

**PENGARUH *JOB BURNOUT* DAN KEPUASAN KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya)**

**Hendarto Rizki Nugroho
Heru Susilo
Mohammad Iqbal**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: hendriznugroho@gmail.com

ABSTRACT

Research was aimed to describe job burnout, job satisfaction, organizational commitment and employee performance at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya, and also to understand the effect of job burnout on organizational commitment, the effect of job satisfaction on organizational commitment, the effect of organizational commitment on job performance, the effect job burnout on employee performance, and the effect of job satisfaction on employee performance. Type of research was explanatory research with quantitative approach. Sample was 58 employees at PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Data collection method included questionnaire and documentation. The results showed that the variables of job burnout had negative and not significant negative effect on organizational commitment. Job satisfaction variables had significant positive effect on organizational commitment. Organisaional commitment variable had positive and not significant effect on employee performance. Job burnout variable had significant and negative effect on the performance of employees. Job satisfaction vairable had significant positive effect on employee performance. Job burnout and job satisfaction were influential to organizational commitment as proved by R-square of 0.368. Job burnout, job satisfaction and organizational commitment were influential to employee performance as proved by R-square of 0.501.

Keywords: *Job Burnout, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan *job burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya, serta mengetahui pengaruh *job burnout* terhadap komitmen organisasional, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh *job burnout* terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan merupakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 58 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *job burnout* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *job burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *job burnout* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *R square* sebesar 0,368. Variabel *job burnout*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *R square* sebesar 0,501.

Kata kunci : *Job Burnout, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan*

A. PENDAHULUAN

Burnout adalah reaksi terhadap stres kronis yang berkembang ketika bekerja terlalu keras selama jangka waktu tertentu di bawah tekanan yang tinggi. *Burnout* ditandai dengan kelelahan, depresi, putus asa, kurangnya antusiasme dan apa pun yang mendorong stres kerja hingga menyebabkan *burnout* (Moore, 1999). *Job Burnout* dirujuk dari penelitian yang ada sebelumnya menunjukkan bahwa stres dan *burnout* menyebabkan kinerja yang buruk (Campbell, et.al, 2009: 4, Bousinakis and Halkos, 2009 : 416). *Burnout* dianggap penting karena memiliki hubungan dengan rendahnya kinerja dan kesejahteraan karyawan terlebih pada individu karyawan yang memiliki tingkat beban kerja yang tinggi dan tidak dihargai dengan baik akan pekerjaannya.

Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-Undang No. 19/2000. Melihat nilai *job burnout* pada fungsi unit bisnis PT PLN.(Persero) dapat disimpulkan bahwa unit induk pembangunan merupakan unit bisnis yang memiliki nilai *job burnout* tertinggi diantara unit bisnis yang lain. Unit induk pembangunan memiliki tugas sebagai pengelola kegiatan pembangunan serta melaksanakan administrasi konstruksi dengan bertindak sebagai wakil owner untuk menghasilkan produk pembangunan yang berkualitas dan siap digunakan. PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang didirikan berdasarkan Keputusan Direksi No. 172.K/DIR/2013 pada tanggal 13 Februari 2013 yang berkedudukan di Surabaya - Jawa Timur. Adapun tugas yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII fokus pada melakukan pengendalian konstruksi dan pengelolaan kegiatan pembangunan pembangkit thermal serta melaksanakan administrasi konstruksi dengan bertindak sebagai wakil pemilik (*owner*), untuk menghasilkan pembangkit thermal yang berkualitas dan siap dioperasikan melalui proses pelaksanaan pembangunan yang efektif, efisien dan tepat waktu untuk mencapai sasaran kinerja sesuai ketetapan direksi (Sumber: Surat Keputusan Direksi No. 172.K/DIR/2013).

Berdasarkan trend kinerja Unit Induk Pembangunan yang mengadopsi dari Kriteria

Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII pada tahun 2013 berada di posisi *Early Improvement*. Dibandingkan dengan unit bisnis yang sejenis, PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII merupakan unit bisnis yang paling unggul dibanding unit bisnis yang lain dibidang yang sejenis. Tahun 2014 PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII kembali unggul dalam penilaian kinerjanya dibanding unit bisnis yang lain di bidang pekerjaan yang sejenis. PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII berada di posisi *Good Performance* dengan pencapaian realisasi sebesar 476 yang artinya dapat melampaui target yang telah ditentukan oleh direksi sebesar 400. Melihat trend kinerja PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII di tahun 2013 dan 2014 dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan pada kinerja organisasi serta menjadi unit bisnis yang paling unggul dibandingkan dengan unit bisnis yang lain dengan bidang pekerjaan yang sejenis.

Dari hasil nilai *job burnout* dan kinerja organisasi PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII dapat disimpulkan bahwa unit bisnis ini berada di level cukup untuk nilai *job burnout* sedangkan kinerja organisasi unit ini berada di level *good performance*. Berdasarkan penelitian terdahulu faktor lain yang memicu kinerja individu pegawai tidak hanya *burnout* saja tetapi juga ada faktor lain yang salah satunya adalah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. (Ranny R. Mattila, 2006, Kimberly Kowalski Bersamin, 2006) Sehingga penulis tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh *Job Burnout*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan ”** (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya). Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan kondisi dan pengaruh antara *Job Burnout*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Dassler (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) dalam posisi seorang

manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Hasibuan (2007), menyatakan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi fungsi MSDM dibedakan atas fungsi operasional dan fungsi manajerial sebagai berikut (Dessler:2005):

- 1) Fungsi Manajerial adalah fungsi manajemen yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial.
- 2) Fungsi Operasional, meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, pengangkatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, pemutusan hubungan kerja.

2. Job Burnout

a. Pengertian Job Burnout

Burnout adalah sindrom psikologis yang disebabkan adanya rasa kelelahan yang luar biasa baik secara fisik, mental, maupun emosional, yang menyebabkan seseorang terganggu dan terjadi penurunan pencapaian prestasi pribadi. Kelahiran konsep *burnout* seperti yang di kenal sekarang dimulai pada tahun 1970-an. *Burnout* yang mempunyai arti seperti menggugah kekuatan untuk menangkap kenyataan psikologis pengalaman seseorang di tempat kerja yang terjadi pada 1970-an. Asal-usul penggunaan nama ini cenderung tidak pasti, nampaknya berasal dari kasus narkoba, di mana "*burnout*" disebut efek fisik dari penyalahgunaan narkoba kronis.

b. Job Burnout dan Motivasi

Job Burnout merupakan suatu gambaran kondisi seseorang yang merasa lelah secara fisik dan emosional serta jenuh secara mental akibat dari tuntutan pekerjaan yang meningkat. Menurut Maslach dan Leiter (2008), *job burnout* dapat disebabkan oleh karakteristik individu (baik dilihat dari segi demografi ataupun kepribadian), lingkungan kerja, beban kerja yang berlebihan, konflik nilai dan peran, kurangnya kontrol, sistem imbalan yang tidak memadai, terganggunya sistem komunikasi dalam pekerjaan dan hilangnya keadilan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan negatif dengan *job burnout*. Ketika motivasi kerja karyawan tinggi maka *burnout* pada karyawan semakin rendah begitu juga sebaliknya.

c. Teori dan Model Burnout

Tiga komponen model yang dikembangkan oleh Maslach dan Jackson (1981) adalah deskripsi yang paling umum dari *burnout*. Dari tiga komponen tersebut mendefinisikan *burnout* sebagai kelelahan emosional, depersonalisasi, dan berkurangnya prestasi pribadi. Kelelahan emosional meliputi perasaan emosional yang terkuras dan pengurangan sumber daya emosional. Depersonalisasi adalah respon negatif, tak berperasaan atau tanggapan yang berlainan dengan orang lain.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan seberapa baik pekerjaan yang mereka berikan pada hal-hal yang penting. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai reintegrasi efek yang dihasilkan oleh persepsi pemenuhan kebutuhan individu yang ada kaitannya dengan pekerjaannya dan sekitarnya (Saiyajin, 1993).

b. Kepuasan Kerja dan Motivasi

Kepuasan Kerja merupakan suatu respon afektif atau emosional terhadap suatu hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan. Menurut (Robbins, 1996: 181-182) faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu pekerjaan yang secara mental menantang, gaji atau upah yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Sementara Hasibuan dalam Prabu (2005) menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan dan kebutuhan terjadisecara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

c. Teori Kepuasan Kerja

Dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

4. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Mathis dan Jacson (2001:99) menjelaskan komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan maupun dirasakan oleh karyawan, mereka tetap bertahan menjadi anggota dan mereka untuk mencapai tujuan yang dimiliki perusahaan dimana dia bekerja.

b. Komitmen Organisasional dan Motivasi

Komitmen Organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada sebuah organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans (1995) mengartikan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

c. Teori Komitmen Organisasional

Ada berbagai model, teori, dan perspektif dari komitmen organisasi. O'Reilly dan Chatman (1986) mengidentifikasi tiga dimensi dari komitmen yaitu kepatuhan, identifikasi, dan internalisasi. Kepatuhan terjadi ketika seorang individu mengadopsi sikap organisasi dan melaksanakannya dalam bentuk perilaku untuk mendapatkan imbalan. Identifikasi terjadi ketika individu menerima pengaruh organisasi untuk membangun dan memelihara hubungan dengan organisasi. Internalisasi terjadi ketika individu telah menerima sikap dan perilaku organisasi agar selaras dengan nilai-nilai mereka sendiri.

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak. Kinerja adalah multidimensi utama yang bertujuan untuk mencapai hasil dan memiliki hubungan yang kuat

dengan tujuan strategis dari suatu organisasi (Abbas dan Yaqoob, 2009). Menurut Hasibuan (2007:105) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

b. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana perusahaan mengharapkan tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai baik jangka pendek maupun panjang. Faktor kinerja sangat erat kaitannya dengan situasi kondisi kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Faktor lingkungan tempat kerja pegawai sangat berdampak pada tingkat motivasi dan kinerja. Lingkungan fisik kantor yang lebih baik akan meningkatkan kinerja pegawai, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka. Kinerja pada akhirnya merupakan fenomena individual dengan faktor lingkungan yang memengaruhinya, terutama melalui efeknya pada faktor penentu kinerja individu yaitu kemampuan dan motivasi. Mangkunegara (2005:13)

c. Kinerja Karyawan dan Motivasi

Menurut Amstrong (1994), hubungan antara motivasi dan kinerja adalah positif karena karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini berarti, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001: 87) Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang. Selanjutnya menurut Munandar (2001:104) menyatakan ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

d. Standar Pengukuran Kinerja

Menurut Bangun (2012:233) terdapat 5 bahasan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu :

1. Jumlah pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang

dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya.

2. Kualitas pekerjaan.
Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkannya.
3. Ketepatan Waktu.
Jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan maka akan menghambat pekerjaan lainnya. Sehingga bisa mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
4. Kehadiran.
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama 8 jam perhari dalam 5 hari kerja. Kinerja karyawan ditentukan tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan Kerja Sama.
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara berkelompok. Sehingga membutuhkan kerja sama yang baik untuk menyelesaikannya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan dalam berkerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Zulganef (2008:11) penelitian *Explanatory* adalah penelitian yang bertujuan

menggali/ encari variabel-variabel atau faktor-faktor yang terdapat pada suatu fenomena/kondisi/setting social tertentu. Dalam penelitian ini, hipotesa yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel yang hendak diteliti. Variabel-variabel yang hendak diteliti dalam penelitian dibagi menjadi 4 yaitu *Job Burnout* (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) sebagai variabel independen, Komitmen Organisasional (Z) sebagai variabel *intervening*, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII yang berada di Jl. Ketintang Baru I No. 1-3 Surabaya Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang cukup memadai untuk menjadi unit analisis.

3. Definisi Operasional dan Pengukuran

a. Definisi Operasional

1) Variabel *Job Burnout*

Job Burnout (X_1) didasarkan pada tekanan terus menerus dan mengakibatkan kelelahan dalam berkerja. Indikator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu :

- a) *Exhaustion*
- b) *Cynism*
- c) *Ineffectiveness*

2) Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (X_2) adalah hasil dari persepsi karyawan seberapa baik pekerjaan yang mereka berikan pada hal-hal yang penting. Indikator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu :

- a) Faktor *Hygiene*
- b) Faktor Motivasi

3) Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (Z) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada sebuah organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional dibagi menjadi tiga yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Indikator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini yaitu :

- a) *Affective Commitment*
- b) *Continuance Commitment*
- c) *Normative Commitment*

4) Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat pada penelitian ini dapat diartikan sebagai pencapaian tugas tertentu yang terukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan atau diidentifikasi keakurasian, kelengkapan, pembiayaan dan kecepatannya. Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Jumlah Pekerjaan
- b) Kualitas
- c) Ketetapan Waktu
- d) Kehadiran
- e) Kemampuan Kerja Sama

b. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert interval. Menurut Sugiyono (2014:93) skala likert digunakan untuk mengukur setiap sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial.

4. Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam sebuah penelitian untuk dua tujuan yaitu menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang terdiri deskripsi jawaban responden dan statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dan atas dasar itu sebuah kesimpulan ditarik. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah:

a. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013:207) analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

b. Analisis Statistik Inferensial

Uji jalur (*path*) bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat (Sanusi, 2012:156).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diperoleh gambaran dari masing-masing variabel (*job burnout*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan) sebagai berikut:

a. Job Burnout

Distribusi frekuensi pada variabel *Job Burnout* (X_1) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,87 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki tingkat *job burnout* yang rendah. Masing-masing item memiliki rata-rata yang cukup, namun terdapat 1 (satu) item yang memiliki rata-rata paling rendah yaitu sebesar 2,95. Berdasarkan hal tersebut dapat diindikasikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya setuju terkait dengan item yang menyatakan bahwa pekerjaan yang mengakibatkan kelelahan dapat mengurangi gairah kerja saya. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat diindikasikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tidak mengalami kelelahan fisik, tertekan, gelisah, gangguan konsentrasi, memandang rendah, menarik diri dari lingkungan, bersikap acuh, ketidak mampuan, ketidak efektifan, kesulitan, dan kurang percaya diri dalam melakukan pekerjaannya.

b. Kepuasan Kerja

Distribusi frekuensi pada variabel kepuasan kerja (X_2) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,70 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya puas atas pekerjaannya. Hal tersebut ditunjukkan oleh item dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,07. Item tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya senang dan puas dengan rekan kerja yang ada di kantor dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan data primer yang diperoleh, dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya merasa puas dalam bekerja.

c. Komitmen Organisasional

Distribusi frekuensi pada variabel komitmen organisasional (Z) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 3,79 sehingga dapat diartikan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki komitmen organisasional yang baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh item dengan rata-

rata tertinggi sebesar 4,07 yang menyatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya baik.

d. Kinerja Karyawan

Distribusi frekuensi pada variabel kinerja karyawan (Y) secara keseluruhan memiliki grand mean sebesar 3,77 sehingga dapat diartikan bahwa kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu telah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan oleh item dengan rata-rata tertinggi sebesar 4,07 yang menyatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya mampu bekerja sama dalam suatu tim kerja sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada 58 responden karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya, dapat digambarkan bahwa karyawan memiliki tingkat *job burnout* yang rendah. Hal ini menunjukkan karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tidak mengalami kelelahan fisik, tertekan, gelisah, gangguan konsentrasi, memandang rendah, menarik diri dari lingkungan, bersikap acuh, ketidakmampuan, ketidak efektifan, kesulitan, dan kurang percaya diri dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang baik. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga muncul sebuah komitmen organisasional yang baik serta kinerja karyawan yang memiliki kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang baik pula.

2. Analisis Inferensial

Dalam analisis ini dilakukan pengujian terhadap masing-masing variabel yang diteliti (*job burnout*, kepuasan, komitmen organisasional dan kinerja karyawan) dengan uji hipotesis. Berdasarkan uji hipotesis tersebut maka diperoleh hasil sebagai berikut:

a) Pengaruh *Job Burnout* terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa *job burnout* pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path* yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,117 dan nilai sig > 0,05 (0,114 < 0,05). Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa semakin rendah *job burnout* maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Chen dan Yu (2014) yang mendapati adanya pengaruh negative antara *Job Burnout* terhadap Komitmen Organisasional pada lingkungan tenaga kerja sukarelawan museum nasional ilmu pengetahuan alam di Taiwan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Chen dan Yu (2014) yang mendapati adanya pengaruh negatif antara *Job Burnout* terhadap Komitmen Organisasional pada lingkungan tenaga kerja sukarelawan museum nasional ilmu pengetahuan alam di Taiwan. Tenaga sukarelawan termotivasi oleh nilai-nilai internal dalam melaksanakan pekerjaannya, mereka tidak akan mengalami *job burnout* selama mereka memandang sebuah pekerjaan sukarela merupakan suatu hal yang penting dan bermakna bagi mereka.

b) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path* yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,542 dan nilai sig sebesar 0,000 dengan *alpha* 0,05 (0,000 < 0,05). Hal ini menjelaskan jika kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII meningkat maka komitmen organisasional karyawan juga ikut meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Eslami dan Gharakhani (2012) yang mendapati adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasional pada 280 karyawan pada sebuah perusahaan jasa yang ada di Iran. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah bahwa manajer harus secara aktif meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat mencapai tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu investasi yang tepat bagi perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

c) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa komitmen organisasional pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis path yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,111 dan nilai sig sebesar 0,362 dengan alpha 0,05 ($0,362 > 0,05$). Hal ini menjelaskan jika Komitmen Organisasional pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Namun komitmen organisasional bukan suatu variabel yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam kasus penelitian ini. Hal tersebut terlihat pada nilai sig yang memiliki angka di atas 0,05 yang artinya tidak signifikan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang mendapati bahwa adanya pengaruh positif tidak signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian akuntansi perusahaan manufaktur yang memproduksi alas kaki di Surabaya. Dalam penelitian ini karyawan bagian akuntansi memiliki sikap loyal yang rendah dan keinginan berpindah dari perusahaan tinggi sehingga kinerja karyawan menjadi rendah.

d) Pengaruh *Job Burnout* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa *job burnout* pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

dibuktikan dengan hasil dari analisis path yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,313 dan nilai sig sebesar 0,003 dengan alpha 0,05 ($0,003 < 0,05$). Nilai koefisien jalur negatif mengindikasikan bahwa semakin rendah *job burnout* maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Gorji (2011) yang dilakukan pada seluruh karyawan Mellat Bank di provinsi Golestan Iran. Gorji menemukan bahwa *job burnout* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika *job burnout* karyawan rendah maka dapat mengakibatkan peningkatan pada kinerja karyawan dan begitu juga sebaliknya. Sehingga manajer harus membuat beberapa cara untuk memperkecil angka *job burnout*. Salah satunya dengan menciptakan tempat kerja yang sehat dan profesional, mempertimbangkan jam kerja berdasarkan kemampuan kerja seseorang, serta meningkatkan hubungan baik antar rekan kerja.

e) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa *kepuasan kerja* pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis path yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,489 dan nilai sig sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$). Hal ini menjelaskan jika kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hayati dan Caniago (2012) yang mendapati adanya pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada bank syariah di Bandar Lampung. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah bank yang berbasis islami atau syariah memiliki keterpengaruhan yang cukup tinggi antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi begitu juga sebaliknya.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tentang pengaruh *Job Burnout*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan dapat ditarik beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut:

- a. Variabel *job burnout* menunjukkan rata-rata sebesar 3,87, hal tersebut menunjukkan bahwa *job burnout* pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya rendah. Variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata sebesar 3,70, hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tinggi. Variabel komitmen organisasional menunjukkan rata-rata sebesar 3,79, hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tinggi. Selanjutnya variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata sebesar 3,77, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang dimiliki karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya tinggi.
- b. *Job Burnout* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII. Kelelahan (fisik,mental,emosional), sikap sinisme dan ketidak mampuan pada karyawan dapat berdampak buruk pada komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Hal ini dikarenakan variabel *job burnout* berpengaruh tidak signifikan jika dikaitkan dengan variabel komitmen organisasional. Sehingga masih ada variabel lain yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap komitmen organisasional.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Apabila faktor kebutuhan dasar (*hygiene*) dan faktor motivator karyawan terpenuhi oleh perusahaan maka komitmen organisasional karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII akan meningkat.
- d. Komitmen Organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk

Pembangunan VIII Surabaya. Jika komitmen organisasional yang terdiri dari *affective*, *continuance* dan *normative* pada karyawan tinggi maka kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya karyawan juga tinggi. Namun pada penelitian ini komitmen organisasional bukan merupakan variabel utama yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

- e. *Job Burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Apabila karyawan tidak mengalami kelelahan (fisik,mental,emosional), sikap sinisme dan ketidak mampuan, maka kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya akan meningkat.
- f. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya. Apabila faktor kebutuhan dasar (*hygiene*) dan faktor motivasi karyawan terpenuhi oleh perusahaan maka kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya akan meningkat.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat ditambahkan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Saran-saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Bagi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya
 - 1) Kedepannya perusahaan diharapkan dapat mengurangi tingkat kelelahan pada karyawan. Karena kelelahan pada karyawan dapat mengurangi gairah kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara memberikan porsi pekerjaan kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan memberikan porsi pekerjaan yang tepat kepada karyawan yang tepat, maka dapat mengurangi tingkat kelelahan pada karyawan dan gairah kerja karyawan pun meningkat.
 - 2) Diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawannya atas prestasi yang di raih. Pengakuan orang lain merupakan salah satu wujud dari kepuasan karyawan atas prestasi yang diraih. Perusahaan atau manajemen dapat mengakui prestasi karyawan dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang

memiliki prestasi kerja yang baik. Dengan memberikan penghargaan tersebut maka karyawan yang memiliki prestasi kerja baik akan merasa puas dengan pekerjaannya dan memandang pekerjaan yang diberikan perusahaan merupakan suatu hal yang berharga.

- 3) Diharapkan perusahaan lebih meningkatkan komitmen organisasional karyawannya. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu wujud dari komitmen organisasional. Jika peningkatan loyalitas karyawan dikelola dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan memiliki semangat bekerja, berdisiplin tinggi, bersikap loyal pada perusahaan, serta tidak meninggalkan perusahaan apabila karyawan mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik.
- 4) Kedepannya perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan agar karyawan timbul rasa ingin menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain. Sehingga karyawan akan terus berpacu agar bekerja lebih baik lagi dan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Pihak Lain

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian dengan mengganti atau menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karyawan seperti motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. V. Penerbit Rineka Cipta : Jakarta.
- As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri*. Edisi Kelima. Yogyakarta : Liberty.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Cresswell, John W. 2009. *Research Design: Pendekatan kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler. 2005. *Human Resource Management Tenth Edition*. India: Pearson Education
- Emory, C Wiliam. Cooper, Donald R.1998. *Metode Penelitian Bisnis*. Jilid 1&2 edisi ke-5. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*, Cetakan Keempat, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L. 1985. *Organisasi : Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan AMP
- Luthans, Fred.2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Andy Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Meldana. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Malang
- Mondy, Wayne R. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Edisi 10. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2006. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3S