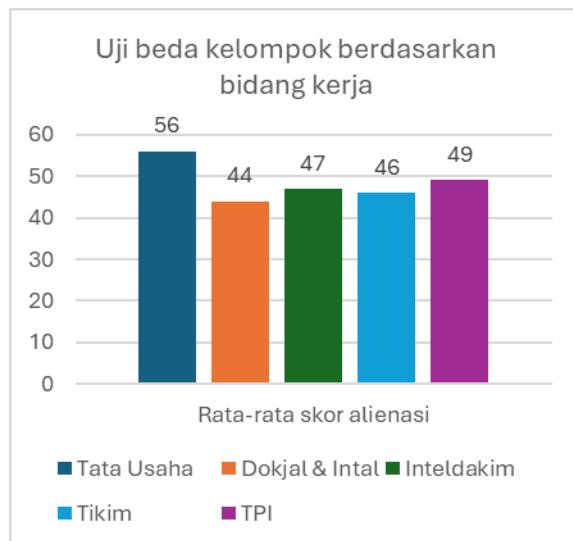
Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,941 untuk variabel Alienasi ASN dan 0,907 untuk variabel Kualitas Layanan Keimigrasian, menandakan instrumen yang digunakan sangat konsisten dan dapat diandalkan. Uji validitas item juga menunjukkan seluruh indikator pada kedua variabel memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,254) dan signifikansi $< 0,05$, sehingga valid untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Dari hasil uji asumsi klasik, model regresi memenuhi syarat statistik: tidak terdapat multikolinearitas ($VIF = 1,000 < 10$), tidak terjadi autokorelasi ($Durbin-Watson = 2,258$ berada antara dU dan $4-dU$), distribusi data normal ($\text{Sig.} = 0,200 > 0,05$), dan tidak terdapat heteroskedastisitas ($\text{Sig.} = 0,898 > 0,05$). Hal ini memperkuat bahwa model regresi yang digunakan valid dan dapat dipercaya untuk menarik kesimpulan inferensial.

Dari hasil tersebut, diketahui bahwa semakin tinggi tingkat alienasi kerja yang dirasakan ASN, semakin rendah kualitas layanan keimigrasian yang diberikan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Tummers dan Dulk (2013), yang menyatakan bahwa tingkat alienasi kerja memiliki hubungan negatif terhadap komitmen dan usaha kerja pegawai sektor publik. Pegawai yang merasa terasing dari pekerjaannya cenderung bekerja secara mekanis, tidak proaktif, dan kehilangan empati terhadap pengguna layanan. Dalam konteks pelayanan keimigrasian, hal ini dapat dimaknai bahwa pegawai yang mengalami kejemuhan dan kehilangan makna kerja sulit untuk mempertahankan dimensi *reliability* dan *empathy* sebagaimana dikemukakan dalam model SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Ketidakmampuan ini akan tergambar melalui kesulitan pegawai dalam memberikan layanan secara konsisten, tepat waktu dan penuh dengan kepedulian. Padahal, kedua dimensi ini merupakan indikator utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Ketika kedua dimensi tersebut menurun, maka kepuasan publik dan kepercayaan terhadap institusi pemerintah ikut menurun.

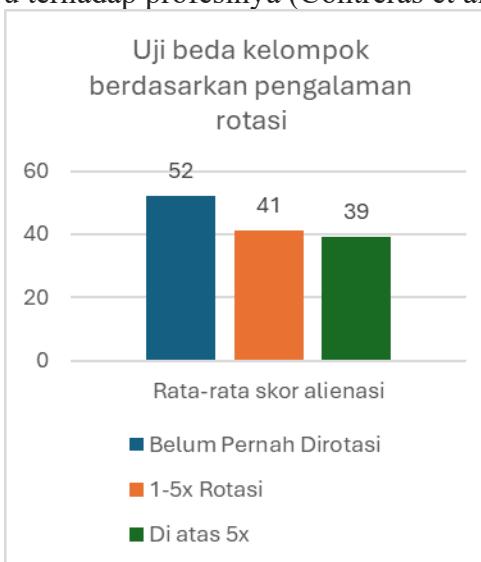
Untuk mengetahui perbedaan tingkat alienasi berdasarkan karakteristik pegawai, dilakukan uji beda (ANOVA dan Independent Sample t-test). Hasil menunjukkan tingkat alienasi tertinggi justru ada pada pegawai di bidang tata usaha. Temuan bahwa bidang tata usaha memiliki tingkat alienasi paling tinggi menunjukkan bahwa aktivitas kerja yang bersifat administratif dan berulang lebih rentan menimbulkan kejemuhan secara psikologis dibandingkan pekerjaan yang melibatkan interaksi langsung dengan masyarakat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Vanderstukken et al. (2021) yang menjelaskan bahwa

kurangnya variasi tugas dan otonomi meningkatkan risiko *self-estrangement* di kalangan pegawai publik.



Gambar 3. Uji Beda Kelompok berdasarkan Bidang Kerja

Ditinjau dari pengalaman rotasi kerjanya, alienasi tertinggi terjadi pada pegawai yang belum pernah di rotasi. Kondisi tingginya skala alienasi pada pegawai yang belum pernah dirotasi dikarenakan pegawai tersebut tidak memperoleh pengalaman kerja yang menantang dan membangun makna baru terhadap profesi mereka (Contreras et al., 2022).



Gambar 4. Uji Beda Kelompok berdasarkan Pengalaman Rotasi

Uji beda kelompok berdasarkan jenis kelamin dan tingkat pendidikan tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Artinya, gender tidak menjadi faktor pembeda yang signifikan terhadap tingkat alienasi dalam konteks pekerjaan keimigrasian. Demikian juga dengan perbedaan tingkat pendidikan terakhir yang tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap tingkat alienasi ($Sig. = 0,244 > 0,05$), yang berarti alienasi lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja dan lingkungan organisasi dibandingkan latar belakang pendidikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut: (a) Alienasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kualitas layanan keimigrasian. Nilai koefisien regresi sebesar $-0,277$ dengan signifikansi $0,000$ menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat alienasi yang dialami oleh

ASN, semakin rendah kualitas layanan publik yang diberikan. Hal ini menegaskan bahwa faktor psikologis pegawai memiliki peranan sentral dalam menentukan efektivitas pelayanan keimigrasian; (b) Besarnya pengaruh alienasi terhadap kualitas layanan adalah 35,9%. Artinya, sekitar sepertiga variasi dalam kualitas pelayanan dapat dijelaskan oleh kondisi alienasi pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja; (c) Tingkat alienasi kerja bervariasi antar kelompok pegawai. Pegawai yang bekerja di bidang Tata Usaha, dan belum pernah mengalami rotasi jabatan menunjukkan tingkat alienasi yang lebih tinggi dibandingkan kelompok lainnya. Kondisi ini memperlihatkan bahwa rutinitas dan stagnasi jabatan berkontribusi terhadap munculnya kejemuhan psikologis dan penurunan makna kerja.

Secara umum, hasil penelitian ini memperkuat teori Job Demands–Resources (JD-R) dan model SERVQUAL. Alienasi muncul ketika tuntutan kerja tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai, sehingga berdampak pada menurunnya dimensi *reliability* dan *empathy* dalam pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kualitas layanan publik, khususnya di sektor keimigrasian, tidak hanya bergantung pada reformasi prosedural dan digitalisasi layanan, tetapi juga pada pengelolaan kesejahteraan psikososial pegawai.

Saran praktis yang dapat diberikan adalah: (a) Pengelolaan SDM berbasis kesejahteraan psikologis. Direktorat Jenderal Imigrasi perlu mengintegrasikan aspek kesejahteraan mental dan psikologis ASN dalam kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk melalui program employee well-being, konseling kerja, dan pembinaan mental ASN; (b) Rotasi dan redesign pekerjaan. Diperlukan kebijakan rotasi jabatan yang terencana dan berbasis kompetensi agar pegawai memperoleh variasi pengalaman kerja yang dapat mengurangi kejemuhan dan meningkatkan keterikatan emosional dengan organisasi; (c) Penguatan otonomi dan partisipasi pegawai. Pegawai perlu diberikan ruang partisipatif dalam pengambilan keputusan dan inovasi pelayanan, guna memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) dan makna terhadap pekerjaan; (d) Pengembangan kompetensi empatik. Pelatihan soft skills seperti komunikasi publik, kecerdasan emosional, dan etika pelayanan perlu diperkuat untuk menumbuhkan empati dan profesionalisme pegawai dalam melayani masyarakat dan warga negara asing.

Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, motivasi pelayanan publik (public service motivation), atau keterikatan pegawai (employee engagement) guna memperdalam pemahaman mekanisme pengaruh alienasi terhadap kualitas layanan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk menggali secara lebih mendalam pengalaman subjektif ASN terhadap alienasi kerja. Gambaran yang lebih representatif juga dapat dilakukan dengan menggunakan sampel yang lebih luas, termasuk perbandingan antar-unit kerja imigrasi (TPI dan non-TPI), agar diperoleh gambaran nasional yang lebih representatif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas layanan keimigrasian tidak dapat hanya dicapai melalui digitalisasi dan reformasi prosedural semata, tetapi harus disertai strategi penguatan kesejahteraan psikososial pegawai, yang berperan sebagai fondasi utama keberhasilan pelayanan publik yang profesional, empatik, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.

- Contreras, G. R., Espinosa-Soto, J., & García-Rubio, M. (2022). Employee alienation and organizational outcomes in public service settings. *Sustainability*, 14(17), 10490.
- Nair, N., & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4), 600–615.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Mutton, J. (2015). The Service framework: A public-service-dominant approach to public service quality. *Public Management Review*, 17(5), 640–665.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791.
- Tummers, L. G., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organizational commitment, work effort, and work-to-family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 850–859.
- Vanderstukken, A., Hootegem, V. A., & Witte, D. H. (2021). Understanding the roots of work alienation: A multilevel perspective. *European Management Journal*, 39(4), 528–539.
- Zhang, H. (2022). Public employees psychological well-being and service performance: A meta-analytical review. *Public Administration Review*, 82(3), 523–537.