

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *EUSTRESS* DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur)

Agung Utomo Putra

Endang Siti Astuti

Djamhur Hamid

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: 4gungup@gmail.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the influence of organizational climate to eustress and employee job satisfaction. If organizational climate beneficial to the individual needs, it can be assured level of behavior towards a more positive and finally employee job satisfaction can be achieved. Path analysis is used with obtained data by using a structured questionnaire. The number of respondents 70 employees Perum Jasa Tirta I Malang. The results showed that organizational climate has a significant influence on eustress. Eustress insignificantly influence employee job satisfaction. Organizational climate has a direct effect and indirect effect on employee job satisfaction through eustress. It is concluded that is getting better the organizational climate it will increase eustress and employee job satisfaction.

Keywords: *Organizational climate, eustress, job satisfaction*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan. Bilamana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu maka dapat dipastikan tingkat perilaku ke arah yang lebih positif dan akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Analisis yang digunakan adalah analisis *path* dengan data yang diperoleh melalui kuesioner. Jumlah responden 70 orang karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *eustress*. *Eustress* berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *eustress*. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang diciptakan maka semakin tinggi pula *eustress* dan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : *Iklim Organisasi, eustress, kepuasan kerja*

PENDAHULUAN

Perubahan teknologi, persaingan yang ketat, dan arus informasi yang sangat cepat mendorong perusahaan saat ini untuk menghasilkan sebuah produk atau layanan yang berkualitas, sehingga konsumen merasa puas atas apa yang mereka telah didapatkan dari perusahaan. Untuk itu, kesiapan sumber daya manusia, manajemen yang efektif, kualitas sarana dan prasarana pendukung merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola organisasi saat ini. Menurut Fred Luthans, Cameron et al, dalam Nelson & Cooper (2007:57) manajemen organisasi dan pengaturan keputusan perlu diperbaiki kembali ke arah yang

positif. Dalam hal ini, manajer perlu untuk mengalihkan fokus mereka ke aspek positif dari fungsi organisasi dan prestasi, dibanding memikirkan langkah-langkah defensif yang diperlukan untuk menghadapi kenyataan dan membayangkan kontijensi negatif.

Berkaitan dengan kondisi organisasi yang terus berubah, penting untuk mengelola iklim yang baik atau kondusif dalam menunjang aktivitas kerja karyawan. Ashkanasy et al. (2000) dalam Nelson & Cooper (2007:67) menyatakan bahwa iklim organisasi pada dasarnya merupakan fenomena emosional dan secara kolektif membentuk suasana hati anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka, organisasi, dan

manajemen. Davis & Newstrom (2002:22) menjelaskan bahwa para karyawan akan merasa bahwa iklim menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga.

Dalam penelitian Cotton & Hart dalam Comcare (2008:11) menemukan bahwa iklim organisasi sangat mempengaruhi semangat individu dalam menghadapi dampak pekerjaan yang berhubungan dengan faktor risiko stres, karyawan dalam kelompok kerja dengan semangat tinggi dan pemimpin yang mendukung jauh lebih kecil kemungkinannya untuk melihat beban kerja mereka sebagai berlebihan. Luthans (2006:439) mengemukakan bahwa, "Banyak manajer melaporkan stres berkaitan dengan pekerjaan, dan lingkungan baru semakin memperburuk suasana". Tidak semua stres merupakan suatu kondisi yang negatif, Selye (1976) dalam Greenberg (2003:77) membedakan *distress* sebagai stres yang destruktif, dan *eustress* merupakan kekuatan yang positif. Stres dibutuhkan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi, karenanya tingkat stres yang optimal dibutuhkan agar selalu bersemangat dan termotivasi dalam berkerja. Ismail et al, (2009:4) Individu yang mengalami *eustress* akan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan ini dapat membantu mereka untuk meningkatkan kehidupan kerja yang positif (misalnya, kepuasan dan nilai-nilai moral positif).

Salah satu faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi. Luthans (2006:243) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Masalah kepuasan kerja penting sekali untuk diperhatikan, karena kepuasan yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berprestasi.

Perum Jasa Tirta I Malang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa pengelolaan air dan jasa non air (jasa konsultasi, jasa laboratorium kualitas air, produksi air minum kemasan, jasa pariwisata, diklat, dan jasa penyewaan alat-alat berat) berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Secara prinsip GCG yang merupakan kaidah, norma, ataupun pedoman harus digunakan oleh pimpinan perusahaan dan para karyawan agar segala tindakan maupun keputusan strategis yang dilakukan adalah dalam rangka mendukung

kepentingan perusahaan. Seluruh manajemen dan karyawan perusahaan diwajibkan untuk melaksanakan pedoman dan ketentuan yang telah disusun dalam rangka pelaksanaan GCG, sejalan dengan peran serta tanggungjawab yang ditetapkan. Selain itu, Perum Jasa Tirta I menerapkan sistem manajemen mutu dan mendapat sertifikasi ISO 9001:2008 dalam upaya memberikan layanan jasa air, pengendalian banjir, dan pemeliharaan sarana dan prasarana pengairan secara prima untuk memenuhi persyaratan yang diharapkan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan berdasarkan kesepakatan/kontrak dan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya PP No. 46 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I yaitu perlu adanya pengembangan serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa.

Karyawan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas kerja dan terkadang justru menyebabkan tekanan-tekanan tiada henti. Akan tetapi dengan adanya pengaruh positif dari stres (*eustress*) akan membantu memaksa kita melakukan sesuatu dan menghasilkan kesadaran serta perspektif baru yang menarik. Karena itu, bila iklim organisasi yang terbentuk bertentangan dengan tujuan, kebutuhan, dan motivasi pribadi dapat dipastikan bahwa kepuasan kerja sulit dicapai, sebaliknya bilamana iklim organisasi bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya, memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi) maka dapat dipastikan tingkat perilaku ke arah tujuan yang lebih positif dan akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui bagaimana iklim organisasi, *eustress* dan kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang, menganalisis pengaruh antara iklim organisasi terhadap *eustress* karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang, menganalisis pengaruh antara *eustress* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang, dan menganalisis pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang.

KAJIAN PUSTAKA

Iklim Organisasi

Reichers & Schneider dalam Alugoro (2002:9) mengartikan iklim organisasi sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan

prosedur-prosedur organisasi yang di rasakan dan diterima oleh individu dalam organisasi. Kemudian Tagiuri & Litwin dalam Wirawan (2008:121) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan ke dalam karakteristik atau sifat organisasi. Faktor-faktor fisik, sistem organisasi formal, dan perilaku manajemen secara bersama-sama memberikan kontribusi pada terbentuknya suatu iklim organisasi.

Stringer (2002) dalam Wirawan (2008:131) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku dan untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 dimensi yaitu; struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen. Dimensi iklim organisasi adalah unsur, sifat, atau karakteristik organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Dengan mengukur keenam dimensi dari iklim organisasi suatu perusahaan dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut.

Eustress

Robbins (2002:318) menyatakan bahwa stres pada dasarnya tidak berdampak buruk bagi para pekerja. Walaupun stres sering disebut dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif, terutama pada saat stres itu menawarkan suatu perolehan yang memiliki potensi. Selye dalam Munandar (2011:374) membedakan antara *distress* yaitu stres yang bersifat destruktif, dan *eustress* yaitu merupakan kekuatan yang positif. *Eustress* mengandung suku awal yang dalam bahasa Yunani berarti "baik". Aspek positif dari stres (*eustress*) itu akan kita temukan kalau dilihat dari kegunaannya dan kesediaan kita dalam menggunakannya. Nelson & Simons (2003) dalam Schreuder & Coetzee (2006:284) menyatakan bahwa *Eustress* mencerminkan sejauh mana individu menilai situasi atau saat yang menguntungkan sebagai potensi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. *Positive affect, meaningfulness, manageability, dan hoped* dapat menjadi indikator yang baik dari *eustress*.

Kepuasan Kerja

Robbins (2003:91) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum

seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Davis dalam Mangkunegara (2009:117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut Hasibuan (2008:202), kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Robbins (2001:149) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah "*Mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues*". Sedangkan Luthans (2006:243), menyebutkan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu; "*The work itself, Pay, Promotion opportunities, Supervision, and Co-worker*". Banyak dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja dilihat dari kondisi seputar pekerjaan maupun pekerjaan itu sendiri. Apabila dimensi tersebut dapat diwujudkan maka dimensi-dimensi tersebut dapat membantu tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan dapat tercapai apabila terjadi perbedaan yang kecil antara apa yang seharusnya didapatkan karyawan dan apa yang diharapkan, jika sebaliknya maka ketidakpuasan akan terjadi (*Discrepancy Theory*) dan orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi (*Equity Theory*). Berdasarkan Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003:153) bahwa "suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri (*job content*), dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan (*job context*) seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja".

Hipotesis

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y₁)
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y₂)
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y₂).

METODE

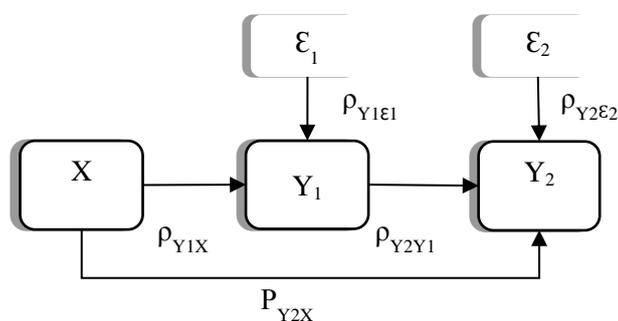
Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif, karena pada penelitian ini dapat menjelaskan hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen yang ada dalam hipotesis. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan. Data yang dikumpulkan dari populasi karyawan Perum Jasa Tirta I melalui kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah :

a. Analisis Statistik Deskriptif

Dalam melakukan pengolahan data penelitian, diperlukan suatu penggambaran atau deskripsi data yang dinamakan analisis statistik deskriptif. Penggambaran data yang telah terkumpul bertujuan untuk menganalisis data tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2009:147)

b. Analisis Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (Riduwan, 2011:2). Diagram jalur ini mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan sehingga tampak dengan jelas variabel penyebab dan variabel akibat pada gambar berikut:



Gambar 1. Diagram jalur Pengaruh X Terhadap Y₁ dan Y₂

Sumber: Penulis, 2014

Diagram jalur tersebut dapat dituliskan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

1. $Y_1 = P_{Y1X}X + \epsilon_1$
2. $Y_2 = P_{Y2Y1}Y_1 + P_{Y2X}X + \epsilon_2$

Keterangan:

Y_1 = variabel *Eustress*

X = variabel Iklim Organisasi

Y_2 = variabel Kepuasan Kerja

ϵ = variabel Error

r_{Y1X} = koefisien jalur dari Iklim Organisasi terhadap *Eustress*

P_{Y2Y1} = koefisien jalur dari *Eustress* Terhadap Kepuasan Kerja

P_{Y2X} = koefisien jalur dari Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

$P_{Y1\epsilon_1}$ = koefisien jalur dari Error terhadap *Eustress*

$P_{Y2\epsilon_2}$ = koefisien jalur dari Error terhadap Kepuasan Kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu pada karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang sebanyak 70 orang karyawan. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

Tabel 1. Data Demografis Responden

Item	N	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	51	72,86
Perempuan	19	27,14
Usia (tahun)		
20 – 25 tahun	26	37,1
26 – 30 tahun	20	28,6
31 – 35 tahun	7	10
36 – 40 tahun	3	4,3
≥ 41 tahun	14	20
Tingkat Pendidikan		
Sarjana	39	55,7
Diploma	13	18,6
SMA/SMK	15	21,4
Lain-lain	3	4,3
Masa Kerja		
≤ 5 tahun	38	54,3
6 - 10 tahun	15	21,4
≥ 11 tahun	17	24,3

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Analisis Data

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

1. Substruktur 1

Analisis Jalur dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS (*Statistic Package for the Social Science*) 18.0 for windows dan untuk substruktur 1 ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini;

Tabel 2. Analisis Path Substruktur 1

Variabel eksogen	Standardized	t hitung	Prob.	Ket
	Koef. beta			
Iklm Organisasi	0.502	4.780	0.000	Sign.
Variabel endogen : <i>Eustress</i>				
R : 502 ^a				
R Square (R ²) : 0.252				
Adjusted R Square : 0.241				

Sumber: Hasil analisis SPSS 18.0, 2014

Didasarkan hasil perhitungan, didapat *R Square* yaitu sebesar 0,252. Artinya bahwa 25,2% variabel *eustress* akan dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi. Sisanya 74,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian angka *t hitung* sebesar 4,780 > *t tabel* sebesar 2,38245. Besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* adalah sebesar 0,502 yang dianggap signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga *H₀* ditolak / *H₁* diterima, artinya Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y₁).

Dari pengujian tersebut, diperoleh persamaan substruktur 1 sebagai berikut:

$$Y_1 = P_{Y_1X}X + \epsilon_1$$

$$Y_1 = 0,502 X + 0,8649\epsilon_1$$

2. Substruktur 2

Tabel 3. Analisis Path Substruktur 2

Variabel eksogen	Standardized	t hitung	Prob.	Ket
	Koef. beta			
Iklm Organisasi	0.509	4,539	0.000	Sign.
<i>Eustress</i>	0.166	1.478		
Variabel endogen : Kepuasan kerja				
R : 609 ^a				
R Square (R ²) : 0.371				
Adjusted R Square : 0.352				

Sumber: Hasil analisis SPSS 18.0, 2014

Didasarkan hasil perhitungan, didapat *R Square* yaitu sebesar 0,371. Artinya bahwa 37,1% variabel kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi dan *eustress*. Sisanya 62,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Kemudian angka *t hitung* variabel iklim iklim organisasi sebesar 4,539 > *t tabel* sebesar 2,38245. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,509 yang dianggap signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari

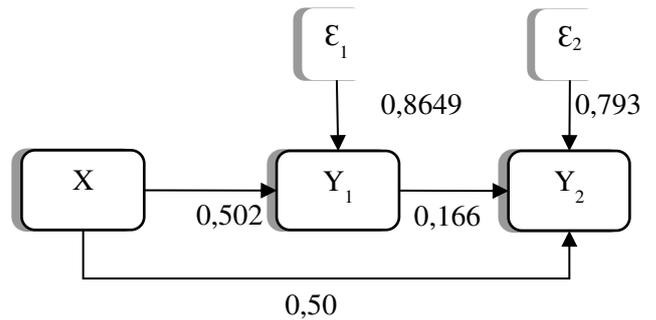
0,05, sehingga *H₀* ditolak / *H₁* diterima, artinya Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan Kepuasan Kerja (Y₂).

Angka *t hitung* variabel *eustress* sebesar 1,478 < *t tabel* sebesar 2,38245. Pengaruh *eustress* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,166 yang dianggap tidak signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar 0,144 yang lebih besar dari 0,05, sehingga *H₀* diterima / *H₁* ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y₁) dan Kepuasan Kerja (Y₂).

Dari pengujian tersebut, diperoleh persamaan substruktur 2 sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{Y_2Y_1}Y_1 + P_{Y_2X}X + \epsilon_2$$

$$Y_2 = 0,166Y_1 + 0,509X + 0,793\epsilon_1$$



Gambar 2. Struktur Pengaruh X Terhadap Y₁ dan Y₂ beserta Koefisien Jalur

Sumber: Penulis, 2014

Dari gambar 2 diketahui seluruh koefisien jalur, maka dapat diketahui pula pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, serta total dari tiap-tiap variabel yang mempengaruhi variabel tertentu yang hasilnya dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. Rangkuman Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y₁) dan Kepuasan Kerja (Y₂)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung (Direct Effect)	Tidak Langsung (Indirect Effect)	Total (Total Effect)
X → Y ₁	0,502	0,502	-	0,502
X → Y ₂	0,509	0,509	0,509 x 0,502 x 0,166 = 0,042	0,551
Y ₁ → Y ₂	0,166	0,166	-	0,166
ε ₁	0,8649	0,8649	-	0,8649
ε ₂	0,7931	0,7931	-	0,7931

Sumber: Penulis, 2014

Pembahasan Hasil Penelitian

- a. Pembahasan Pengujian Hipotesis 1: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y_1)

Berdasarkan hasil analisa model struktural yang menguji pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap *Eustress*, diperoleh angka t_{hitung} sebesar $4,780 > t_{tabel}$ sebesar $2,38245$. Besarnya pengaruh langsung variabel Iklim Organisasi terhadap variabel *Eustress* adalah sebesar $0,502$ atau $25,2\%$ yang dianggap signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar $0,000$ yang lebih kecil dari $0,05$. Sedangkan sisanya sebesar $74,8\%$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di ikut sertakan dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan hasil tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya *Eustress* karyawan Perum Jasa Tirta I. Artinya semakin baik atau tinggi iklim organisasi di perusahaan maka akan meningkatkan *Eustress* karyawan, dan sebaliknya apabila Iklim Organisasi di perusahaan buruk atau rendah maka akan menurunkan *Eustress* karyawan Perum Jasa Tirta I.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Deepika & Thiruchelvi (2013) tentang "*Organizational Climate and Its Impact on Role Motivation and Employee Engagement*" dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa semakin baik iklim organisasi, semakin mereka merasa terlibat dan termotivasi dalam peran mereka. Dengan iklim organisasi yang baik akan meningkatkan *eustress* yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Kebutuhan organisasi untuk meninjau iklim organisasi yang didasarkan pada persepsi karyawan dan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan sehingga menjadi berkomitmen dan berkerja secara efektif dengan cara memenuhi kebutuhan peran mereka. Selain itu, pada penelitian Daulay (2009) yang mengemukakan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan, artinya dengan adanya iklim organisasi yang baik, stres kerja karyawan akan menjadi konstruktif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dapat diterima.

- b. Pembahasan Pengujian Hipotesis 2: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara *Eustress* (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)

Berdasarkan hasil analisa model struktural yang menguji pengaruh antara *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja, diperoleh angka $t_{penelitian}$ sebesar $1,478 < t_{tabel}$ sebesar $2,38245$. Besarnya pengaruh *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar $0,166$ yang dianggap tidak signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar $0,144$ yang lebih besar dari $0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Eustress* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I, dapat diartikan apabila *Eustress* meningkat maka Kepuasan Kerja karyawan Perum Jasa Tirta I bisa meningkat atau menurun atau belum dapat memberikan makna terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang telah dilakukan Jarinto (2010) yang berjudul "*Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies*", dimana *eustress* adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penelitiannya menjelaskan bahwa stres positif dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Oleh karenanya, penting bagi manajemen untuk menggunakannya dengan cara yang tepat dan untuk menghindari stres yang tidak memadai atau berlebihan untuk efisiensi kerja yang optimal. Demikian pula, terlalu banyak stres positif di luar keterbatasan karyawan dapat menyebabkan penyakit.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Juanda (2013) yang mengemukakan hasil penelitiannya bahwa pengaruh variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja sangat rendah. Hal ini dilihat dari hasil uji t variabel stres kerja dengan t_{hitung} $0,285$ dengan tingkat signifikansi $0,777$, maka variabel stres kerja tidak berpengaruh secara parsial pada taraf (α) = 5% terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan alasan mengapa *eustress* berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dapat disebabkan karena dalam penelitian ini iklim organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan jawaban responden mengenai *eustress* menunjukkan bahwa *self-assurance*

(sifat percaya diri), *attentiveness* (sifat yang menunjukkan perhatian), dan penilaian terhadap pekerjaan yang dipersepsikan oleh karyawan perlu diperhatikan sehingga *eustress* nantinya dapat berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja tidak terbukti atau ditolak

c. Pembahasan Pengujian Hipotesis 2: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara *Eustress* (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)

Berdasarkan hasil analisa model struktural yang menguji pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan, diperoleh angka $t_{\text{penelitian}}$ sebesar $4,539 > t_{\text{tabel}}$ sebesar $2,38245$. Besarnya pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar $0,509$ yang dianggap signifikan. Hal ini tercermin dalam angka signifikansi sebesar $0,000$ yang lebih kecil dari $0,05$. Variabel Iklim Organisasi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja, pengaruh langsung adalah sebesar $0,509$, pengaruh tidak langsung variabel Iklim Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja melalui variabel *Eustress* adalah sebesar $0,042$, dengan total pengaruh $0,551$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya Kepuasan Kerja karyawan Perum Jasa Tirta I.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Daely (2009) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, yang diartikan dengan semakin *favorable* (menyenangkan) iklim kerja suatu lembaga, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya dan sebaliknya. Semakin *unfavorable* (tidak menyenangkan) iklim kerja suatu lembaga, maka semakin rendah pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawainya. Selain itu, Suhanto (2009) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil nilai *mean* dalam tabel distribusi frekuensi variabel dalam penelitian ini diketahui bahwa persepsi responden tentang Iklim Organisasi di Perum Jasa Tirta I Malang masuk dalam kategori baik, sedangkan *Eustress* karyawan Perum Jasa Tirta I Malang masuk dalam kategori tinggi, dan Kepuasan Kerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang masuk dalam kategori tinggi.
2. Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *Eustress*. Semakin baik Iklim Organisasi yang diciptakan di Perum Jasa Tirta I Malang, maka semakin tinggi pula *Eustress* karyawan dalam menghadapi tantangan maupun beban kerja di kantor.
3. Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa variabel *Eustress* berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hal ini dapat diartikan apabila *eustress* meningkat maka belum memberikan makna bagi meningkatnya kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang.
4. Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa variabel Iklim Organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui variabel *eustress* berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan. Dapat diartikan dengan semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Dan sebaliknya, semakin buruk iklim organisasi, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang.

Saran

1. Bahwa iklim organisasi Perum Jasa Tirta I dengan indikator struktur sudah baik tetapi perusahaan diharapkan untuk terus memperbaiki sistem pembagian tugas (*job description*) yang tepat pada setiap karyawannya ditinjau dari kebutuhan unit kerja, kesesuaian jenjang pendidikan, jenis pekerjaan, dan distribusi beban kerja yang seimbang.
2. Penting bagi perusahaan mendorong karyawannya untuk berimprovisasi dalam penerapan prosedur kerja. Improvisasi berfungsi menumbuhkan daya aktif, inisiatif, kreatif, serta inovatif sehingga dapat lebih

- efektif dan efisien dalam bekerja. Hal itu menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan pendekatan baru sangat diharapkan dalam kaitanya tentang tanggung jawab di perusahaan.
3. Penerapan *reward & punishment* yang adil berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan, serta penerapan jenjang karir harus lebih disesuaikan dengan pedoman jenjang karir.
 4. Penting bagi perusahaan untuk dapat menciptakan komunikasi yang efektif antar karyawan, serta memberikan kesempatan dan kebebasan yang lebih bagi karyawannya untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan di perusahaan. Dengan menekankan pada bagaimana karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari tim.
 5. Komitmen karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi dan perasaan bangga menjadi anggota organisasi, maka karyawan akan memiliki semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal pada perusahaan.
 6. Secara keseluruhan iklim organisasi Perum Jasa Tirta I perlu untuk ditinjau kembali didasarkan pada persepsi karyawan dan berusaha dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan agar menjadi berkomitmen dan berkerja secara efektif dengan memperhatikan kesiapan sumber daya manusia, manajemen yang efektif, partisipasi, kualitas sarana, dan prasarana pendukung.
 7. Untuk mencapai target kinerja dan usaha dalam menghadapi beban kerja karyawan diharapkan dapat terus meningkatkan rasa percaya diri (*self-assurance*) serta sifat yang menunjukkan perhatian (*attentiveness*) seperti memanfaatkan waktu istirahat dengan baik.
 8. Guna menghindari stres yang tidak memadai atau berlebihan untuk efisiensi kerja. Salah satunya karyawan diharapkan dapat menilai beban pekerjaan mereka sebagai sarana untuk meningkatkan mutu dan kualitas kepribadian, serta memotivasi nilai-nilai positif yang ada pada diri atau meningkatkan pengembangan diri karyawan.
 9. Perusahaan diharapkan dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menentukan prosedur kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
 10. Besarnya tunjangan serta gaji yang diperoleh karyawan sebaiknya sesuai dengan harapan dan beban pekerjaannya. Karena pada dasarnya karyawan menginginkan sistem upah yang dirasa/dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapannya.
 11. Perlunya perhatian mengenai kesesuaian pelaksanaan jenjang karir yang ada di perusahaan dengan ketentuan yang berlaku, serta perusahaan perlu untuk memotivasi karyawan berkaitan dengan jabatannya guna meningkatkan kemampuan bekerja ditunjang dengan pemberian pengarahan maupun pelatihan yang sesuai.
 12. Kepuasan dengan supervisi perlu diperhatikan mengenai bagaimana supervisi memilih orang-orang yang tepat untuk tiap pekerjaan sesuai dengan kemampuan stafnya. Hal itu menunjukkan bahwa supervisi mempunyai motivasi yang tinggi sehingga menimbulkan minat tiap-tiap orang terhadap pekerjaan serta menjalankan pekerjaan dengan mahir, teliti, dan bersemangat.
 13. Karyawan diharapkan selalu berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas tim kerjanya, sehingga tujuan individu maupun perusahaan dapat tercapai. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat” bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu, kelompok kerja yang “baik” atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
 14. Secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I perlu diperhatikan karena salah satu faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi adalah kepuasan kerja karyawan, dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan akan menunjang pengelolaan organisasi yang efektif dan mendorong karyawan untuk berprestasi. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi.
 15. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti berikutnya dapat menambahkan variabel antara seperti kinerja karyawan sehingga *eustress* memungkinkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta menambahkan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

16. Selain itu, peneliti berikutnya dapat meneliti *eustress* dan *distress* secara bersamaan sehingga dapat memberikan perspektif yang seimbang terhadap penelitian mengenai stres yang selama ini lebih fokus kepada aspek negatifnya. Serta menambah variabel-variabel eksternal lainnya dalam penelitian sehingga dapat ditemukan faktor-faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian ini dan fokus ke aspek-aspek positif dari pada aspek negatif, Seligman & Csikszentmihalyi (2000), Luthans (2002), Cameron et al, (2003) dalam Nelson & Cooper (2007).
17. Untuk penelitian ke depan, dapat mempertimbangkan mengenai perluasan responden penelitian agar dapat divariasikan dan melakukan studi kasus pada berbagai macam organisasi, sehingga mendapat hasil yang lebih baik serta hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk mendukung penelitian terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Comcare. 2008. *Working Well An organisational approach to preventing psychological injury*. Commonwealth of Australia. Retrieved January 5, 2014 from http://www.comcare.gov.au/forms_and_publications/publications/safety_and_prevention/?a=41369
- Deepika, K. R., Thiruchelvi, A. 2013. *Organisational Climate And Its Impact On Role Motivation And Employee Engagement*. Anna University. International Journal Of Research In Commerce & Management Volume No. 4 (2013), Issue No. 04 (April), ISSN 0976-2183.
- Douglas, R. M., Richard L. Gilson., Lynn M. H. 2004. *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the human spirit at work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Mar 2004; 77, ABI/INFORM Global pg.11-37.
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, I., dan I Nyoman Sudita. 2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE
- Greenberg, J. 2003. *Organizational Behavior: The State of the Science*. Second edition. UK: Lawrence Erlbaum Associates.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismail, A., Yao, A., Yunus, N. K. Y. 2009. *Relationship Between Occupational Stress and Job Satisfaction: An Empirical Study in Malaysia*. *The Romanian Economic Journal*. Year XII, no. 34 (4) 2009.
- Ivancevich, J.M., K. Robert, K.T. Michael. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Jarinto, Krit. 2010. *Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies Using SEM Analysis*. *NIDA Development Journal* Vol.50 No.4/2010.
- Kreitner, R., Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta: Salemba empat.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Nelson, D., Cooper, C. L. 2007. *Positive Organizational Behavior*. London: Sage publication. Retrieved January 5, 2014 from http://avaxhm.com/ebooks/business_job/Debra12Behavior.html
- Newstrom, J. W., Davis, K. 2002. *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. 10th ed. New York: McGrawhill
- Munandar, A. S. 2011. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kesembilan. Bandung: PT. Remaja Rosdikarya.
- pp_no.46-2010 Jasa Tirta 1. Retrieved January 5, 2014 from

- Robbins, Stephens P., 2008, *Organizational Behaviour 12th edition*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal., Mulyadi, Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Steers, M Richard. 1980. *Organizational Effectiveness, A Behavioral View*. Jakarta: Sapdodadi.
- Sondang, P., Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan ke 15, Bandung : Alfabeta.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (Ed). 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijono, Sutarto. 2010. *Psikologi Industri Dan Organisasi Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: kencana.