

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP
EUSTRESS DAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**(STUDI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN UMUM (PERUM)
JASA TIRTA I, MALANG JAWA TIMUR)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

AGUNG UTOMO PUTRA

NIM. 0710320129



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2014**

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 pasal 70).

Malang, Mei 2014

Mahasiswa

Nama : Agung Utomo Putra

NIM : 0710320129

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I, Malang Jawa Timur)

Disusun oleh : Agung Utomo Putra

NIM : 0710320129

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 12 Mei 2014

Komisi Pembimbing,

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si.
NIP. 19530810 198103 2 012

Drs. Djamhur Hamid, DIP. BUS.
NIP.194707151980101001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
 Tanggal : 11 Juni 2014
 Jam : 10.00
 Skripsi atas nama : Agung Utomo Putra
 Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I, Malang Jawa Timur).

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si.
 NIP. 19530810 198103 2 012

Drs. Djamhur Hamid, DIP. BUS.
 NIP. 194707151980101001

Anggota

Anggota

Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA.
 NIP. 195805011984031001

Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
 NIP. 197602092006041001



RINGKASAN

Agung Utomo Putra, 2014. **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Eustress dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur)**. Pembimbing; Prof. Dr, Endang Sitiastuti, M.Si, Dr. Djamhur Hamid DIP. BUS. M.Si, 131 hal + xi

Kesiapan sumber daya manusia, manajemen yang efektif, kualitas sarana, dan prasarana pendukung merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola organisasi saat ini. 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 maka dapat dipastikan tingkat perilaku ke arah tujuan yang lebih positif dan akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai, karena dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan akan menunjang pengelolaan organisasi yang efektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian ini termasuk dalam kategori *eksplanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja di Perum Jasa Tirta I dan berada di lingkungan kerja kantor pusat Jl. Surabaya 2A Malang dengan total sampel 70 orang. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, dengan teknik pengambilan data melalui kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yaitu analisis jalur. *Tools* atau *software* yang digunakan dalam pengolahan data statistik adalah SPSS 18.0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap *eustress* sebesar 0,502 dengan signifikansi 0,000. *Eustress* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,509 dengan signifikansi 0,000, dan pengaruh tidak langsung dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *eustress* sebesar 0,042, dengan total pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,551.

SUMMARY

Agung Utomo Putra, 2014. The Effect of Organizational Climate to Eustress and Employee Job Satisfaction (Study on Perum Jasa Tirta I, Malang Jawa Timur). Supervisor: Prof. Dr, Endang Sitiastuti, M.Si. Co-supervisor: Dr. Djamhur Hamid DIP. BUS. M.Si. 131 hal + xi

Readiness of human resources, effective management, quality of facilities, and supporting infrastructure are things that should be consider in managing organization. If organizational climate is contradict with the goals, needs, and personal motivation, it can be assured that job satisfaction is hard to achieve. Otherwise, if organizational climate useful for personal needs, it can be assured that level of behavior will heading to positive goals and job satisfaction can be achieved, because it will support effective organization's management.

The purpose of this study is to determine the effect of organizational climate to eustress and job satisfaction. The type of this study is explanatory research with quantitative approach. The population is all employees in Perum Jasa Tirta I, which located in the head office Jl. Surabaya 2A Malang, with sample of 70 people. Source of data used are primary and secondary data and retrieved through questionnaires. The analysis technique used is statistic descriptive analysis and statistic inferential analysis (path analysis). Tool or software used in statistical data processing is SPSS 18.0.

The results showed that organizational climate has a direct influence on eustress 0.502 with a significance of 0.000. Eustress does not significant effect on employee job satisfaction. Organizational climate has a direct effect on job satisfaction 0.509 with a significance of 0.000, and indirect effect of organizational climate on job satisfaction of employees through the eustress 0,042, with a total effect of organizational climate on employee job satisfaction 0.551.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur)”.

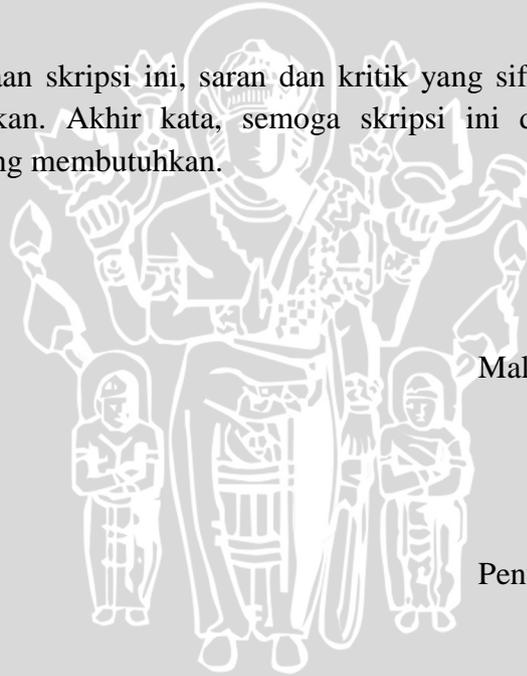
Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan juga selaku ketua komisi pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan masukan, serta dukungan yang bermanfaat bagi penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Djamhur Hamid DIP. BUS. M.Si, selaku anggota komisi pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu, penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan masukan, serta dukungan yang bermanfaat bagi penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas ilmu dan nasihat yang telah diberikan, seluruh staf dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang atas bantuannya.
5. Pihak Perum Jasa Tirta I Malang, Bapak Zainal Arifin selaku kabag SDM, mbak Erna, Fatima, Bapak Ir. Setyo Wibowo, Bapak Budi, Bapak Imam, Ibu Andri, mbak Dita, mbak Anggra, mbk Rara, Ibu Sumiati, mas Nugroho, mas Putut, mas Faris, mas Fiki, mas Aryadi, mas Aris, Bapak Yulius, karyawan LKA, DJU II, SDM, dan segenap karyawan Perum Jasa Tirta I Malang yang tidak dapat disebutkan yang telah meluangkan waktu dan memberikan kesempatan serta bantuan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

6. Kedua orang tuaku, Ayah dan Ibu tersayang. Lalu adikku, dinar, tante, dan seluruh keluarga yang telah memberikan do'a, nasehat, kasih sayang, didikan, dukungan, dan semangat yang tiada henti terus-menerus diberikan.
7. Teman-teman kos joyoraharjo gang II. Sahabat-sahabatku Che, Guntur, Monic, Intan, Adit, Aris, Zery, Anggun, Titi, Fiki, Jemblung, Rian. Serta sahabat dota Anin, Sat, Nusa, Aan, Radit, dan Ayic yang selama ini memberikan dukungan dan semangat.
8. Seluruh teman-temanku FIA Bisnis dan satu bimbingan skripsi yang telah memberikan motivasi, bantuan, kebersamaan, dan dukunganya dalam penyusunan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.



Malang, Mei 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
TANDA PERSETUJUAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
SUMMARY	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Tinjauan Teoritis	15
1. Iklim Organisasi	15
a. Pengertian Iklim Organisasi	15
b. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi	18
2. <i>Eustress</i>	20
a. Pengertian Stres	20
b. Pengertian <i>Eustress</i>	22
c. Penyebab <i>Eustress</i>	24
3. Kepuasan Kerja.....	31
a. Pengertian Kepuasan Kerja	31
b. Teori-Teori Kepuasan Kerja	34
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	38
C. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian	42
1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Eustress</i>	42
2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	43



3. Pengaruh <i>Eustress</i> terhadap Kepuasan Kerja	44
4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Eustress</i> dan Kepuasan Kerja	45
D. Model Konsep dan Hipotesis	49
1. Model Konsep	49
2. Model Hipotesis	49

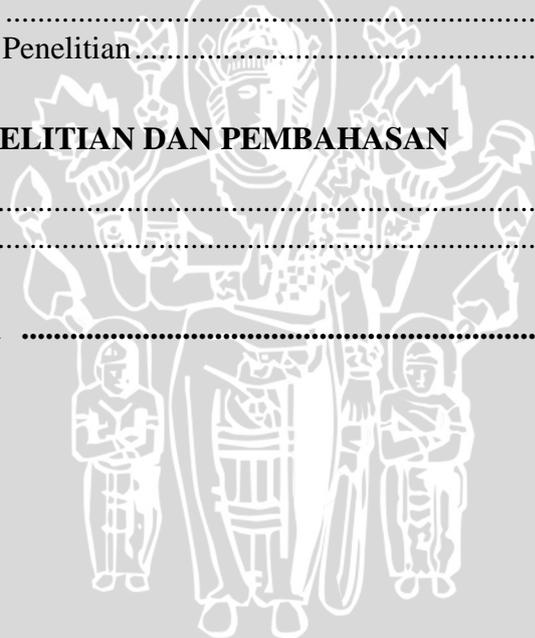
BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	51
B. Lokasi Penelitian	52
C. Populasi dan Sampel	53
1. Populasi	53
2. Sampel	54
D. Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional	57
1. Konsep	57
2. Variabel	58
3. Definisi Operasional Variabel	59
4. Skala Pengukuran	64
E. Teknik Pengumpulan Data	66
1. Sumber Data	66
2. Metode Pengumpulan Data	66
3. Instrumen Penelitian	67
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	68
1. Validitas	68
2. Reliabilitas	69
3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	70
G. Analisis Data	72
1. Analisis Statistik Deskriptif	72
2. Analisis Statistik Inferensial	73

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	79
1. Latar Belakang Perusahaan	79
2. Visi dan Misi Perum Jasa Tirta I	80
3. Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta I	80
B. Gambaran Umum Responden	82
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
2. Responden Berdasarkan Usia	83
3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
4. Responden Berdasarkan Masa Bekerja	84
C. Analisis Data	85
1. Analisis Statistik Deskriptif	85
a. Analisis Statistik Deskriptif Iklim Organisasi (X)	86
b. Analisis Statistik Deskriptif <i>Eustress</i> (Y_1)	92

c. Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (Y_2).....	96
2. Analisis Statistik Inferensial	101
a. Analisis Korelasi antara Iklim Organisasi dan <i>Eustress</i> Karyawan Perum Jasa Tirta I	101
b. Analisis Korelasi antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I	102
c. Analisis Korelasi antara <i>Eustress</i> dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I	103
d. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	104
D. Pembahasan.....	114
1. Pembahasan Pengujian Hipotesis 1: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap <i>Eustress</i> (Y_1) ...	114
2. Pembahasan Pengujian Hipotesis 2: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara <i>Eustress</i> (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)...	116
3. Pembahasan Pengujian Hipotesis 3: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)	117
E. Keterbatasan Penelitian.....	119
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Kesimpulan	121
B. Saran.....	122
 DAFTAR PUSTAKA	 127



DAFTAR TABEL

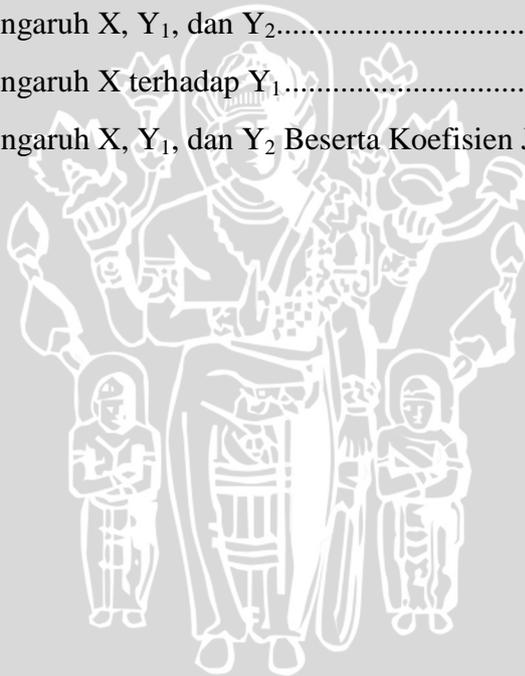
	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1 Sampel Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang	56
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	63
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian.....	65
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas	70
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas	71
Tabel 3.6 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	76
Tabel 4.1 Kuesioner Kembali dan Layak Analisis.....	82
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia	83
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Bekerja	85
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi (X)	86
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Eustress (Y ₁)	92
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y ₂).....	96
Tabel 4.9 Korelasi antara Iklim Organisasi dan Eustress Karyawan Perum Jasa Tirta I	101
Tabel 4.10 Korelasi antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I.....	102
Tabel 4.11 Korelasi antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I.....	103
Tabel 4.12 Sifat Hubungan X, Y ₁ , dan Y ₂	104
Tabel 4.13 Model Summary Substruktur 1	105
Tabel 4.14 Koefisien Substruktur 1.....	106
Tabel 4.15 Summary Substruktur 2.....	108

Tabel 4.16 Model Anova Substruktur 2	108
Tabel 4.17 Koefisien Substruktur 2.....	110
Tabel 4.18 Rangkuman Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap <i>Eustress</i> (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2)	113



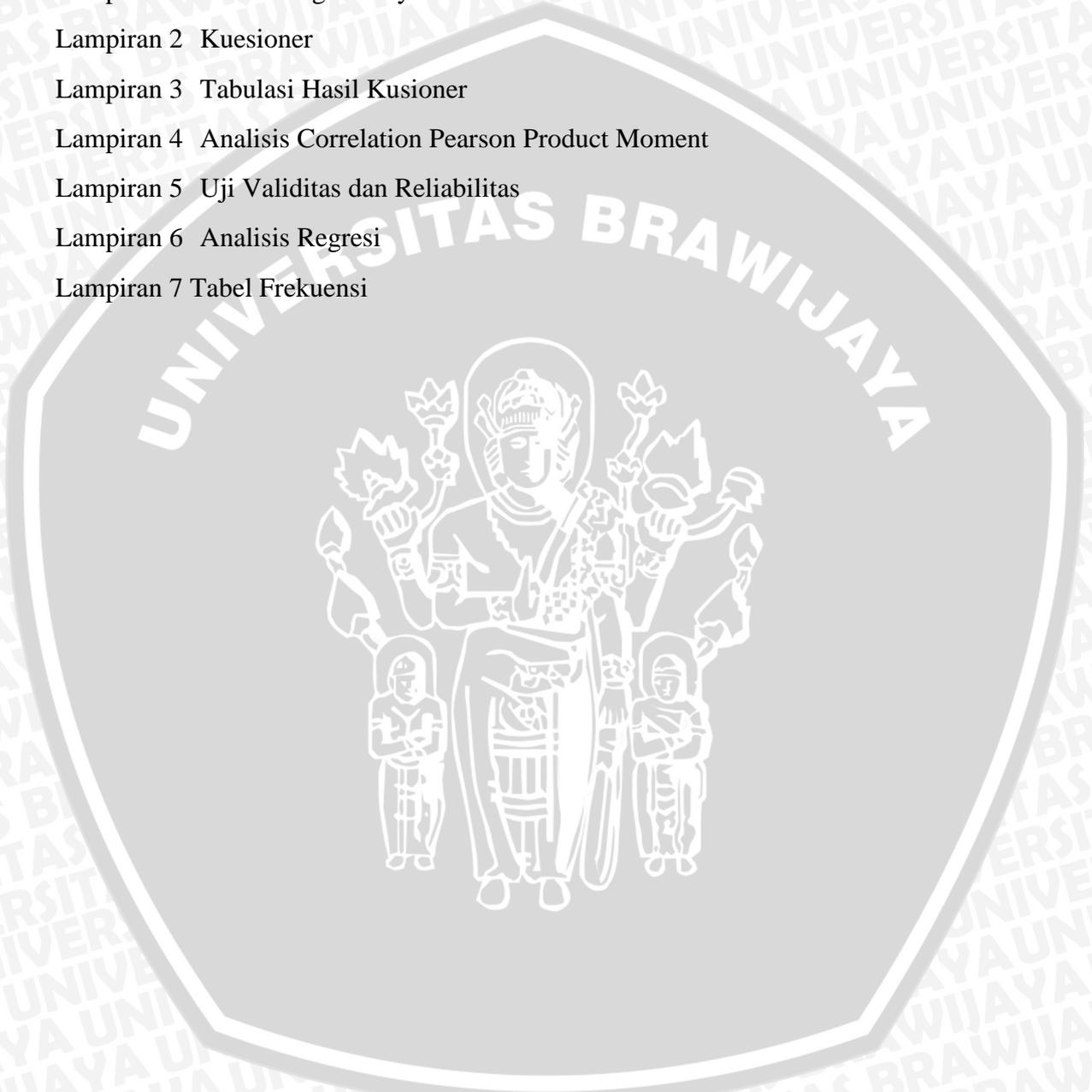
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Hubungan Stres dan Unjuk Kerja Pekerjaan.....	23
Gambar 2 Model Konsep	49
Gambar 3 Model Hipotesis	50
Gambar 4 Diagram Jalur Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja	74
Gambar 5 Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta I Malang	81
Gambar 6 Struktur Pengaruh X, Y ₁ , dan Y ₂	104
Gambar 7 Struktur Pengaruh X terhadap Y ₁	105
Gambar 8 Struktur Pengaruh X, Y ₁ , dan Y ₂ Beserta Koefisien Jalur	112



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Uraian Tugas Karyawan Perum Jasa Tirta I
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Tabulasi Hasil Kusioner
- Lampiran 4 Analisis Correlation Pearson Product Moment
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Analisis Regresi
- Lampiran 7 Tabel Frekuensi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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, perubahan kebijakan ke arah yang lebih baik merupakan hal sangat penting dalam penciptaan terobosan dan inovasi. 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. Terciptanya iklim organisasi yang baik serta berorientasi pada prestasi serta kepentingan pekerja dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pekerjaan yang efektif sehingga memperlancar pencapaian hasil yang diinginkan. 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, dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan akan menunjang pengelolaan organisasi yang efektif.

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.

Sebagai obyek penelitian ini, 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, secara langsung berdampak pada karyawan. 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 uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan kajian dan penelitian dengan judul “**Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan** (Studi pada Karyawan Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I, Malang Jawa Timur)”.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana iklim organisasi, *eustress* dan kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap *eustress* karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang?

3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara *eustress* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang?
4. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka penelitian yang dilakukan ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui bagaimana iklim organisasi, *eustress* dan kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang.
2. Menganalisis pengaruh antara iklim organisasi terhadap *eustress* karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang.
3. Menganalisis pengaruh antara *eustress* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang.
4. Menganalisis pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Jasa Tirta I Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi penelitian yang terdapat pada penelitian ini mencakup dua aspek sebagai berikut.

1. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan berkaitan dengan mengelola iklim organisasi yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan. Adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia

yang baik serta berkesinambungan sehingga memberikan kesadaran baru mengenai stres positif (*eustress*), dan pentingnya pencapaian kepuasan kerja karyawan.

2. Kontribusi Akademis

- a. Bagi peneliti dapat memperluas wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen sumber daya manusia. Khususnya dalam membuat suatu laporan tentang pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Bagi pihak lain yang berkepentingan, hasil penelitian skripsi ini dapat berguna sebagai sumber informasi dan sebagai rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai isi tulisan ini, maka perlu adanya sistematika yang digolongkan dalam bentuk bab sebagai berikut,

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang akan dibahas yaitu : Pengertian iklim organisasi, dimensi-dimensi iklim organisasi, pengertian *eustress*,

penyebab *eustress*, pengertian kepuasan kerja, teori kepuasan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, pengaruh iklim organisasi dengan *eustress*, pengaruh *eustress* dengan kepuasan kerja, pengaruh iklim organisasi dengan *eustress* dan kepuasan kerja, serta model konsepsi dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian populasi dan sampel, konsep, variabel dan skala pengukuran, uji validitas dan reabilitas, pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian hasil penelitian berupa gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, inteprestasi data serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta menyampaikan beberapa saran bagi perusahaan berkaitan dengan pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian terdahulu

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung penelitian ini adalah:

1. Ardriansyah Daulay (2009), *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi (X) Terhadap Stres Kerja (Y) Pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota. Populasi penelitian adalah Karyawan pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota. Populasi penelitian ini berjumlah 48 orang. Sampel penelitian ini terdiri dari 48 orang responden yang merupakan karyawan pada PDAM Tirtanadi Cab Medan Kota. Metode yang digunakan adalah metode regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja (Y) pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja Karyawan, artinya dengan adanya Iklim Organisasi yang baik, Stres Kerja Karyawan akan berkurang. Hal ini dilihat dari koefisien regresi $r = 0,281$.

2. Irene Daely (2009), dengan judul *Hubungan Antara Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja (Studi Korelasional Antara Iklim Kerja dengan Kepuasan*

Kerja yang Dirasakan Pegawai Pada Sub Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat)

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) mengetahui dan menganalisis iklim kerja pegawai; (2) mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja yang pegawai; (3) mengetahui dan menganalisis seberapa besar derajat hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja pegawai pada Sub Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Teori yang dipakai yaitu Teori Litwin & Meyer untuk iklim kerja dan *Minnesota Theory of Work Adjustment* untuk kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan metode studi korelasional *Rank-Spearman*.

Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) semua pegawai merasakan iklim kerja yang *favorable* (menyenangkan); (2) sebagian besar pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan (3) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja. Adapun pembahasan sebagai tindak lanjut penelitian ini didapatkan hasil bahwa 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.

3. Deni Kurnia (2011), dengan judul *Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tiga Lahana Karya*

Permasalahan yang melatar belakangi penelitian ini adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan pra penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas bekerja di perusahaan, ditandai dengan semakin tingginya tingkat absensi karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tiga Lahana Karya Ciamis. Dengan menggunakan teknik slovin maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 75 orang karyawan.

Hasil penelitian yang diperoleh memberikan kesimpulan bahwa stress kerja karyawan pada kategori tinggi dan gambaran kepuasan kerja berada pada kategori sedang. Hasil penghitungan korelasi sebesar 0,966, artinya terdapat hubungan yang sangat kuat antara stres kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penghitungan analisis regresi sederhana didapat persamaan $Y=76,889 + (-0,592)X$ dan $KD = 93,3\%$ artinya kepuasan kerja dipengaruhi oleh stres kerja sebesar 93,3% sedangkan sisanya sebesar 6,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti.

4. Jarinto (2010), dengan judul *Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies Using SEM Analysis*

Eustress atau stres yang positif didefinisikan sebagai stres yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian ini menegaskan bahwa *eustress* merupakan faktor kunci dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan meningkatkan kepuasan kerja. *eustress* yang rendah

menyebabkan kebosanan dan pergantian karyawan. Di sisi lain, sejumlah besar stres negatif atau *distress* secara signifikan menyebabkan penyakit fisik dan psikologis. Terlalu banyak stres negatif kemungkinan akan menyebabkan penyakit.

Kedua data kuantitatif dan kualitatif dikumpulkan untuk penelitian ini. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk analisis data statistik bersama dengan analisis wawancara secara mendalam kepada Thai managers reporting to US, Japanese, and Thai senior managements.

5. Juanda (2013), dengan judul *Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang makassar. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner, studi kepustakaan, dan wawancara langsung dengan pihak terkait sesuai tujuan penelitian. Teknik analisisnya menggunakan regresi berganda dengan uji hipotesis, yaitu uji F dan uji t. Jumlah sampel sebesar 53 karyawan dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres kerja dan Motivasi kerja secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Makassar. Secara parsial, variabel Motivasi Kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari penelitian ini diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,441,

yang artinya bahwa 44,1% variasi Kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi dalam variabel stres kerja dan motivasi kerja ini, sisanya sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

6. Edi Suhanto (2009), dengan judul *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening* (Studi di Bank Internasional Indonesia)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap niat untuk pindah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di Bank Internasional Indonesia, responden yang digunakan sebanyak 125 karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran. Data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 16.0. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mampu menurunkan niat untuk pindah.

Tabel 2.1 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teknik analisa	Hasil penelitian
1.	Ardriansyah Daulay (2009)	<i>Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja Karyawan</i>	Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota	Regresi linier sederhana	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan
2.	Irene Daely (2009)	<i>Hubungan antara Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui dan menganalisis iklim kerja pegawai. 2. Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja yang pegawai, 3. Mengetahui dan menganalisis seberapa besar derajat hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja pegawai pada sub bagian keuangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat 	Pendekatan kuantitatif dengan metode studi korelasional <i>Rank-Spearman</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua pegawai merasakan iklim kerja yang <i>favorable</i> (menyenangkan); 2. Sebagian besar pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi dan 3. Terdapat hubungan yang signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja
3.	Deni Kurnia (2011)	<i>Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</i>	Untuk membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja <i>PT. Tiga Lahana Karya</i>	Regresi linier sederhana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stress kerja karyawan pada kategori tinggi dan gambaran kepuasan kerja berada pada kategori sedang 2. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh stres kerja sebesar 93,3% sedangkan sisanya sebesar 6,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti
4	Jarinto (2010)	<i>Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai</i>	Untuk menegaskan bahwa <i>eustress</i> merupakan faktor kunci dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan	Menggunakan analisis data secara SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Eustress</i> adalah faktor kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja didasarkan pada prinsip bahwa stres harus cukup dirangsang

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teknik analisa	Hasil penelitian
		<i>Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies Using SEM Analysis</i>	meningkatkan kepuasan kerja	(<i>Structure Equational Modeling</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Meningkatnya <i>distress</i> akan mempengaruhi kesehatan fisik maupun mental 3. <i>Distress</i> mengurangi kepuasan kerja
5.	Juanda (2013)	<i>Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar</i>	Menganalisis pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk cabang makassar	Regresi berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Stres kerja dan Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan 2. variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan 3. variabel stres kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan
5.	Edi Suhanto (2009)	<i>Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i>	Untuk menguji pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap niat untuk pindah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Bank Internasional Indonesia	Menggunakan analisis data secara SEM (<i>Structure Equational Modeling</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stres kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja mampu menurunkan niat untuk pindah
5	Agung Utomo (2013)	<i>Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Eustress dan Kepuasan Kerja</i>	Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap <i>eustress</i> dan kepuasan kerja.	Menggunakan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>eustress</i> 2. <i>Eustress</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

B. Tinjauan Teoritis

1. Iklim Organisasi

a. Pengertian 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. Individu menganggap atribut organisasional sebagai nilai-nilai mereka dan penerimaan atribut ini dijadikan sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*Psychological Climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagaian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*Organizational Climate*).

Pengertian iklim organisasi sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada di dalam organisasi yang melukiskan hubungan manusia dengan lingkungan organisasinya. Thoha (2008:149) beranggapan bahwa persepsi timbul karena ada dua faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal diantaranya karena proses pemahaman sesuatu, termasuk didalamnya sistem nilai, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternal berupa lingkungan meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Proses pemahaman ini melalui penglihatan, pendengaran, perasaan, dan penciuman. Dalam menelaah timbulnya proses

persepsi ini, menunjukkan bahwa fungsi persepsi sangat dipengaruhi oleh tiga variabel berikut ini, yaitu objek atau peristiwa yang sangat dipahami, lingkungan terjadinya persepsi, dan orang-orang yang melakukan persepsi.

Iklim dapat dipandang sebagai “kepribadian” organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Stewart dalam Hardjana (1998:65) menjelaskan bahwa:

Istilah iklim berarti rasa atau suasana yang dialami pada waktu bekerja dalam suatu organisasi, departemen, atau tim. Iklim biasanya digambarkan dengan ungkapan “panas” atau “dingin”, tetapi ungkapan-ungkapan lain yang kurang berkaitan dengan cuaca juga penting. Iklim suatu organisasi juga dapat digambarkan dengan ungkapan “bermusuhan”, “membingungkan”, atau “mendukung” bagi orang yang bekerja disana.

Tagiuri & Litwin dalam Wirawan (2008:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai:

“a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its member, (b) influence their behavior, and can be described in term of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization”. 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. Sistem sosial di dalamnya memiliki peran yang besar untuk menjalankan sistem organisasi.

Litwin & Stringer dalam Wirawan (2008:121-122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungannya dan unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat. Sifat ataupun karakteristik tiap individu berbeda dengan persepsi terhadap organisasi yang muncul ketika bekerja di dalamnya. Iklim

organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan kehadirannya. Iklim organisasi merupakan karakteristik dan segala sesuatu yang dipersepsikan dari suatu lingkungan kerja yang dihasilkan oleh tindakan-tindakan organisasi, yang diharapkan berpengaruh pada perilaku pegawai. Dengan kata lain, iklim organisasi dapat dianggap sebagai "kepribadian" dari organisasi, yang diamati oleh anggota-anggotanya sebagai suatu karakteristik atmosfer dalam suatu sistem yang dipersepsikan oleh pegawai.

Iklim organisasi yang sehat di tempat kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pekerjaan yang efektif, melalui iklim organisasi yang kondusif menjadikan seluruh karyawan melakukan tugas dan peran mereka secara optimal. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim organisasi yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Menurut Davis & Newstrom (2002:22), para karyawan akan merasa bahwa iklim menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Pekerjaan yang menantang secara intrinsik memuaskan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, didengar dan diperlakukan sebagai orang yang bernilai serta memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan. Hal ini bisa menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan.

Dengan demikian, Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dapat dianggap

sebagai kepribadian suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain sebagaimana dipersepsi dan dirasakan oleh anggota organisasi, yang dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti: kebutuhan, nilai, sejarah perkembangan individu yang unik dan perilaku terhadap organisasi. Faktor-faktor fisik, sistem organisasi formal, dan perilaku manajemen secara bersama-sama memberikan kontribusi pada terbentuknya suatu iklim organisasi.

b. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara objektif eksis, terjadi di setiap organisasi, dan mempengaruhi perilaku individu dalam 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 yang diperlukan, yaitu:

- 1) Struktur (*structure*). Organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan
- 2) Standar-standar (*standards*). Standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan atau kepuasan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi berarti anggota

organisasi berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

- 3) Tanggung jawab (*responsibility*). Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos untuk diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusan dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru atau inovasi tidak diharapkan.
- 4) Penghargaan (*recognition*). Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim-iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
- 5) Dukungan (*support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasnya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih

sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

- 6) *Komitmen (Comitment)*. Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

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 yaitu; struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen dapat digambarkan profil iklim organisasi perusahaan tersebut.

2. *Eustress*

a. **Pengertian Stres**

Masalah-masalah tentang stres pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Schuler dalam Robbins (2002:318) menyatakan bahwa “stres merupakan kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai dengan harapan dan hasil yang ingin dia capai dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting”.

Panggabean (2004:2) menyatakan bahwa stres juga berarti “respon fisiologi, psikologi, dan perilaku dari seseorang dalam upaya untuk menyesuaikan diri dengan tekanan baik secara internal maupun eksternal”. Dalam konteks definisi mengenai stres, Ivancevich (2007:295) mengemukakan bahwa penting untuk dipahami bahwa “stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada seseorang”. Dalam hal ini khusus yaitu secara fisik atau psikologi mengancam, atau serangkaian pengalaman yang berada diluar pengalaman individu yang biasa. Agar suatu tindakan, situasi, atau peristiwa dapat menghasilkan stres, hal tersebut harus dipersepsikan oleh individu sebagai suatu sumber ancaman, tantangan, atau bahaya dan dapat terlihat dari perilaku seseorang.

Hampir semua definisi ini dapat ditempatkan dalam dua kategori, stres dapat didefinisikan sebagai suatu stimulus atau suatu respon. Menurut Ivancevich (2007:298) *stressor* adalah tindakan, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang. Dalam definisi respon, stres merupakan konsekuensi dari interaksi antara suatu stimulus lingkungan (suatu *stressor*) dan respon individual.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu reaksi adaptif atau perasaan tidak enak dan tanggapan seseorang (fisiologi, mental, psikologi, dan perilaku) yang tidak diharapkan muncul. Hal itu, merupakan konsekuensi dari suatu tindakan, situasi, atau peristiwa yang memberikan tuntutan khusus seseorang.

b. Pengertian *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. Sama halnya dengan Quick & Quick dalam Rivai (2009:308) mengategorikan hasil stres menjadi dua hal, yaitu:

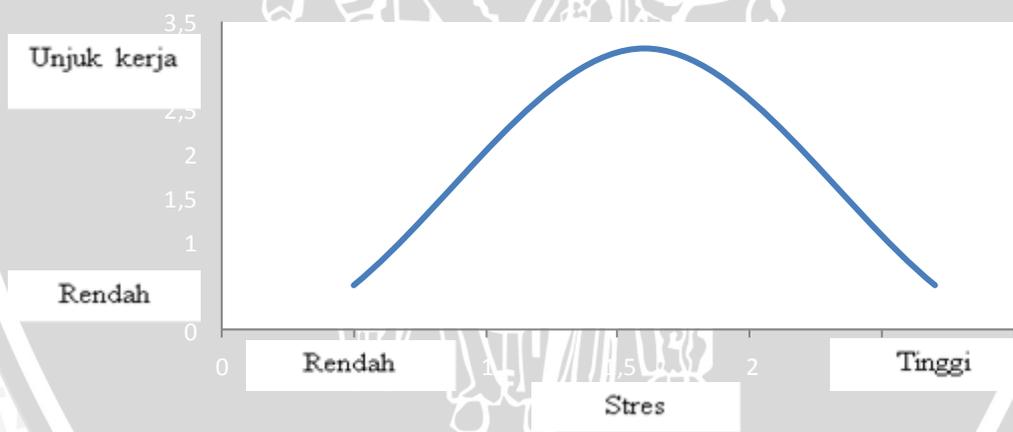
- 1) *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi. Stres akan positif apabila:
 - a) Kadarnya proporsional yaitu tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan atau tidak berlangsung terus menerus.
 - b) Ada penyikapan yang konstruktif (membangun), penyikapan di sini adalah bagaimana kita meresponi tekanan-tekanan itu. Respon di sini biasanya terkait dengan apakah kita akan melihat tekanan itu

sebagai tekanan ataukah kita melihatnya sebagai tantangan (*challenge*).

c) Ada proses transformasi yang ditempuh yaitu kemampuan mengubah atau menyikapi energi potensial yang semula negatif menjadi energi yang positif.

2) *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak).

Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, atau mengarah pada perilaku yang tak wajar.



Gambar 1 Hubungan Stres dan Unjuk Kerja Pekerjaan

Sumber: Munandar (2011:374)

Stres diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi. Munandar (2011:374) menyatakan bahwa ada hubungan berbentuk –U terbalik antara stres dan unjuk kerja. Stres yang meningkat sampai titik optimalnya merupakan stres yang menyenangkan (*eustress*). Sebelum mencapai titik

optimalnya, peristiwa yang dialami sebagai suatu tantangan yang merangsang. Melewati titik optimal stres menjadi *distress*, peristiwa yang dialami dipersepsikan sebagai ancaman yang mencemaskan.

c. Penyebab *Eustress*

Pentingnya organisasi ataupun individu dalam memahami penyebab dari *eustress* memungkinkan pekerja untuk dapat mempersepsikan stres kerja yang awalnya dapat menyebabkan pengaruh yang destruktif menjadi lebih konstruktif. Faktor yang memberi pengaruh terhadap stres kerja positif (*eustress*) dan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1) Nilai pekerjaan yang bersifat intrinsik

Merupakan suatu bentuk yang mempunyai hubungan dengan suatu aktifitas atau objek (Wallace *et al.* dalam Wijono, 2011:148), yang terdiri dari tiga subskala, yaitu:

a) Kebanggaan dalam bekerja

Individu mengalami perasaan bangga terhadap pekerjaannya, maka dia akan merasa puas dan stresnya cenderung rendah.

b) Keterlibatan kerja

Apabila individu menganggap bahwa dirinya menjadi bagian dalam anggota kelompok kerjanya, maka keterlibatan kerjanya menjadi optimal, sehingga dia merasa puas dan bangga karena menjadi bagian dalam kelompok kerjanya.

c) Prioritas kegiatan

Seandainya individu dalam bekerja mempunyai prioritas kegiatan, maka dia dapat memfokuskan kegiatannya berdasarkan kebutuhan dan kepentingannya untuk mencapai tujuan lebih jelas. Sehingga dia merasa puas dan dia menjadi senang dan bangga.

2) Nilai pekerjaan ekstrinsik

Nilai pekerjaan ekstrinsik juga merupakan imbalan (*reward*) yang diperoleh oleh individu atas dasar keterlibatannya dalam suatu pekerjaan. imbalan ini termasuk penghasilan tambahan dan asuransi kerja serta hubungan baik yang terbentuk dalam hubungan antar rekan kerja yang dapat mempengaruhi stres kerja positif dan kepuasan kerja terdiri dari tiga subskala, yaitu:

a) Status sosial dalam bekerja.

Saat individu bekerja di suatu organisasi, dia tentu akan mencoba untuk menentukan tujuan yang hendak dicapainya. Jika dia bekerja untuk meningkatkan status sosialnya, maka dia akan berusaha meraihnya.

b) Sikap terhadap penghasilan

Dalam setiap organisasi memiliki peraturan kerja masing-masing termasuk bagaimana organisasi mengatur penghasilan setiap pegawai. Namun, setiap individu mempunyai sikap yang berbeda penghasilan yang mereka terima. Perlakuan adil dan sesuai dengan hasil kerja yang diberikan oleh individu terhadap organisasi dapat

membuat stres kerja menjadi lebih positif dan akhirnya individu tersebut merasa puas.

c) Persepsi yang positif terhadap penyelia

Pegawai yang mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliannya akan merasa puas dengan penyeliannya, dengan kata lain tingkat stres kerjanya menjadi lebih positif. Sementara itu Einsberg dalam Wijono (2011:150) menjelaskan bahwa peran persepsi yang positif dilakukan oleh pegawai kepada pegawai lain atau antara penyelia dan pegawai memberi dukungan untuk dapat bersikap terbuka dan terjadi keefektifan komunikasi dalam mencapai kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja.

Selain itu, McGee et al. (1984) dalam Wijono (2011:120) mendapati bahwa beberapa faktor yang menyebabkan pegawai mengalami stres kerja tetapi masih merasa puas terhadap pekerjaannya. Hal itu diantaranya disebabkan oleh:

- 1) Tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati mereka
- 2) Terjadi komunikasi yang efektif diantara para anggota dalam organisasi tersebut
- 3) Adanya kerjasama yang kondusif antara atasan dan karyawan
- 4) Karyawan memandang para manajemen memberikan keleluasaan yang besar pada diri mereka
- 5) Berdasarkan pada cara mengelolaa faktor internal individu yaitu kepribadian dan sifat yang dimiliki individu serta adanya spesifikasi tugas yang jelas

Nelson & Simons (2003) dalam Schreuder & Coetzee (2006:284) menyatakan bahwa,

" *eustress reflects the extent to which individuals appraise a situation or even as beneficial or as a potential enhancement of their well-being. Work situation assessing eustress should be positive psychological states, such as attitudes or emotions. Positive affect, meaningfulness, manageability, and hope may be good indicators of eustress. These indicators all represent an aspect of active engagement, which may be an important component* ".

Eustress mencerminkan sejauh mana individu menilai situasi atau saat yang menguntungkan sebagai potensi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Berdasar pada penelitian Jarinto (2010) yang berjudul "*Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies*", Maka dalam penelitian ini *eustress* yang diteliti meliputi *Positive affect, Meaningfulness, Manageability*. Selanjutnya akan dijelaskan ketiga indikator tersebut:

1) *Positive Affect*

Greenberg (2008:77) menyatakan bahwa *Positive affect* menunjuk pada pengertian bahwa seseorang merasa bersemangat, penuh konsentrasi dan kenyamanan. Sedangkan Carr (2004) dalam Greenberg (2008:77) menjelaskan afek positif sebagai dimensi dimana terdapat perasaan yang nyaman dengan intensitas yang beragam. Afek positif dapat membuat orang lebih menikmati pekerjaan, dan hubungan dengan orang lain, dan sebaliknya, bahagia dalam bekerja dan kecintaan meningkatkan afek positif. Afek positif dapat ditingkatkan dengan melakukan aktifitas fisik sehari-hari, tidur yang cukup, bersosialisasi dengan teman dekat dan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang memiliki nilai. Watson & Clark. (1994:2) menjelaskan

sifat yang menunjukkan afek positif adalah semangat, kuat, aktif, waspada/siap, konsentrasi, teguh/kokoh, mempunyai ide, berminat, antusias/bergairah, tegar/tabah. Kemudian Judge & Larsen (2001) dalam Nelson & Cooper (2007:62) menjelaskan bahwa *proposed a theory of job satisfaction based on trait affect, where they found that positive affect is an important precursor of job satisfaction.*

2) *Meaningfulness*

Schreuder & Coetzee (2006:284) menjelaskan bahwa kebermaknaan adalah sejauh mana seseorang merasa bahwa pekerjaan masuk akal secara emosional. Masalah dan tuntutan dianggap sebagai tantangan atas keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Kebermaknaan juga menunjukkan ketekunan dalam menjaga strategi dukungan, motivasi dan komitmen untuk mengatasi stres yang dihadapi. Frankl (1992) dalam Schreuder & Coetzee (2006:284) berpendapat bahwa individu memiliki motif utama untuk mencari makna dalam pekerjaan mereka dan berkeyakinan bahwa *meaningfulness* (kebermaknaan) dalam hidup, berhubungan dengan harga diri yang tinggi dan perilaku yang murah hati terhadap orang lain. Dauglas et al. (2004:14) menjelaskan bahwa, "*Meaningfulness is defined as the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standart*". Kebermaknaan didefinisikan sebagai nilai dari suatu tujuan pekerjaan, dinilai terkait dengan cita-cita individu atau standar.

Kemudian Dauglas et al. (2004:14) mengelompokan dimensi ditempat kerja yang mempengaruhi *psychological meaningfulness* yaitu:

a) *Job Enrichment*

Khan (1990) dalam Dauglas et al. (2004:14) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan seseorang dapat mempengaruhi tingkat *meaningfulness* yang dialami karyawan di tempat kerja. Setiap manager perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada karyawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna terhadap tugas yang dikerjakan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktifitas kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapat memenuhi kebutuhan karyawan sehingga stres kerjanya menjadi konstruktif.

b) *Work Role Fit*

Mengacu kepada hubungan antara individu dan perannya dalam organisasi (Kristof, 1996). Kedekatan antara konsep diri individu dan peran kerjanya menyebabkan kebermaknaan psikologis, karena orang mampu mengekspresikan keyakinanya, nilai-nilai dan prinsip-prinsip secara terbuka (Kahn, 1990; Mei et al, 2004).

Penelitian menunjukkan bahwa individu akan mencari peran kerja yang memungkinkan mereka untuk mengekspresikan diri sejati mereka (Olivier & Rothmann, 2007). Individu yang mengalami *work role fit* yang tinggi menganggap pekerjaan mereka menjadi

panggilan dan bersedia untuk melampaui batasan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Dik & Duffy, 2008).

c) *Co-worker Relations*

Individu yang menghargai interaksi interpersonal dengan rekan kerja merasakan makna yang besar dalam pekerjaan mereka. Persahabatan tempat kerja menyebabkan kelompok kerja yang lebih kohesif, karyawan lebih puas dan berkomitmen, produktivitas yang lebih besar, pencapaian tujuan yang lebih besar, meningkatkan perasaan positif tentang organisasi, dapat membuat pekerjaan baik dan hal yang buruk menjadi baik, dan merupakan faktor dalam mencegah perputaran karyawan dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

3) *Manageability*

Menurut Loots et al, (2012:61) *manageability* mengacu pada sejauh mana seseorang mengalami kejadian dalam kehidupan sebagai kondisi yang terkontrol dan dikelola, termasuk kemampuan untuk menggerakkan sumber daya yang ada untuk menghadapi stres yang ditemui. Schreuder & Coetzee (2006:284) berpendapat bahwa dalam situasi kerja yang menuntut, sikap pengelolaan akan berkembang sebagai respon positif apabila sumber daya yang memadai tersedia. Averil (1973) dalam Nurfauiyanti (2010:28) menjelaskan ada 3 aspek dalam kemampuan mengontrol diri:

- a) Mengontrol perilaku (*behaviour*)
Merupakan kesiapan atau ketersedianya suatu respon yang dapat secara langsung mempengaruhi atau memodifikasi suatu keadaan yang tidak menyenangkan.
- b) Mengontrol kognisi (*cognitive control*)
Merupakan kemampuan individu untuk mengelola informasi yang tidak diinginkan dengan cara menginterpretasi, menilai, atau menggabungkan suatu kejadian dalam suatu kerangka kognitif sebagai adaptasi psikologi atau untuk mengurangi tekanan.
- c) Mengontrol keputusan (*decisional control*)
Merupakan kemampuan seseorang untuk memilih hasil atau suatu tindakan berdasarkan pada sesuatu yang diyakini atau disetujuinya. Kontrol diri dalam menentukan pilihan akan berfungsi baik dengan adanya suatu kesempatan, kebebasan, atau kemungkinan pada diri untuk memilih berbagai kemungkinan tindakan.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat penting karena pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual sehingga karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaan. Agar dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai pengertian kepuasan kerja karyawan, maka akan disampaikan beberapa pendapat dari berbagai ahli mengenai kepuasan kerja.

Menurut Robbins (2003:91) 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)

"Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work", 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.

Menurut Davis & Newstrom (2002:204) menyatakan bahwa "*Job satisfaction is favorableness with employees view their work. Its express the amount agreement between one's expectations of the job and reward the job provides*". Kepuasan kerja itu dinyatakan sebagai besarnya kesesuaian antara harapan dan pengharapan yang ingin di dapat dari penilaian terhadap hasil kerjanya.

Kepuasan kerja muncul dari sikap karyawan terhadap bermacam-macam aspek pekerjaan, jadi bukan sikap seseorang terhadap satu aspek pekerjaan saja melainkan penjumlahan sikap-sikap karyawan terhadap berbagai macam aspek. Jadi kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya.

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan maupun tidak mengenai obyek, orang, atau peristiwa itu sendiri yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Sikap memiliki tiga komponen : komponen pengertian kognitif misalnya: saya berfikir pekerjaan ini memberikan tantangan; perasaan (*afektif*) misalnya; saya menyukai pekerjaan saya, dan perilaku yang merujuk ke sesuatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang

dan sesuatu misalnya; saya memilih berhenti bekerja. Hal ini sesuai dengan pengertian dari Greenberg & Baron (2003;148) bahwa “*Job satisfaction as individuals cognitive, affective, and evaluative reactions to ward their jobs*”.

Karyawan akan merasakan kepuasan kerja jika perusahaan dapat memberikan balas jasa yang sesuai dengan usaha yang dikeluarkan karyawan dengan penghargaan tersebut memenuhi harapan karyawan. Menurut Panggabean (2004:128) kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat yang paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Hal ini dalam pekerjaan dapat terjadi karena pekerjaan menuntut interaksi antara teman sekerja dengan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup pada kondisi kerja yang kurang ideal, dan hal serupa lainnya. Maka dalam suatu perusahaan bila hal tersebut tidak berjalan dengan baik, karyawan perusahaan tidak akan merasa puas dengan pekerjaannya dan akan menunjukkan sikap negatif baik di dalam maupun di luar perusahaan.

b. Teori-Teori Kepuasan Kerja

1) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut Greenberg & Baron (2003:153) teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari sumber yang berbeda. Ketidakpuasan lebih berkaitan dengan kondisi seputar pekerjaan (misalnya; kondisi kerja, gaji, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan yang lain) daripada pekerjaan itu sendiri. Apabila faktor-faktor ini terpenuhi maka hanya akan mencegah reaksi negatif atau ketidakpuasan namun tidak membuat orang puas, karena itu faktor *hygiene* atau pemeliharaan.

Sebaliknya kepuasan berasal dari faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dampak langsung dari pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pencapaian prestasi dalam pekerjaan, kesempatan promosi, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pengakuan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka disebut faktor motivator. Bila faktor-faktor tersebut terpenuhi tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan, hanya tingkat kepuasan yang rendah.

Beberapa studi menemukan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja berdasarkan faktor-faktor yang berbeda dimana mereka tetap membedakan faktor motivator dan *hygiene* sesuai teori, namun studi lain ada pula menemukan bahwa aspek pekerjaan yang termasuk faktor *hygiene* dan faktor motivasi sama-sama mempunyai

pengaruh kuat terhadap kepuasan dan ketidakpuasan karena itu teori ini dikritik sebagai teori yang tidak bisa dibuktikan sebagai kerangka untuk memahami kepuasan kerja.

Meskipun demikian, teori dua faktor mempunyai implikasi penting dalam mengelola organisasi, dimana manager akan mampu memusatkan perhatian mereka pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti kesempatan pengembangan diri. Teori dua faktor juga menyatakan bahwa sebagai tindakan harus diambil untuk mencegah ketidakpuasan dengan menciptakan kondisi-kondisi pemenuhan faktor hygiene, contohnya menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dapat mencegah seseorang untuk merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka.

2) Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut Greenberg & Baron (2003:154) teori nilai menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana hasil (*outcomes*) dari pekerjaan (misalnya penghargaan) sesuai dengan yang diharapkan individual, semakin besar kecocokannya dimana semakin orang merasa bahwa mereka menerima hasil yang mereka anggap bernilai, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil-hasil yang diharapkan orang tidak hanya kebutuhan mendasar saja. Hal atau aspek-aspek yang diharapkan bisa bermacam-macam. Kunci untuk memahami teori ini adalah (*discrepancy*) antara aspek-aspek pekerjaan yang dimiliki seseorang dengan yang diinginkan. Semakin besar perbedaan

menghasilkan ketidakpuasan yang semakin besar, dan semakin kecil perbedaan menghasilkan kepuasan lebih.

Implikasi penting dari teori ini adalah perlu diperhatikannya aspek-aspek pekerjaan yang perlu diperbaiki atau diubah agar tercapai kepuasan kerja. Teori ini menyarankan bahwa aspek-aspek yang membuat puas mungkin tidak sama untuk semua orang, namun aspek apa saja yang bernilai yang dirasakan secara serius perbedaannya (*disperancy*). Dengan menekankan pada nilai, kepuasan kerja dapat berasal dari banyak faktor.

3) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut Robbins & Judge (2008:245-252) teori keadilan adalah seseorang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada empat yaitu: masukan (*inputs*), hasil (*outcomes*), dan bandingan (*comparison person*), serta keadilan–ketidakadilan (*equity-inequity*).

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang digunakan untuk pekerjaannya. Hasil (*outcomes*) adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang

pekerja yang diperoleh dari pekerjaan, seperti: upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang dalam perusahaan yang sama atau tempat lain, atau biasa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini setiap pegawai akan membandingkan resiko input hasil orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak, tetapi bila perbandingan tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut Robbins & Judge (2008:223-225) teori pemenuhan kebutuhan ini berdasarkan asumsi bahwa manusia sejak lahir mempunyai kebutuhan-kebutuhan dasar yang harus dipuaskan. Kebutuhan-kebutuhan menurut Maslow tersusun dalam hirarki yang berbentuk piramida. Dimana kebutuhan pada hirarki atau tingkatan paling dasar harus terpenuhi terlebih dahulu. Setelah terpuaskan kemudian kebutuhan tingkat berikutnya menjadi perhatian utama dan seterusnya dimulai dengan kebutuhan tingkat paling dasar.

Kebutuhan yang dimulai dari tingkat paling dasar yaitu kebutuhan fisiologis yaitu makan, minum, pengenalan suhu, pemenuhan gizi untuk tetap hidup dan berfungsi secara normal. Kemudian pada tingkatan selanjutnya adalah kebutuhan keamanan yaitu bebas dari rasa

takut dan cemas, dimana rasa aman itu diperoleh dengan mengenal lingkungannya dan membuat lingkungan tersebut dapat diramalkan sehingga dalam lingkungan tersebut seseorang dapat dengan tenang belajar, bekerja, dan berkembang. Kebutuhan kasih dan rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk berinteraksi sosial, merasa memiliki menjadi bagian dalam kelompok, membangun persahabatan. Kebutuhan akan harga diri, hasrat akan kekuatan; prestasi, status, ketenaran, kekuasaan, keunggulan pengakuan, perhatian, martabat. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dimana setiap orang mempunyai ketrampilan dan kemampuan yang unik, karena itu setiap orang harus mencari dan memanfaatkan keunikannya sehingga mereka dapat mengakui kepuasan. Pekerjaan menjadi sebuah alat untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pada saat kebutuhan tersebut muncul. Pekerjaan dapat menyediakan kesempatan untuk memberikan prestise, status, pengakuan, penghargaan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Bila perusahaan memperhatikan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, gaji yang seimbang, kesempatan kenaikan jabatan, perhatian yang baik dari supervisor atau atasan, adanya kelompok kerja yang saling mendukung, dan suasana kerja yang menyenangkan maka akan memberikan kepuasan kepada karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Robbins (2001:149) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah "*Mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues*".

- 1) *Mentality challenging* (kerja secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.
- 2) *Equitable rewards* (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.
- 3) *Supportive working condition* (kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja, studi fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang nyaman dan tidak berbahaya.
- 4) *Supportive colleagues* (rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat di ukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

Sedangkan Luthans (2006:243), menyebutkan ada faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1) *The work itself, the extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.* Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk

belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Ada dua elemen utama didalamnya, yaitu:

- a) *Autonomy*, tingkat dimana suatu pekerjaan memberikan kebebasan atau kemandirian serta keleluasan bagi pegawai dalam menjadwalkan pekerjaannya dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) *Feedback*, tingkat dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensinya pada pekerjaan guna mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang aktivitas-aktivitas pelaksanaan pekerjaannya.
- 2) *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed equitable that of other in organization.* Karyawan menginginkan sistem upah yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat adil yang berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
 - 3) *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.* Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja, hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. Kesempatan promosi merupakan hal yang penting bagi seorang karyawan, karena karyawan yang mendapatkan promosi dalam pekerjaannya cenderung lebih mengalami kepuasan kerja. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan, dan tanggung jawab.
 - 4) *Supervision, the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.* Supervisi mempunyai peran penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan. Supervisi juga memilih orang-orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat tiap-tiap orang terhadap pekerjaan dan mengajarkan bagaimana harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya, mengadakan koreksi-koreksi bilamana

perlu dan memindahkan orang kepada pekerjaan yang lebih sesuai atau memberhentikan mereka yang ternyata tidak dapat bekerja dengan baik, memberi pujian dan penghargaan atas kerja yang baik, dan akhirnya menyelaraskan setiap orang kedalam suasana kerja yang sama erat dengan teman kerjanya, semua itu dilakukan secara adil, sabar, tenggang rasa sehingga setiap orang menjalankan pekerjaannya dengan mahir, teliti, bersemangat dan sempurna.

- 5) *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially supportive.* Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja. 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. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa 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.

Dari teori-teori yang telah dikemukakan maka dapat diketahui bagaimana 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”.

C. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian.

1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress*

Iklim organisasi merupakan persepsi individu dalam organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi. Menurut Wirawan (2008:124), pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku individu dapat bersifat positif maupun bersifat negatif. Misalnya, ruang yang tidak baik, adanya hubungan yang buruk dengan atasan, dan sistem kerja yang terkesan kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stres kerja tinggi (*distress*), motivasi serta kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di ruangan yang bersih dan sehat, hubungan dengan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif, *eustress*, serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi.

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. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Adriansyah Dauley (2009) yang mengemukakan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dengan stres kerja karyawan, yang berarti adanya iklim organisasi yang baik stres kerja karyawan akan berkurang.

Dengan kata lain adanya iklim organisasi yang baik maka karyawan mempersepsikan stres menjadi lebih positif (*eustress*).

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengertian iklim organisasi sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada di dalam organisasi yang melukiskan hubungan manusia dengan lingkungan kerjanya. Davis & Newstrom (2002:21) mengemukakan bahwa, "kualitas iklim organisasi berada pada suatu kontinum dimana iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja". Dalam setiap organisasi perlu memperhatikan kualitas iklim organisasi, karena hal tersebut sangat mempengaruhi perilaku individu yang berada dalam organisasi tersebut.

Lebih lanjut dalam penelitian Suhartono (2009:27) berpendapat bahwa iklim organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri. Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, menurut penelitian Rongga et al. (2001:79); Burke (1994); Friedlander & Margulies (1969); Mahajan, et al. (1984) dalam Suhartono (2009:29) mengemukakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklim yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka, dan lebih bersifat konsultatif pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Iklim organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja.

Rongga et.al (2001:79) membuktikan bahwa "*existence of relation which are positive between organizational climate with job satisfaction of employees*". adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan

kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya ia menunjukkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan timbul dari cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan bawahannya, sehingga para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasan memperhatikan mereka. Bila para pekerja bahwa atasannya memperhatikan kesejahteraan masing-masing individu, dapat dipastikan para pekerja akan mencapai derajat kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu dalam penelitian Daely (2009) mengemukakan bahwa 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.

3. Pengaruh *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pernyataan Robbins (2006: 806) dampak stres pada kepuasan jauh lebih langsung, ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja. Menurut Ivancevich (2007:295) penting untuk dipahami bahwa “stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada seseorang”. Stres kerja bagi seorang karyawan banyak mendatangkan akibat, baik akibat positif ataupun negatif. Dapat berakibat negatif apabila stres kerja itu menimbulkan ketegangan yang akhirnya karyawan tersebut susah berkonsentrasi, hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan. Dapat berakibat positif apabila dengan stres kerja tersebut dapat meningkatkan tingkat kewaspadaan

seseorang sehingga dapat mengatasi setiap masalah maupun hambatan-hambatan dalam pekerjaannya. McGee *et al.* (1984) dalam Wijono (2011:120) mendapati bahwa beberapa faktor yang menyebabkan karyawan mengalami stres kerja tetapi masih merasa puas terhadap pekerjaannya diantaranya disebabkan oleh tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati. Dalam penelitian Jarinto (2011) menemukan bahwa "*positive stress is the key factor for enhance job satisfaction based on the principle that stress should be moderately stimulated while excessive stimulation is likely to cause physical, and mental illnesses*". Judge & Larsen (2001) *proposed a theory of job satisfaction based on trait affect, where they found that positive affect is an important precursor of job satisfaction*. 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). Anatan (2007:63) menyimpulkan bahwa dengan efek positif stres sangat perlu bagi perusahaan untuk mengadakan pengelolaan stres agar *stressor* dapat menimbulkan efek positif sehingga tercipta kepuasan kerja pada setiap individu dalam organisasi.

4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja

Litwin & Stringer dalam Wirawan (2008:121-122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungannya dan unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi. Sifat ataupun karakteristik tiap individu berbeda dengan

persepsi terhadap organisasi yang muncul ketika bekerja di dalamnya. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi dapat dirasakan kehadirannya. Iklim organisasi merupakan karakteristik dan segala sesuatu yang dipersepsikan dari suatu lingkungan kerja dihasilkan oleh tindakan-tindakan organisasi sehingga diharapkan berpengaruh pada perilaku pegawai. Dengan kata lain, iklim organisasi dapat dianggap sebagai "kepribadian" dari organisasi, yang diamati oleh anggota-anggotanya sebagai suatu karakteristik atmosfer dalam suatu sistem yang dipersepsikan oleh pegawai.

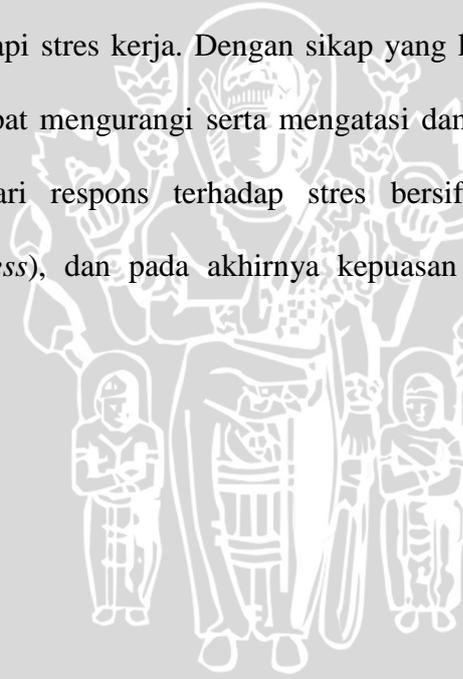
Iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat. Iklim organisasi merupakan persepsi individu dalam organisasi mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi. Menurut Wirawan (2008:124), pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku individu dapat bersifat positif maupun bersifat negatif. Misalnya, ruang yang tidak baik, adanya hubungan yang buruk dengan atasan, dan sistem kerja yang terkesan kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stres kerja tinggi, motivasi serta kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di ruangan yang bersih dan sehat, hubungan dengan atasan yang kondusif akan menimbulkan sikap yang positif, stres kerja yang positif (*eustress*), serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Adriansyah Dauley (2009) yang mengemukakan hasil penelitiannya bahwa, "iklim organisasi berpengaruh positif dengan stres kerja karyawan, yang berarti adanya iklim organisasi yang baik stres kerja karyawan akan berkurang".

Pengertian iklim organisasi sangat berkaitan dengan persepsi anggota yang berada di dalam organisasi yang melukiskan hubungan manusia dengan lingkungan kerjanya. Davis & Newstrom (2002:21) mengemukakan bahwa, "kualitas iklim organisasi berada pada suatu kontinum dimana iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja". Dalam setiap organisasi perlu memperhatikan kualitas iklim organisasi, karena hal tersebut sangat mempengaruhi perilaku individu yang berada dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Suhartono (2009:27) berpendapat bahwa iklim organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja dianggap sesuatu yang penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang dicapai oleh perusahaan dapat membuat karyawan merasakan semangat dalam bekerja. Tentu saja dengan kepuasan kerja yang tinggi maka kegiatan-kegiatan dapat diselesaikan tepat waktu dan tujuan dapat dicapai dengan baik secara optimal bahkan lebih.

Kreitner & Kinicki (2005:271) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Hasibuan (2008:202) menyatakan bahwa, kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Dalam penelitian

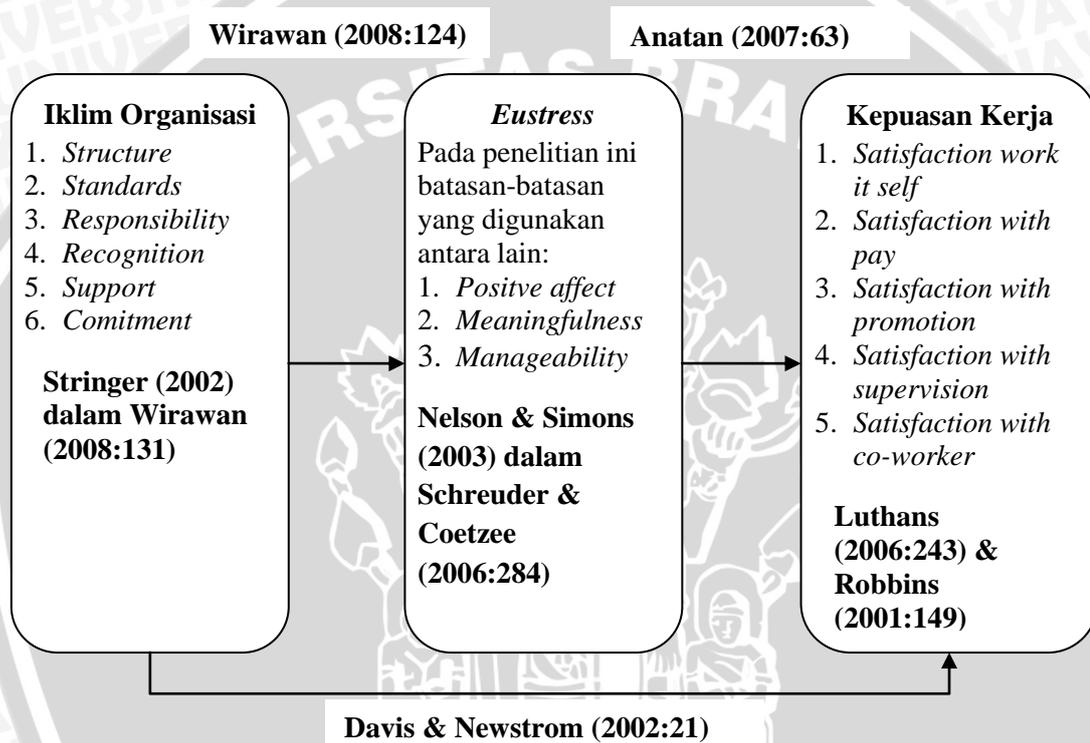
Runtu & Widayarni (2009) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan stres kerja memberikan sumbangan efektif dalam meningkatnya kepuasan kerja perawat. Dalam kaitannya dengan iklim organisasi dan *eustress*, iklim yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Oleh karenanya, para manajer terdorong untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan berorientasi pada karyawan. Selain itu, stres dapat berdampak positif (*eustress*) pada perilaku dan kesehatan individu berdasar pada bagaimana tiap individu menanggapi stres kerja. Dengan sikap yang lebih positif diharapkan para karyawan dapat mengurangi serta mengatasi dampak negatif dari stress sehingga hasil dari respons terhadap stres bersifat sehat, positif, dan konstruktif (*eustress*), dan pada akhirnya kepuasan kerja karyawan dapat tercapai.



D. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan penjelasan mengenai hubungan iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja maka dapat dirumuskan kerangka konsepsi seperti gambar di berikut ini:



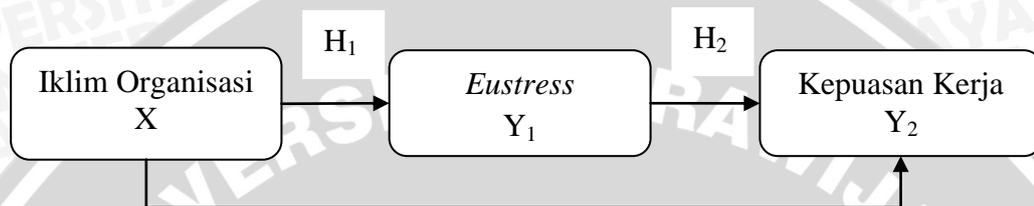
Gambar 2 Model Konsep

2. Model Hipotesis

Dari model konsepsi yang dapat dijabarkan lebih lanjut ke dalam bentuk hipotesis. Hipotesis merupakan seperangkat yang diperlukan peneliti untuk membuktikan kebenaran, dengan cara menerangkan fenomena melalui suatu pengujian secara terkontrol. Menurut Hasan (2002:50) hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, sehingga harus diuji secara empiris. Selain itu

hipotesis juga merupakan dugaan sementara mengenai adanya suatu kemungkinan yang mungkin benar dan mungkin salah.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun model hipotesis sebagai berikut:



Gambar 3 Model Hipotesis

Keterangan :

H₁ = Menjelaskan pengaruh antara Iklm Organisasi terhadap *Eustress*

H₂ = Menjelaskan pengaruh antara *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja

H₃ = Menjelaskan pengaruh antara Iklm Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan model hipotesis di tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

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

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian, penentuan metode penelitian yang akan digunakan merupakan suatu langkah yang penting dalam melakukan penelitian, karena apabila terdapat kesalahan dalam penelitian metode yang akan digunakan maka akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan data, analisis data serta pengambilan kesimpulan dalam penggunaan metode penelitian harus diperhatikan.

Secara umum kata metode mengandung sebagai suatu cara kerja, sedangkan definisi dari metode penelitian menurut Sugiyono (2009:2) yang mengutarakan bahwa metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang dihadapi.

Metode penelitian akan menuntun peneliti tentang urutan-urutan bagaimana penelitian dilakukan serta merupakan pedoman dalam hal pengumpulan data maupun dalam melakukan analisis sehingga data yang diperoleh akan valid.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory*, dimana metode ini digunakan untuk menjelaskan Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2). Penelitian *explanatory* adalah suatu penelitian ini

juga sering disebut penelitian pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antar variabel-variabel yang dirumuskan.

Menurut Singarimbun & Effendi (2006:4), yang dimaksud dengan penelitian *explanatory* (penjelasan) adalah “Penelitian yang menjelaskan hubungan kasual antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis“. Selanjutnya dalam Singarimbun & Effendi (2006:5) menjelaskan “Antara variabel-variabel melalui penguraian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*)“.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2009:8), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel dilakukan secara random, analisis data yang bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yaitu berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan penelitian. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan Perum Jasa Tirta I Malang yang beralamatkan di Jl. Surabaya 2A Malang 65115 PO Box 39, Telp. (0341) 551971 Fax. (0341) 551976, 565531. Peneliti tertarik untuk meneliti pada karyawan Perum Jasa Tirtsa I Malang dengan pertimbangan bahwa pada bidang organisasi

dan manajemen 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. Pegawai Perum Jasa Tirta I memiliki keahlian, ketrampilan dan pengalaman kerja yang memadai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing dengan tingkat beban kerja maupun lingkungan kerja yang berbeda. Maka penting bagi perusahaan untuk memperhatikan pekerjanya dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, mengelola stres kerja karyawan ke arah yang lebih positif (*eustress*) sehingga kepuasan kerjanya tercapai.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Arikunto (2010:173) populasi adalah jumlah keseluruhan dari subyek penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2009:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian maka penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Dari pendapat yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan populasi adalah keseluruhan dari unsur atau bagian yang

memiliki beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang menjadi populasi (N) penelitian ini adalah seluruh karyawan kecuali pimpinan dan para manager yang bekerja di Perum Jasa Tirta I dan berada di lingkungan kerja kantor pusat Jl. Surabaya 2A Malang sebanyak 228 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan dianggap dapat menggambarkan populasinya (Sugiyono, 2009:81). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sampel adalah objek yang diteliti sebagai bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Bagian yang dipilih menjadi sampel dianggap sudah dapat mewakili keseluruhan dari populasi yang ada. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel dari sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik *Simple Random Sampling*.

Rumus yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel adalah rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N_e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan

Dengan menggunakan rumus tersebut maka jumlah sampel ditentukan sebanyak:

$$n = \frac{228}{1 + 228(0,1)^2}$$

= 69,51219 yang dibulatkan menjadi 70 orang karyawan.

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 70 orang atau 70 responden.

Untuk memperoleh jumlah sampel sebanyak 70 orang dari masing-masing unit Perum Jasa Tirta I, maka peneliti melakukan penarikan *propotional random sampling* dalam menentukan jumlah sampel pada masing-masing unit dengan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{\sum N_i} n_0$$

Keterangan:

n_i = banyaknya sampel masing-masing unit

N_1 = banyaknya populasi dari masing-masing unit

n_0 = banyaknya sampel yang diambil dari seluruh unit

$\sum N_i$ = jumlah populasi seluruh unit

Tabel 3.1 Sampel Karyawan di Kantor Pusat Perum Jasa Tirta I Malang

No	Divisi	Jumlah Karyawan	Sampel
1	2	3	4
1.	Direktorat Teknik	86 orang	$86/228 \times 70 = 26$ orang
	a. Biro Perencanaan & Program	23 orang	$23/228 \times 70 = 7$ orang
	b. Biro Penelitian & Pengembangan	6 orang	$6/228 \times 70 = 2$ orang
	c. Biro Data & Informasi	25 orang	$25/228 \times 70 = 8$ orang
	d. Biro Peralatan	32 orang	$32/228 \times 70 = 10$ orang
2.	Direktorat Pengembangan	66 orang	$66/228 \times 70 = 20$ orang
	a. Divisi Pengembangan Wilayah	7 orang	$7/228 \times 70 = 2$ orang
	b. Divisi Jasa SPAM	12 orang	$12/228 \times 70 = 4$ orang
	c. Divisi PLTA/PLTM	4 orang	$4/228 \times 70 = 1$ orang
	d. Divisi Jasa Umum	43 orang	$43/228 \times 70 = 13$ orang
3.	Direktorat Pengelolaan	38 orang	$38/228 \times 70 = 12$ orang
	a. Divisi Jasa ASA I	5 orang	$5/228 \times 70 = 2$ orang
	b. Divisi Jasa ASA II	9 orang	$9/228 \times 70 = 3$ orang
	c. Divisi Jasa ASA III	6 orang	$6/228 \times 70 = 2$ orang
	d. Divisi Jasa ASA IV	10 orang	$10/228 \times 70 = 3$ orang
	e. Divisi Jasa ASA V	8 orang	$8/228 \times 70 = 2$ orang
4.	Direktorat Administrasi & Keuangan	38 orang	$38/187 \times 65 = 12$ orang
	a. Biro Keuangan	16 orang	$16/228 \times 70 = 5$ orang
	b. Biro SDM & Umum	10 orang	$10/228 \times 70 = 3$ orang
	c. Biro Sistem & Manajemen Mutu	7 orang	$7/228 \times 70 = 2$ orang
	d. Unit Pelayanan Pengadaan	5 orang	$5/228 \times 70 = 2$ orang
Total		228 orang	70 orang

(Sumber: Data diolah tahun 2014)

D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional

1. Konsep

Menurut Singarimbun & Effendi (2006:34), “ Konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik, kejadian dan keadaan kelompok atau individu“. Di dalam suatu penelitian, suatu konsep mempunyai peranan yang besar, yaitu menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu sama lain atau sebagai penghubung antara teori dengan observasi dan antara abstraksi dengan realitas.

Definisi konseptual dari penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a) Konsep Iklim Organisasi

Karakteristik atau dimensi iklim yang mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. (Stringer dalam Wirawan, 2008:131).

b) Konsep *Eustress*

Dari sudut pandang yang positif (*eustress*) mencerminkan sejauh mana individu menilai situasi atau saat yang menguntungkan sebagai potensi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Nelson & Cooper, 2007:45).

c) Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2007:202).

2. Variabel

Singarimbun dan Effendi (2006:42) berpendapat bahwa variabel berarti “sesuatu yang mempunyai variasi nilai“. Menurut Sugiyono (2009:38) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah variabel bebas adalah Iklim Organisasi (X) yang merupakan variabel yang menjadi sebab atau yang mempengaruhi variabel terikat yaitu *Eustress* (Y_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2).

3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menjadi dasar untuk melakukan pengukuran sebagai dasar penyusunan instrumen penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (X):

1) Iklim Organisasi Perum Jasa Tirta I (X),

Menjelaskan bahwa segala sesuatu di dalam lingkungan kerja yang dipersepsikan sebagai pengaruh sistem formal, gaya informasi manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang terdapat pada sikap, keyakinan, nilai dan motivasi dari orang yang bekerja pada perum Jasa Tirta I, dengan indikator sebagai berikut:

- a) Struktur (*structure*). Merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas

mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Kejelasan pekerjaan
 2. Pekerjaan yang terencana
- b) Standar-standar (*standards*). Perasaan karyawan tentang penetapan standar hasil kerja lembaga, tekanan untuk terus memperbaiki hasil kerja. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. Standar kerja yang ditetapkan
 2. Perbaikan hasil kerja
- c) Tanggung jawab (*responsibility*). Merefleksikan perasaan karyawan mengenai tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. Pengambilan resiko
 2. Penyelesaian pekerjaan
- d) Penghargaan (*recognition*). Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. Pemberian imbalan
 2. Sistem promosi
- e) Dukungan (*support*). Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Hubungan dengan rekan kerja
 2. Bantuan dari rekan kerja
 3. Partisipasi dalam tim
- f) Komitmen (*comitment*). Merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. Komitmen terhadap tujuan organisasi
 2. Bangga terhadap organisasi

b. Variabel Terikat (Y),

1) *Eustress* (Y_1)

Adalah hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun) dengan indikator sebagai berikut:

- a) *Positive Affect*. menunjuk pada pengertian bahwa seseorang merasa bersemangat, penuh konsentrasi dan kenyamanan. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. *Joviality* (sifat riang)
 2. *Self-assurance* (sifat percaya diri)
 3. *Attentiveness* (sifat yang menunjukkan perhatian)
- b) *Meaningfulness*. kebermaknaan adalah nilai dari suatu tujuan pekerjaan, dinilai terkait dengan cita-cita individu atau standar.

Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Penilaian terhadap pekerjaan

2. Kesesuaian antara konsep diri dan peran pekerjaan
 3. Rekan kerja yang menguntungkan
- c) *Manageability*. Mengacu pada sejauh mana seseorang mengalami kejadian dalam kehidupan sebagai kondisi yang terkontrol dan dikelola, termasuk kemampuan untuk menggerakkan sumber daya yang ada untuk menghadapi stres yang ditemui. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Mengontrol perilaku
2. Mengontrol kognitif
3. Mengontrol keputusan

2) **Kepuasan Kerja (Y_2)**

Menjelaskan bahwa, sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, dengan indikator:

- a) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction work it self*)
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Uraian item dalam indikator ini adalah:
1. Adanya keleluasaan dalam bekerja
 2. Pekerjaan yang menarik dan menantang
- b) Kepuasan dengan gaji/upah (*satisfaction with pay*). Karyawan menginginkan sistem upah yang dirasa/dipersepsikan sebagai adil,

tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Tunjangan
 2. Kesesuaian dengan pekerjaan
- c) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*). Perasaan puas terhadap kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan karyawan.

Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Promosi yang adil berdasarkan pada prestasi
 2. Peningkatan kemampuan
- d) Kepuasan dengan supervisi (*satisfaction with supervision*). Perasaan puas terhadap supervisi yang berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Supervisi yang mempunyai motivasi tinggi
 2. Supervisi yang memberi dukungan
- e) Kepuasan dengan rekan kerja (*satisfaction with co-worker*). Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber Kepuasan Kerja. Uraian item dalam indikator ini adalah:

1. Rekan kerja yang kooperatif
2. Rekan kerja yang mendukung

Operasionalisasi variable disajikan dalam tabel 3.2, sebagai berikut:

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Item	Literatur
Iklim Organisasi (X)	a. Struktur (<i>Structure</i>)	1. Kejelasan pekerjaan 2. Pekerjaan yang terencana	Wirawan (2008)
	b. Standar-standar (<i>Standards</i>)	1. Standar kerja yang ditetapkan 2. Perbaikan hasil kerja	
	c. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)	1. Pengambilan resiko 2. Penyelesaian pekerjaan	
	d. Penghargaan (<i>Recognition</i>)	1. Pemberian imbalan 2. Sistem promosi	
	e. Dukungan (<i>Support</i>)	1. Hubungan dengan rekan kerja 2. Bantuan dari rekan kerja 3. Partisipasi dalam tim	
	f. Komitmen (<i>Comitment</i>)	1. Komitmen terhadap tujuan organisasi 2. Bangga terhadap organisasi	
<i>Eustress</i> (Y ₁)	a. <i>Positive Affect</i>	1. <i>Joviality</i> (sifat riang) 2. <i>Self-Assurance</i> (sifat percaya diri) 3. <i>Attentiveness</i> (sifat yang menunjukkan perhatian)	Watson & Clark (1994) Nelson & Simons (2003) Antonovsky (1987) Nurfaujiyanti (2010)
	b. <i>Meaningfullnes</i>	1. Kebermaknaan terhadap pekerjaan 2. Kesesuaian antara konsep diri dan peran pekerjaan 3. Rekan kerja yang menguntungkan	
	c. <i>Manageability</i>	1. Mengontrol perilaku 2. Mengontrol kognitif 3. Mengontrol keputusan	

Variabel	Indikator	Item	Literatur
Kepuasan Kerja (Y ₂)	a. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	1. Adanya keleluasaan dalam bekerja 2. Pekerjaan yang menarik dan menantang	Luthans (2006) Robbins (2001)
	b. Kepuasan dengan gaji/upah	1. Tunjangan 2. Kesesuaian dengan pekerjaan	
	c. Kepuasan dengan Kesempatan promosi	1. Promosi yang adil berdasarkan pada prestasi 2. Peningkatan kemampuan	
	d. Kepuasan dengan supervisi	1. Supervisi yang mempunyai motivasi tinggi 2. Supervisi yang memberi dukungan	
	e. Kepuasan dengan rekan kerja	1. Rekan kerja yang kooperatif 2. Rekan kerja yang mendukung	

4. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2009:93), “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial“. Skala *Likert* ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Pemakaian skala *Likert* ini membuat variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, sehingga indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban dapat diberi skor sebagai berikut :

Tabel 3.3 Instrumen Penelitian

Jawaban Responden	Skor/nilai
Sangat setuju/ selalu/ sangat positif/ sangat baik	5
Setuju/ sering/ positif/ baik	4
Ragu-ragu/ kadang-kadang/ netral	3
tidak setuju/ hampir tidak pernah/ negatif/ tidak baik	2
sangat tidak setuju/ tidak pernah/ sangat tidak baik	1

(Sugiyono,2010:133)

Pada rentang skor tabel instrumen penelitian, interval = (skor tertinggi-skor terendah)/jumlah kelas

$$\frac{(5-1)}{5} = 0,80$$

sehingga dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut :

- 1,00-1,80 = sangat rendah/sangat kecil/sangat lemah /sangat tidak baik.
- >1,80-2,60 = rendah/kecil/lemah/tidak baik.
- >2,60-3,40 = cukup/cukup baik.
- >3,40-4,20 = tinggi/besar/kuat/baik.
- >4,20-5,00 = sangat tinggi/sangat besar/sangat kuat/sangat baik.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber data

Sugiyono (2009:137), jenis data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: sumber primer dan sumber sekunder. Dimana sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Untuk mempermudah penelitian ini, maka peneliti membagi jenis data menjadi dua:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari responden Perum Jasa Tirta I secara langsung melalui wawancara dengan responden yang berpedoman pada daftar pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari data yang sudah ada sebelumnya. Data ini tidak langsung berhubungan dengan responden yang diteliti seta merupakan data pendukung bagi penelitian yang dilakukan.

Data sekunder berupa: dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan, dan laporan resmi yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam metode penelitian karena data yang diperoleh diharapkan dapat dipergunakan untuk

memudahkan peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data primer dan data sekunder dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Menyebarkan Kuisisioner

Menyebarkan kuisisioner yaitu daftar pertanyaan yang disebarkan kepada seluruh responden untuk memperoleh hasil tertulis (daftar pertanyaan yang berbentuk *multiple choice* dengan pemberian skor angka dari setiap jawaban dan diajukan disesuaikan dengan pokok permasalahan yang diteliti).

b) Metode dokumentasi

Merupakan suatu cara memperoleh data dengan cara membaca atau mencatat dokumen atau arsip yang berhubungan dengan data yang diperlukan dalam penelitian.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat pada waktu penelitian menggunakan suatu metode (Arikunto, 2010:192). Beberapa instrumen yang dapat digunakan sesuai dengan metode pengumpulan data, adalah :

a) Kuesioner

Kuesioner ini berupa daftar pertanyaan secara tertulis yang disusun secara terstruktur, diberikan kepada karyawan Perum Jasa Tirta I Malang untuk diisi dan dikembalikan kembali kepada peneliti setelah diisi sebagai sumber informasi yang dibutuhkan sebagai data untuk diolah.

b) Dokumentasi

Pencatatan dokumen-dokumen dan data-data lain yang diperoleh dari perusahaan, berisi informasi-informasi yang berhubungan dengan penelitian ini. Pedoman dokumentasi yang akan diajukan antara lain dokumentasi tentang komposisi karyawan, sejarah dan struktur organisasi.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Arikunto (2010:211) mengemukakan bahwa, validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Pengukuran validitas untuk mengukur setiap hal pada pertanyaan atau pernyataan yang ada dalam kuesioner digunakan analisa item, yaitu: mengkorelasikan setiap butir item dengan skor total, dengan rumus analisa korelasi *Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = koefisien korelasi
- X = item
- Y = total variabel
- N = banyak sampel

Dari rumus tersebut akan didapat nilai korelasi *product moment*, apabila nilai koefisien korelasi (r_{xy}) mempunyai taraf signifikansi $< 0,05$ ($\alpha = 5\%$) atau r hitung $> r$ tabel (tingkat kepercayaan 95%, $\alpha = 0,05$), maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian tersebut adalah valid, sebaliknya

jika nilai koefisien korelasi (r_{xy}) mempunyai taraf signifikansi $> 0,05$ ($\alpha = 5\%$) atau r hitung $< r$ tabel, maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian tersebut tidak valid.

2. Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:221) reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan skor antar item dengan instrumen penelitian tersebut sehingga akan menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut dipergunakan berulang kali. Untuk menguji tingkat reliabilitas penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2010:239) sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right] \right]$$

Keterangan :

- α = reliabilitas alat ukur
- k = jumlah item 1 pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah variasi masing-masing item
- σ_t^2 = variasi total

Dari pernyataan yang telah jelaskan maka dapat dikatakan bahwa suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila suatu instrumen memiliki koefesien kehandalan (reliabilitas) sebesar 0,60 atau lebih dan sebaliknya suatu kuesioner dinyatakan tidak reliabel apabila suatu instrument memiliki

koefisien kehandalan (reliabilitas) lebih kecil dari 0,60. Penghitungan ini dilakukan dengan menggunakan *SPSS release 18.0 for Windows*.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Validitas

Suatu item dikatakan valid jika nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ yakni 0,235 dan bila nilai signifikansi (sig) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas dari data kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator /item	r_{hitung}	r_{tabel}	Signifikasi	Keterangan
Iklim Organisasi (X)	X ₁	0,739	0,235	0,000	Valid
	X ₂	0,703	0,235	0,000	Valid
	X ₃	-0,699	0,235	0,000	Valid
	X ₄	0,488	0,235	0,000	Valid
	X ₅	0,592	0,235	0,000	Valid
	X ₆	0,506	0,235	0,000	Valid
	X ₇	0,646	0,235	0,000	Valid
	X ₈	0,797	0,235	0,000	Valid
	X ₉	0,517	0,235	0,000	Valid
	X ₁₀	0,641	0,235	0,000	Valid
	X ₁₁	0,449	0,235	0,000	Valid
	X ₁₂	0,443	0,235	0,000	Valid
	X ₁₃	0,515	0,235	0,000	Valid
Eustress (Y ₁)	Y _{1.1}	0,715	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,544	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,524	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,506	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.5}	0,729	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.6}	0,635	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.7}	0,442	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.8}	0,492	0,235	0,000	Valid
	Y _{1.9}	0,489	0,235	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (Y ₂)	Y _{2.1}	0,568	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.2}	0,597	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.3}	0,784	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.4}	0,667	0,235	0,000	Valid

Variabel	Indikator /item	r hitung	r tabel	Signifikasi	Keterangan
	Y _{2.5}	0,709	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.6}	0,363	0,235	0,002	Valid
	Y _{2.7}	0,527	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.8}	0,440	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.9}	0,427	0,235	0,000	Valid
	Y _{2.10}	0,407	0,235	0,000	Valid

Sumber: Data diolah tahun 2014

Hasil analisis pada tabel 3.4 menunjukkan bahwa semua indikator pertanyaan dari tiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid karena masing-masing indikator/item memiliki nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$ pada $N = 70$ dan $\alpha < 0,05$ (5%).

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Apabila alpha lebih kecil dari 0,6 (minimal memiliki kriteria tinggi) maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas secara statistik dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Iklm Organisasi	0,845	Reliabel
Eustress	0,715	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,736	Reliabel

Sumber: Data diolah tahun 2014

Berdasarkan hasil dalam tabel menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian yaitu Iklm Organisasi, *Eustress*, dan Kepuasan Kerja telah memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach*

alpha untuk variabel Iklim Organisasi sebesar 0,845, variabel *Eustress* sebesar 0,715, dan variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0,736. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel. Hasil nilai *cronbach alpha* ini sama atau lebih dari 0,60 sebagai syarat bahwa instrumen - instrumen dapat dikatakan reliabel.

G. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Sugiyono (2009:147) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis ini mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian responden yang diikuti distribusi frekuensi variabel. Data yang dikumpulkan selanjutnya diolah dalam tabel, setelah itu dibahas secara deskriptif.

Tolak ukur dari pendeskripsian itu adalah dengan pemberian angka, baik dalam jumlah maupun prosentase atau digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteris data sebagaimana adanya serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data dari kuisioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian akan diperoleh frekuensi, presentasi, *mean* (rata-rata) skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item

pertanyaan yang diberikan pada variabel. Berdasarkan skor yang diperoleh pada masing-masing item tersebut, kemudian di analisis untuk mengungkapkan fenomena pada setiap variabel sesuai dengan persepsi responden yang mana hal tersebut nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

2. Analisis Statistik Inferensial

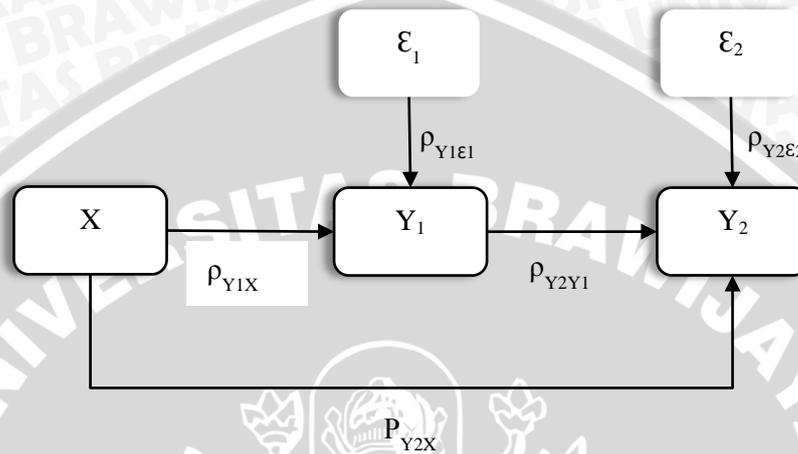
Statistik inferensial sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas, yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu diberlakukan secara random (Sugiyono, 2009:148).

Adapun statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) yang dikembangkan oleh Sewall Wright (1934) dalam Sarwono (2007:1) sebenarnya merupakan pengembangan korelasi yang diurai menjadi beberapa interpretasi akibat yang ditimbulkannya. *Path analysis* 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 3.1 Diagram jalur Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja

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
- $P_{Y1\epsilon1}$ = koefisien jalur dari Error terhadap *Eustress*
- $P_{Y2\epsilon2}$ = koefisien jalur dari Error terhadap Kepuasan Kerja



Dalam menghitung koefisien jalur ada beberapa tahap perhitungan yang harus dilakukan yaitu :

1) Menghitung Korelasi antar variabel

Pengujian korelasi digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel. Formula untuk menghitung koefisien korelasi yang dicari adalah menggunakan *Product Moment Coefficient* dari Karl Pearson. Alasan penggunaan teknik koefisien korelasi dari Karl Pearson ini adalah karena variabel-variabel yang hendak dicari korelasinya memiliki skala pengukuran interval. Formulasnya :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\}\{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Dimana : $-1 \leq r \leq +1$

r = koefisien korelasi

Y_1 = variabel *Eustress*

X = variabel Iklim Organisasi

Y_2 = variabel Kepuasan Kerja

n = jumlah responden

Pedoman menilai korelasi r :

Nilai r menuju $+1$ menunjukkan korelasi menuju kuat dan positif, artinya jika variabel X bertambah, bertambah pula nilai variabel Y .

Jika variabel X berkurang, berkurang pula nilai variabel Y . Nilai r menuju -1 menunjukkan korelasi menuju kuat dan negatif, artinya jika variabel X bertambah, nilai variabel Y berkurang. Jika variabel X berkurang, nilai variabel Y bertambah. Nilai r menuju 0 menunjukkan

korelasi menuju lemah (tidak ada hubungan), artinya jika variabel Y bertambah atau berkurang, nilai variabel X tidak mengikutinya.

Sedangkan harga r akan dikonsultasikan dengan table interpretasi nilai r sebagai berikut :

Tabel 3.6 Pedoman untuk memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2010: 250)

2) Koefisien Jalur

a. Perhitungan koefisien jalur dengan menggunakan rumus:

$$P_{YXi} = R_{XiXj}^{-1} x \begin{pmatrix} r_{YX1} \\ r_{YX2} \end{pmatrix}$$

b. Perhitungan $P_{Y\epsilon}$ yang merupakan koefisien jalur dari variabel lain yang tidak termasuk dalam model dengan rumus :

$$P_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - R_{Y(X1X2)}^2}$$

c. Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing masing variabel *Eustress* dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan

Kerja

- Pengaruh Langsung:

$$Y \longleftarrow X_i \longrightarrow Y \quad : (P_{XuXi}) (P_{XuXi})$$

- Pengaruh Tidak Langsung:

$$Y \longleftarrow X_i \Omega X_j \longrightarrow Y \quad : (P_{YXi}) (r_{XjXi}) (P_{YXi})$$



b. Pengujian Hipotesis

1) Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat atau untuk mengetahui pengaruh yang signifikan diantara variabel iklim organisasi terhadap variabel *Eustress* dan variabel kepuasan kerja. Rumus yang digunakan untuk menghitung uji t adalah:

$$t = \frac{P_{XuXi}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{Xu(X_1X_2...X_k)}^2)C_{ii}}{N - k - 1}}} \quad i = 1,2,3,\dots$$

Keterangan:

t = t hitung yang selanjutnya akan dibandingkan dengan t_{tabel} , dengan derajat bebas = $n-k-1$

k = banyaknya variabel eksogenous (variabel yang nilainya tidak dipengaruhi/ditentukan oleh variabel lain) di dalam model dalam substruktur yang sedang diuji

Uji t pada penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3 dengan taraf nyata (α) = 5% (0.05) untuk uji dua arah. t_{tabel} memiliki derajat kebebasan (dk) = $n-k-1$. Kriteria pengujian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Untuk H_0 ; $\rho = 0$:

Apabila $t_o \leq t_\alpha$, Maka (H_0 diterima / H_1 ditolak).

1. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y_1)

2. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)
3. Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)

Untuk H_1 ; $\rho \neq 0$:

Apabila $t_o > t_a$, Maka (H_0 ditolak / H_1 diterima).

1. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y_1)
2. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)
3. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Latar Belakang Perusahaan

Guna mencapai keberlanjutan fungsi prasarana pengairan maka aspek operasi dan pemeliharaan (O&P) dari prasarana Sumber Daya Air (SDA) sangat penting untuk menjamin manfaat pelayanan air dan melindungi masyarakat dari daya rusak air. Digagaslah pendirian suatu badan usaha yang memiliki tugas pokok mengelola wilayah sungai beserta prasarana SDA yang telah dibangun, sehingga pemenuhan kebutuhan air untuk berbagai sektor dapat tersedia secara akuntabel. Akhirnya pada tanggal 12 Februari 1990, terbitlah PP Nomor 5 Tahun 1990 tentang Perum Jasa Tirta, sebagai sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang berkedudukan di Jl. Surabaya no 2A, Kota Malang.

Maksud dan tujuan perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional terutama di bidang perusahaan dan pengelolaan SDA, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Dalam rangka melaksanakan maksud tersebut perusahaan melakukan kegiatan usaha utama yaitu, pelayanan air baku untuk air minum, industri, pertanian, penggelontoran, pelabuhan, pembangkit tenaga listrik, dan pemenuhan

kebutuhan air lainnya. Selain kegiatan usaha utama, perusahaan menyelenggarakan usaha optimalisasi potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan dan resort, olah raga dan rekreasi, rumah sakit, prasarana telekomunikasi, sumber daya energi, jasa konsultasi, jasa konstruksi, ekobisnis, pusat pelatihan, usaha pertanian, jasa penyewaan, serta pengusahaan sarana dan prasarana yang dikuasai perusahaan.

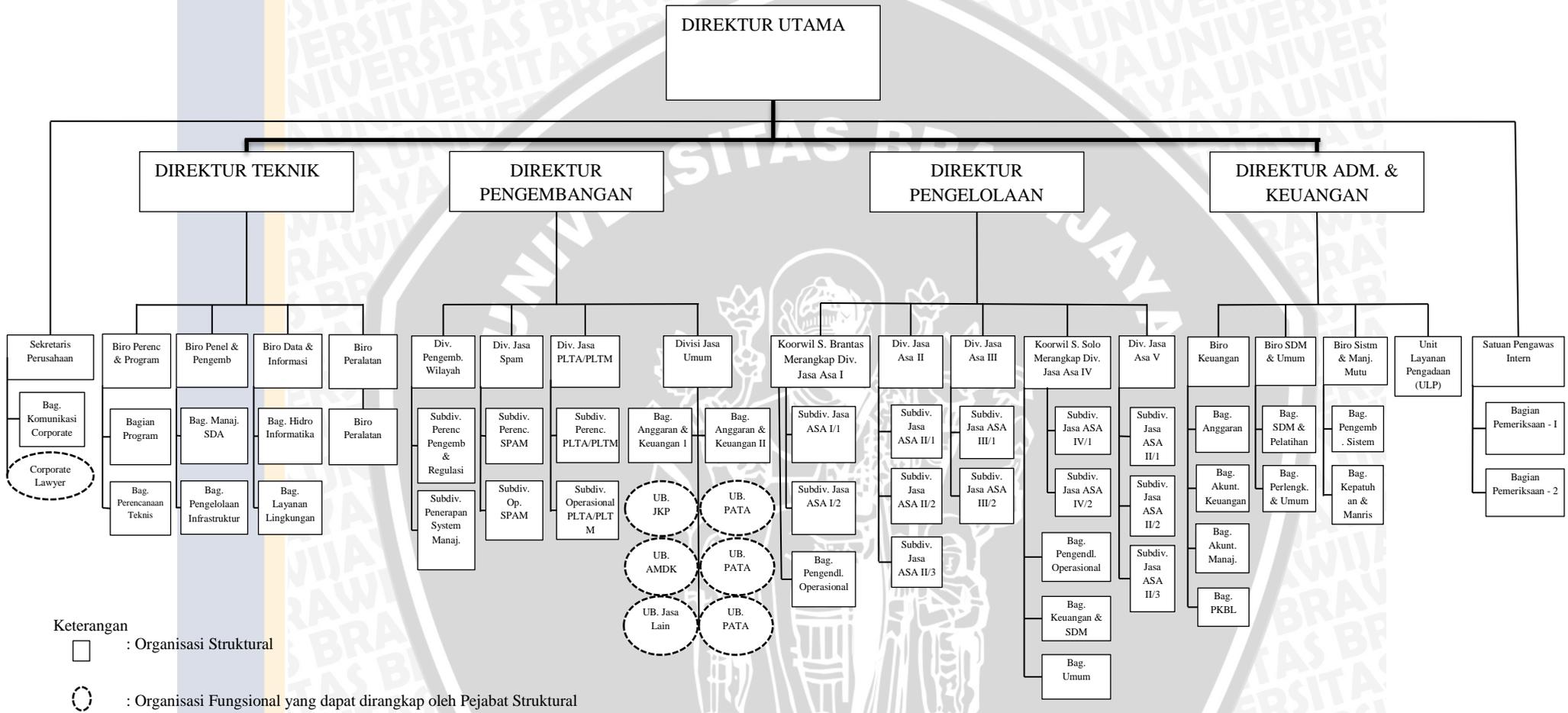
2. Visi dan Misi Perum Jasa Tirta I

Sebagai acuan untuk tercapainya tujuan perusahaan, Perum Jasa Tirta I memiliki Visi yaitu BUMN yang mampu mengelola sumber daya air secara professional, inovatif dan berkelanjutan yang mendapat dukungan dari semua pihak yang berkepentingan. Sedangkan Misi dari Perum Jasa Tirta I adalah :

- a. Menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air sesuai penugasan, secara profesional dan inovatif guna memberikan pelayanan prima untuk seluruh pemangku kepentingan
- b. Menyelenggarakan pengusahaan dengan optimalisasi sumber daya perusahaan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat dan akuntabel

3. Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta 1

Hal yang paling penting dari sebuah perusahaan adalah pencapaian visi atau tujuannya. Untuk mencapai pencapaian tersebut perusahaan menjalankan beberapa misi, dimana akan didukung oleh adanya *job description* masing-masing karyawan (lampiran 1) yang direalisasikan dalam struktur organisasi.



Keterangan
 □ : Organisasi Struktural
 ○ : Organisasi Fungsional yang dapat dirangkap oleh Pejabat Struktural

Gambar 5. Struktur Organisasi Perum Jasa Tirta I Malang
 Sumber : Perum Jasa Tirta I, 2014

B. Gambaran Umum Responden

Mengantisipasi tingkat pengembalian yang rendah dari responden, maka peneliti menyebarkan kuesioner berjumlah 90 kuesioner dan penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden melalui perwakilan di tiap divisi. Jumlah kuesioner yang dikembalikan sebanyak 78 kuesioner atau 86,67% dari jumlah kuesioner yang disebarkan yaitu sebanyak 90 kuesioner. Jumlah kuesioner dengan data yang dapat diolah adalah sebanyak 72 lembar atau 80%, dimana 6 kuesioner tidak dapat diolah karena pengisian tidak lengkap atau kembali dengan keadaan kosong. Berikut rincian kuesioner yang layak dan tidak layak dianalisis:

Tabel 4.1 Kuesioner Kembali dan Layak Analisis

	Kuesioner disebarkan	Kuesioner tidak kembali	Kuesioner tidak lengkap	Kuesioner layak analisis
Jumlah	90	12	6	72
Persentasi	100	13,34	6,67	80

Sumber: Data diolah 2014

Berdasarkan jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu pada karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang sebanyak 70 orang karyawan, maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentasi (%)
1.	Laki-laki	51	72,86
2.	Perempuan	19	27,14
Jumlah		70	100

Sumber : Data diolah 2014

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut jenis kelamin, berdasarkan pada tabel dapat diketahui bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 51 responden (72,86 %), dan sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 (27,14%). Dengan demikian dapat diketahui untuk responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan.

2. Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan usia:

Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah (Orang)	Persentasi (%)
1.	20 – 25 tahun	26	37,1
2.	26 – 30 tahun	20	28,6
3.	31 – 35 tahun	7	10
4.	36 – 40 tahun	3	4,3
5.	≥ 41 tahun	14	20
Jumlah		70	100

Sumber : Data diolah 2014

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut usianya, berdasarkan pada tabel dapat diketahui bahwa responden berada pada usia 20 – 25 tahun sebanyak 26 orang (37,1 %), usia 26-30 tahun sebanyak 20

orang (28,6%), usia 31-35 tahun sebanyak 7 orang (10 %), 36-40 tahun 3 orang (4,3 %), dan sisanya pada usia lebih dari sama dengan 41 tahun sebanyak 14 orang (20 %).

3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentasi (%)
1.	Sarjana	39	55,7
2.	Diploma	13	18,6
3.	SMA/SMK	15	21,4
5.	Lain-lain	3	4,3
Jumlah		70	100

Sumber : Data diolah 2014

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut tingkat pendidikan, dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 39 orang (55,7%), tingkat pendidikan Diploma sebanyak 13 orang (18,6%), tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 15 orang (21,4%), dan tingkat pendidikan lainnya sebanyak 3 orang (4,3%).

4. Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi responden berdasarkan lama masa bekerja:

Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Bekerja

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentasi (%)
1.	≤ 5 tahun	38	54,3
2.	6 - 10 tahun	15	21,4
3.	≥ 11 tahun	17	24,3
Jumlah		70	100

Sumber : Data diolah 2014

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut masa bekerja, berdasarkan pada tabel dapat diketahui bahwa responden dengan masa bekerja ≤ 5 tahun sebanyak 38 orang (54,3 %), sedangkan dengan masa bekerja 6 - 10 tahun sebanyak 15 orang (21,4%), dan sisanya dengan masa bekerja ≥ 11 tahun sebanyak 17 orang (24,3%)

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan penggambaran atau deskripsi dari data yang telah dikumpulkan. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui dan mendeskripsikan distribusi dan variasi jawaban yang diberikan oleh 70 responden. Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel bebas yaitu Iklim Organisasi (X), dan variabel terikat yaitu *Eustress* (Y_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_2) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam prosentase.

Berdasarkan lima alternatif jawaban yang telah diberikan kepada responden, berikut disajikan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item pertanyaan masing-masing variabel penelitian.

a. Analisis Statistik Deskriptif Iklim Organisasi (X)

Berikut ini hasil analisis deskriptif dari tabel distribusi frekuensi variabel Iklim Organisasi (X):

Tabel 4.6 Distribusi frekuensi variabel Iklim Organisasi (X)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean Indikator	
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Struktur	X ₁	0	0	5	7,1	9	12,9	44	62,9	12	17,1	3,90	4,005
	X ₂	0	0	0	0	5	7,1	52	74,3	13	18,6	4,11	
Standar-standar	X ₃	0	0	0	0	8	11,4	46	65,7	16	22,9	4,11	4,1
	X ₄	0	0	0	0	13	18,6	38	54,3	19	27,1	4,09	
Tanggung Jawab	X ₅	0	0	2	2,9	13	18,6	40	57,1	15	21,4	3,97	3,985
	X ₆	0	0	0	0	8	11,4	54	77,1	8	11,4	4,00	
Penghargaan	X ₇	3	4,3	9	12,9	32	45,7	24	34,3	2	2,9	3,19	3,21
	X ₈	0	0	15	21,4	26	37,1	27	38,6	2	2,9	3,23	
Dukungan	X ₉	0	0	7	10	7	10	44	62,9	12	17,1	3,87	3,954
	X ₁₀	0	0	0	0	8	11,4	52	74,3	10	14,3	4,03	
	X ₁₁	0	0	0	0	10	14,3	53	75,7	7	10	3,96	
Komitmen	X ₁₂	0	0	0	0	27	38,6	39	55,7	4	5,7	3,67	3,77
	X ₁₃	0	0	0	0	16	22,9	47	67,1	7	10	3,87	
Rerata Mean untuk variabel X = 3,85													

Sumber : Data diolah 2014

Keterangan :

X ₁	= Kejelasan pekerjaan	X ₈	= Sistem promosi
X ₂	= Pekerjaan yang terencana	X ₉	= Hubungan dengan rekan kerja
X ₃	= Standar kerja yang ditetapkan	X ₁₀	= Bantuan dari rekan kerja
X ₄	= Perbaikan hasil kerja	X ₁₁	= Partisipasi dalam tim
X ₅	= Pengambilan resiko	X ₁₂	= Komitmen terhadap tujuan organisasi
X ₆	= Penyelesaian pekerjaan	X ₁₃	= Bangga terhadap organisasi
X ₇	= Pemberian imbalan		

Pada item pernyataan (X₁) yaitu perusahaan telah memiliki sistem pembagian tugas (*job description*) yang tepat pada setiap karyawannya, dari total 70 responden, sebanyak 12 orang (17,1%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (62,9%) menyatakan setuju, 9 responden (12,9%) menyatakan netral, 5 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X₁ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval >3,50 – 4,20 yaitu sebesar 3,90, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X₂) yaitu di perusahaan program kerja yang ada telah disusun dengan tepat, dari total 70 responden, sebanyak 13 orang (18,6%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (74,3%) menyatakan setuju, 5 responden (7,1%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X₂ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval >3,50 – 4,20 yaitu sebesar 4,11, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_3) yaitu program kerja perusahaan telah disusun dengan baik sesuai dengan prinsip SMART, dari total 70 responden, sebanyak 16 orang (22,9%) menyatakan sangat setuju, 46 responden (65,7%) menyatakan setuju, 8 responden (11,4%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, Dari hasil total skor item X_3 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,11, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_4) yaitu Standar Operasional Prosedur yang ada di perusahaan telah mengacu pada prinsip perbaikan mutu secara berkesinambungan, dari total 70 responden, sebanyak 19 responden (27,1%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (54,3%) menyatakan setuju, 13 responden (18,6%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, Dari hasil total skor item X_4 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,09, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_5) yaitu inovasi dalam penerapan prosedur kerja secara individu sangat diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, dari total 70 responden, sebanyak 15 responden (21,4%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (57,1%) menyatakan setuju, 13 responden (18,6%) menyatakan netral, 2 responden (2,9%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju,

Dari hasil total skor item X_5 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,97, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_6) yaitu atasan saya bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan yang telah dikerjakan oleh stafnya, dari total 70 responden, sebanyak 8 responden (11,4%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (77,1%) menyatakan setuju, 8 responden (11,4%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, Dari hasil total skor item X_6 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,00, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_7) yaitu penerapan *reward & punishment* telah adil apabila dilihat dari penerapan sistem penilaian kinerja, dari total 70 responden, sebanyak 2 orang (2,9%) menyatakan sangat setuju, 24 responden (34,3%) menyatakan setuju, 32 responden (45,7%) menyatakan netral, 9 responden (12,9%) menyatakan tidak setuju, 3 responden (4,3%) menyatakan sangat tidak setuju, Dari hasil total skor item X_7 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>2,60 - 3,40$ yaitu sebesar 3,19, yang berarti cukup baik.

Pada item pernyataan (X_8) yaitu penerapan jenjang karier yang ada di perusahaan telah sesuai dengan pedoman jenjang karier, dari total 70 responden, sebanyak 2 orang (2,9%) menyatakan sangat setuju, 27

responden (38,6%) menyatakan setuju, 26 responden (37,1%) menyatakan netral, 15 responden (21,4%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X_8 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>2,60 - 3,40$ yaitu sebesar 3,23, yang berarti cukup baik.

Pada item pernyataan (X_9) yaitu perusahaan memiliki sistem komunikasi yang baik antar karyawan, dari total 70 responden, sebanyak 12 orang (17,1%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (62,9%) menyatakan setuju, 7 responden (10%) menyatakan netral, 7 responden (10%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X_9 dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,87, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_{10}) yaitu karyawan mampu membangun *team building* (bekerja sama) dalam menyelesaikan pekerjaan, dari total 70 responden, sebanyak 10 orang (14,3%) menyatakan sangat setuju, 52 responden (74,3%) menyatakan setuju, 8 responden (11,4%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X_{10} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,03, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_{11}) yaitu karyawan memiliki kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan di perusahaan, dari total 70 responden, sebanyak 7 orang (10%) menyatakan sangat setuju, 53 responden (75,7%) menyatakan setuju, 10 responden (14,3%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X_{11} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,96, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_{12}) yaitu umumnya karyawan mempunyai komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi, dari total 70 responden, sebanyak 4 orang (5,7%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (55,7%) menyatakan setuju, 27 responden (38,6%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, Dari hasil total skor item X_{12} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,67, yang berarti baik.

Pada item pernyataan (X_{13}) yaitu karyawan merasa bangga menjadi anggota organisasi ini, dari total 70 responden, sebanyak 7 orang (10%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (67,1%) menyatakan setuju, 16 responden (22,9%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item X_{13} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,87, yang

berarti baik. Maka dengan ini, nilai rata-rata jawaban responden untuk variabel Iklim Organisasi (X) sebesar 3,85 yang berarti bahwa iklim organisasi di perusahaan masuk dalam kategori baik.

b. Analisis Statistik Deskriptif Eustress (Y₁)

Berikut ini hasil analisis deskriptif dari tabel distribusi frekuensi variabel *Eustress* (Y₁):

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Eustress* (Y₁)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean Indikator	
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<i>Positive Affect</i>	Y _{1.1}	0	0	0	0	6	8,6	53	75,7	11	15,7	4,07	4,01
	Y _{1.2}	0	0	0	0	7	10	58	82,9	5	7,1	3,97	
	Y _{1.3}	0	0	2	2,9	9	12,9	47	67,1	12	17,1	3,99	
<i>Meaningfullnes</i>	Y _{1.4}	0	0	0	0	10	14,3	54	77,1	6	8,6	3,94	4,02
	Y _{1.5}	0	0	0	0	10	14,3	47	67,1	13	18,6	4,04	
	Y _{1.6}	0	0	0	0	8	11,4	48	68,6	14	20	4,08	
<i>Manageability</i>	X _{1.7}	0	0	0	0	14	20	37	52,9	19	27,1	4,07	4,12
	X _{1.8}	0	0	1	1,4	7	10	42	60	20	28,6	4,15	
	X _{1.9}	0	0	0	0	1	1,4	58	82,9	11	15,7	4,14	
Rerata Mean untuk variabel Y ₁ = 4,05													

Sumber : Data diolah 2014

Keterangan :

Y_{1.1} = Joviality (sifat riang)

Y_{1.2} = Self-Assurance (sifat percaya diri)

Y_{1.3} = Attentiveness (sifat yang menunjukkan perhatian)

Y_{1.4} = Penilaian terhadap pekerjaan

Y_{1.5} = Kesesuaian antara konsep diri dan peran pekerjaan

Y_{1.6} = Rekan kerja yang menguntungkan

Y_{1.7} = Mengontrol perilaku

Y_{1.8} = Mengontrol kognitif

Y_{1.9} = Mengontrol keputusan

Pada item pernyataan ($Y_{1.1}$) yaitu saya sangat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, dari total 70 responden, sebanyak 11 responden (15,7%) menyatakan sangat setuju, 53 responden (75,7%) menyatakan setuju, 6 responden (8,6%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.1}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,07, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.2}$) yaitu saya percaya diri dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan, dari total 70 responden, sebanyak 5 responden (7,1%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (82,9%) menyatakan setuju, 7 responden (10%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.2}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,97, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.3}$) yaitu saya harus memanfaatkan waktu istirahat dengan baik dalam menghadapi beban kerja di kantor, dari total 70 responden, sebanyak 12 responden (17,1%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (67,1%) menyatakan setuju, 9 responden (12,9%) menyatakan netral, 2 responden (2,9%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.3}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban

responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,99, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.4}$) yaitu beban kerja di kantor mampu meningkatkan pengembangan diri saya, dari total 70 responden, sebanyak 6 responden (8,6%) menyatakan sangat setuju, 54 responden (77,1%) menyatakan setuju, 10 responden (14,3%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.4}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,94, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.5}$) yaitu pekerjaan saya telah sesuai dengan potensi yang saya miliki, dari total 70 responden, sebanyak 13 responden (18,6%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (67,1%) menyatakan setuju, 10 responden (14,3%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.5}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,04, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.6}$) yaitu hubungan kerja antar karyawan terjalin dengan baik, dari total 70 responden, sebanyak 14 responden (20%) menyatakan sangat setuju, 48 responden (68,6%) menyatakan setuju, 8 responden (11,4%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor

item $Y_{1.6}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,08, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.7}$) yaitu saya tidak akan larut dalam kesedihan bila terjadi masalah, dari total 70 responden, sebanyak 19 responden (27,1%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (52,9%) menyatakan setuju, 14 responden (20%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.7}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,07, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.8}$) yaitu dalam bekerja saya memfokuskan diri pada skala prioritas pekerjaan untuk mencapai tujuan, dari total 70 responden, sebanyak 20 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (60%) menyatakan setuju, 7 responden (10%) menyatakan netral, 1 responden menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1.8}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,15, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{1.9}$) yaitu saya tidak akan menyerah sebelum berusaha semaksimal mungkin dalam menghadapi tantangan pekerjaan, dari total 70 responden, sebanyak 11 responden (15,7%) menyatakan sangat setuju, 58 responden (82,9%) menyatakan setuju, 1 responden

(1,4%) menyatakan netral dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{1,9}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,16, yang berarti tinggi. Maka dengan ini, nilai rata-rata jawaban responden untuk variabel *Eustress* (Y_1) sebesar 4,05 yang berarti bahwa tingkat *Eustress* di perusahaan masuk dalam kategori tinggi.

c. Analisis Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja (Y_2)

Berikut ini hasil analisis deskriptif dari tabel distribusi frekuensi variabel Kepuasan Kerja (Y_2):

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y_2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean	Mean Indikator
		Skor 1		Skor 2		Skor 3		Skor 4		Skor 5			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	$Y_{2,1}$	0	0	10	14,3	13	18,6	42	60	5	7,1	3,60	3,83
	$Y_{2,2}$	0	0	0	0	3	4,3	60	85,7	7	10	4,06	
Kepuasan dengan gaji/upah	$Y_{2,3}$	0	0	0	0	23	32,9	43	61,4	4	5,7	3,73	3,8
	$Y_{2,4}$	0	0	0	0	18	25,7	43	61,4	9	12,9	3,87	
Kepuasan dengan Kesempatan promosi	$Y_{2,5}$	0	0	3	4,3	26	37,1	41	58,6	0	0	3,54	3,68
	$Y_{2,6}$	0	0	3	4,3	9	12,9	56	80	2	2,9	3,81	
Kepuasan dengan supervisi	$Y_{2,7}$	0	0	3	4,3	8	11,4	59	84,3	0	0	3,80	3,9
	$Y_{2,8}$	0	0	0	0	7	10	56	80	7	10	4,00	
Kepuasan dengan rekan kerja	$Y_{2,9}$	0	0	0	0	11	15,7	51	72,9	8	11,4	3,96	3,99
	$Y_{2,10}$	0	0	0	0	5	7,1	59	84,3	6	8,6	4,01	
Rerata Mean untuk variabel $Y_2 = 3,84$													

Sumber : Data diolah 2014

Keterangan :

Y _{2.1} = Adanya keleluasaan dalam bekerja	Y _{2.6} = Peningkatan kemampuan
Y _{2.2} = Pekerjaan yang menarik dan menantang	Y _{2.7} = Supervisi yang mempunyai motivasi yang tinggi
Y _{2.3} = Tunjangan	Y _{2.8} = Supervisi yang memberi dukungan
Y _{2.4} = Kesesuaian dengan pekerjaan	Y _{2.9} = Rekan kerja yang kooperatif
Y _{2.5} = Promosi yang adil berdasarkan prestasi	Y _{2.10} = Rekan kerja yang mendukung

Pada item pernyataan (Y_{2.1}) yaitu adanya keleluasaan menentukan prosedur kerja yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan, dari total 70 responden, sebanyak 5 orang (7,1%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (60%) menyatakan setuju, 13 responden (18,6%) menyatakan netral, 10 responden (14,3%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item Y_{2.1} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,60, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan (Y_{2.2}) yaitu tugas di kantor memberikan saya kesempatan untuk menggunakan kemampuan secara optimal, dari total 70 responden, sebanyak 7 orang (10%) menyatakan sangat setuju, 60 responden (85,7%) menyatakan setuju, 3 responden (4,3%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item Y_{2.2} dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,06, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan (Y_{2.3}) yaitu besarnya tunjangan yang diperoleh sesuai harapan karyawan, dari total 70 responden, sebanyak 4 orang

(5,7%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (61,4%) menyatakan setuju, 23 responden (32,9%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.3}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,73, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2.4}$) yaitu besarnya gaji yang di terima sesuai dengan beban pekerjaan., dari total 70 responden, sebanyak 9 orang (12,9%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (61,4%) menyatakan setuju, 18 responden (25,7%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.4}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,87, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2.5}$) yaitu pelaksanaan jenjang karir telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dari total 70 responden, 41 responden (58,6%) menyatakan setuju, 26 responden (37,1%) menyatakan netral, 3 responden (4,3%) menyatakan tidak setuju,serta tidak ada responden yang menjawab sangat setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.5}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,54, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2.6}$) yaitu jabatan saya saat ini membuat saya termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, dari total 70 responden, sebanyak 2 orang (2,9%) menyatakan sangat setuju, 56 responden (80%) menyatakan setuju, 9 responden (12,9%) menyatakan netral, 3 responden (4,3%) menyatakan tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.6}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,81, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2.7}$) yaitu atasan sudah tepat dalam memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan staffnya, dari total 70 responden, 59 responden (84,3%) menyatakan setuju, 8 responden (11,4%) menyatakan netral, 3 responden (4,3%) menyatakan tidak setuju,serta tidak ada responden yang menjawab sangat setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.7}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,80, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2.8}$) yaitu atasan selalu memberikan arahan kepada para staffnya dalam mengerjakan tugas, dari total 70 responden, sebanyak 7 orang (10%) menyatakan sangat setuju, 56 responden (80%) menyatakan setuju, 7 responden (12,9%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2.8}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata

jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,00, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2,9}$) yaitu rekan kerja saya selalu berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas tim, dari total 70 responden, sebanyak 8 orang (11,4%) menyatakan sangat setuju, 51 responden (72,9%) menyatakan setuju, 11 responden (15,7%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2,9}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 3,96, yang berarti tinggi.

Pada item pernyataan ($Y_{2,10}$) yaitu rekan kerja saya merupakan partner kerja yang saling mendukung, dari total 70 responden, sebanyak 6 orang (8,6%) menyatakan sangat setuju, 59 responden (84,3%) menyatakan setuju, 5 responden (7,1%) menyatakan netral, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dari hasil total skor item $Y_{2,10}$ dibagi dengan total responden maka skor rata-rata jawaban responden tersebut terletak pada interval $>3,50 - 4,20$ yaitu sebesar 4,1, yang berarti tinggi. Dengan ini nilai rata-rata jawaban responden untuk variabel Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 3,84 yang berarti bahwa tingkat kepuasan kerja di perusahaan masuk dalam kategori tinggi.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis Korelasi antara Iklim Organisasi dan *Eustress* Karyawan

Perum Jasa Tirta I

Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara Variabel X dan Variabel Y_1 . Perhitungan koefisien korelasi antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y_1) dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0. Hasil pengolahan korelasi, diperlihatkan pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Korelasi antara Iklim Organisasi dan *Eustress* Karyawan Perum Jasa Tirta I

Correlations			
		Iklim Organisasi	<i>Eustress</i>
Iklim Organisasi	<i>Pearson Correlation</i>	1	.502**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
<i>Eustress</i>	<i>Pearson Correlation</i>	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah 2014

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Iklim Organisasi (X), dan variabel *Eustress* (Y_1) sebesar 0,491. Jika dibandingkan dengan harga r_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% dengan $n = 70$ diperoleh 0,235 dan untuk 1% = 0,306, maka harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} baik untuk kesalahan 5% maupun 1% ($0,235 < 0,502 > 0,306$). Dapat disimpulkan terdapat hubungan searah yang positif dan signifikan sebesar 0,502 antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y_1) termasuk pada

kategori sedang. Positif artinya jika iklim organisasi tinggi maka *Eustress* juga tinggi.

b. Analisis Korelasi Antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I

Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel X dan variabel Y_2 . Perhitungan koefisien korelasi antara Iklim Organisasi (X) dan Kepuasan Kerja (Y_2) dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0. Hasil pengolahan korelasi, diperlihatkan pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Korelasi antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I

		Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	1	.592**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.592**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah 2014

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara variabel Iklim Organisasi (X), dan variabel Kepuasan Kerja (Y_2) sebesar 0,592. Jika dibandingkan dengan harga r_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% dengan $n = 70$ diperoleh 0,235 dan untuk 1% = 0,306, maka harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} baik untuk kesalahan 5% maupun 1% ($0,235 < 0,592 > 0,306$). Dapat disimpulkan terdapat hubungan searah yang positif dan signifikan

sebesar 0,592 antara Iklim Organisasi (X) dan Kepuasan Kerja (Y₂) termasuk pada kategori sedang. Positif artinya jika iklim organisasi tinggi maka kepuasan kerja juga tinggi.

c. Analisis Korelasi Antara *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I

Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel Y₁ dan variabel Y₂. Perhitungan koefisien korelasi antara *Eustress* (Y₁) dan Kepuasan Kerja (Y₂) dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0. Hasil pengolahan korelasi, diperlihatkan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Korelasi antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I

		Correlations	
		<i>Eustress</i>	Kepuasan Kerja
<i>Eustress</i>	Pearson Correlation	1	.421**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.421**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data diolah 2014

Berdasarkan perhitungan diperoleh angka korelasi antara *Eustress* (Y₁), dan Variabel Kepuasan Kerja (Y₂) sebesar 0,421. Jika dibandingkan dengan harga r_{tabel} untuk taraf kesalahan 5% dengan n = 70 diperoleh 0,235 dan untuk 1% = 0,306, maka harga r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} baik untuk kesalahan 5% maupun 1% (0,235 < 0,421 > 0,306). Dapat disimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan sebesar 0,421.

Dapat disimpulkan hubungan searah yang positif dan signifikan sebesar 0,421 antara *Eustress* (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2) termasuk pada kategori sedang. Positif artinya jika *Eustress* tinggi maka kepuasan kerja juga tinggi.

Tabel 4.12 Sifat Hubungan Korelasi X, Y_1 , dan Y_2

Hubungan Antara	Korelasi	Sifat Hubungan
X dan Y_1	0,502	Sedang, positif dan signifikan
X dan Y_2	0,592	Sedang, positif dan signifikan
Y_1 dan Y_2	0,421	Sedang, positif dan signifikan

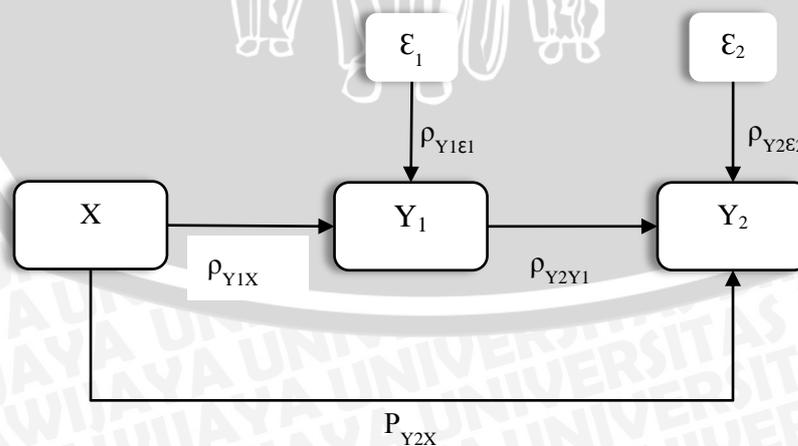
Sumber: Data diolah 2014

d. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berikut ini merupakan kerangka hubungan antara jalur (X dan Y_1 , X dan Y_2 , serta Y_1 dan Y_2) dan dibuat dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y_1 = P_{Y_1X}X + \epsilon_1 \quad (\text{persamaan sub-struktural 1})$$

$$Y_2 = P_{Y_2Y_1}Y_1 + P_{Y_2X}X + \epsilon_2 \quad (\text{persamaan sub-struktural 2})$$



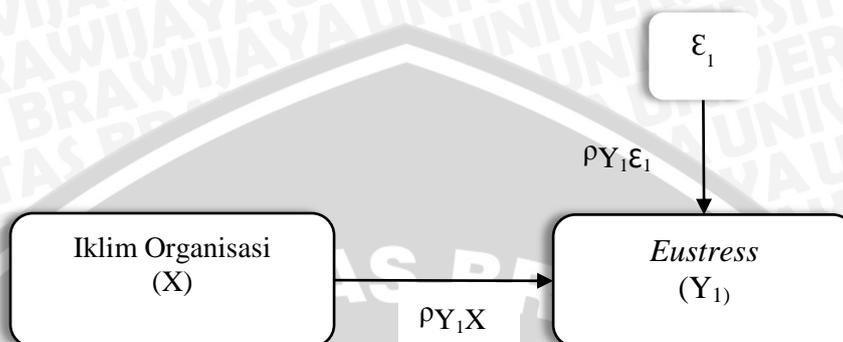
Gambar 6. Struktur Pengaruh X, Y_1 , dan Y_2

Sumber: Penulis, 2014



1) **Substruktur 1**

Berikut ini merupakan gambar substruktur 1:



Gambar 7. Struktur Pengaruh X terhadap Y1

Sumber: Penulis, 2014

a) Hasil Perhitungan Analisis Regresi

Tabel 4.13 Model Summary Substruktur 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.252	.241	2.39572

a. Predictors: (Constant), X

Sumber: Data diolah SPSS 18, 2014

Besarnya angka R square (r^2) adalah 0,252. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dengan cara menghitung koefisien (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,252 \times 100\%$$

$$KD = 25,2\%$$

Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* adalah 25,2%, sedangkan sisanya 74,8%

dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} PY_1 \epsilon_1 &= \sqrt{1 - R_{Y_1 X}^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,252} \\ &= 0,8649 \end{aligned}$$

b) Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi diantara variabel iklim organisasi terhadap variabel *Eustress*. Berikut adalah hasil perhitungan menggunakan SPSS 18.0, untuk melihat besarnya pengaruh pada analisis jalur digunakan angka Beta atau *Standardized Coefficients*.

Tabel 4.14 Koefisien Substruktur 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	22.838	2.866		7.967	.000
IklimOrganisasi	.273	.057	.502	4.780	.000

a. Dependent Variable: *eustress*

Sumber: Data diolah SPSS 18, 2014

Hipotesis:

H₀= Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y₁)

H_1 = Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y_1)

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angka t hitung sebesar 4,780. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) = $n-k-1$, atau $70-1-1 = 68$, dari ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2.38245

Dasar pengambilan keputusan:

Apabila $t_o \leq t_\alpha$, Maka (H_o diterima / H_1 ditolak).

Apabila $t_o > t_\alpha$, Maka (H_o ditolak / H_1 diterima).

Didasarkan hasil perhitungan, diperoleh 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 H_o ditolak / H_1 diterima, artinya Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan *Eustress* (Y_1).

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**

a) Hasil Perhitungan Analisis Regresi

Tabel 4.15 Model Summary Substruktur 2

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.609 ^a	.371	.352	2.41465	.609 ^a

a. Predictors: (Constant), IklimOrganisasi, Eustress

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah SPSS 18, 2014

Tabel 4.16 Anova Substruktur 2

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229.941	2	114.970	19.719	.000 ^a
	Residual	390.645	67	5.831		
	Total	620.586	69			

a. Predictors: (Constant), IklimOrganisasi, Eustress

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah SPSS 18, 2014

Besarnya angka R square (r^2) adalah 0,371. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh iklim organisasi dan *eustress* terhadap kepuasan kerja dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,371 \times 100\%$$

$$KD = 37,1 \%$$



Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh iklim organisasi dan *eustress* terhadap kepuasan kerja adalah 37,1%, sedangkan sisanya 62,9 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini. Bila taraf kesalahan 5%, dk pembilang =2, dan dk penyebut = (70-2-1) = 67 maka harga F tabel = 3,13. Dari hasil perhitungan didapat angka F_{hitung} sebesar 19,719 > dari F_{tabel} sebesar 3,13, dapat diartikan ada hubungan linear antara iklim organisasi dan *eustress* terhadap kepuasan kerja. Kesimpulannya Iklim Organisasi dan *Eustress* secara gabungan mempengaruhi Kepuasan Kerja sebesar 37,1%.

Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain di luar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} PY_2\epsilon_2 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,37,1} \\ &= 0,7931 \end{aligned}$$

b) Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikansi diantara variabel Iklim Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja dan variabel *Eustress* terhadap Kepuasan Kerja. Berikut adalah hasil perhitungan menggunakan SPSS 18.0, untuk melihat besarnya pengaruh pada analisis jalur digunakan angka Beta atau *Standardized Coefficients*.

Tabel 4.17 Koefisien Substruktur 2

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16,716	4.017		4.161	.000
IklmOrganisasi	.302	.066	.509	4,539	.000
Eustress	.181	.122	.166	1.478	.144

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data diolah SPSS 18, 2014

1) Pengaruh antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y_2)

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angka t_{hitung} sebesar 4,539.

Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) = $n-k-1$, atau $70-1-1 =$

68, dari ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2.38245

Dasar pengambilan keputusan:

Apabila $t_o < t_\alpha$, Maka (H_0 diterima / H_1 ditolak).

Apabila $t_o > t_\alpha$, Maka (H_0 ditolak / H_1 diterima).

Maka t_{hitung} 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 H_0 ditolak / H_1

diterima, artinya Ada pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi (X) dan Kepuasan Kerja (Y_2).

2) Pengaruh antara *Eustress* dan Kepuasan Kerja

Hipotesis:

H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y_2) dan Kepuasan Kerja (Y_2)

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y_2) dan Kepuasan Kerja (Y_2)

Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh angka t_{hitung} sebesar 1,478. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) = $n-k-1$, atau $70-1-1 = 68$, dari ketentuan tersebut diperoleh angka t_{tabel} sebesar 2.38245.

Dasar pengambilan keputusan:

Apabila $t_o < t_\alpha$, Maka (H_0 diterima / H_1 ditolak).

Apabila $t_o > t_\alpha$, Maka (H_0 ditolak / H_1 diterima).

Maka t_{hitung} 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 H_0 diterima / H_1 ditolak, artinya Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Eustress* (Y_1) dan Kepuasan Kerja (Y_2).

Dari pengujian tersebut, diperoleh persamaan substruktur 2 sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{Y_2Y_1}Y_1 + P_{Y_2X}X + \varepsilon_2$$

$$Y_2 = 0,166Y_1 + 0,509X + 0,7931\epsilon_1$$

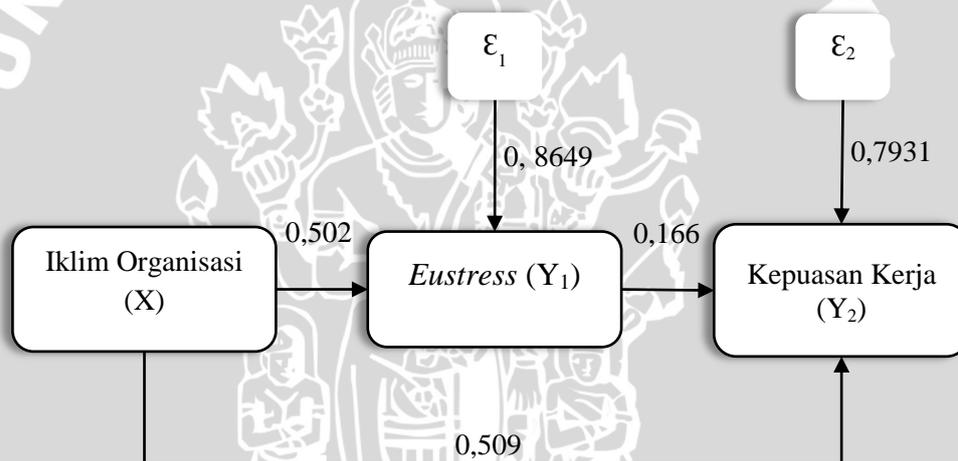
Dengan demikian dapat digambarkan struktur hubungan kausal secara lengkap, yakni pengaruh antara variabel X, Y₁, dan Y₂ yang memiliki persamaan struktural:

Persamaan sub-struktur 1:

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

Persamaan sub-struktur 2:

$$Y_2 = 0,166Y_1 + 0,509X + 0,7931\epsilon_1$$



Gambar 8 Struktur Pengaruh X, Y₁, dan Y₂ beserta Koefisien Jalur

Sumber: penulis, 2014

Dari gambar 8 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 4.18 Rangkuman Pengaruh Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y₁) dan Kepuasan Kerja (Y₂)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung (<i>Direct Effect</i>)	Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	Total (<i>Total Effect</i>)
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: Data diolah 2014

Berdasarkan hasil keseluruhan pengaruh iklim organisasi (X) terhadap *eustress* (Y₁) dan kepuasan kerja (Y₂) dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Variabel Iklim Organisasi (X) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel *Eustress* dengan total pengaruh 0,502.
- 2) Variabel Iklim Organisasi (X) memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y₂), pengaruh langsung adalah sebesar 0,509, pengaruh tidak langsung variabel Iklim Organisasi (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y₂) melalui variabel antara yaitu *Eustress* (Y₁) adalah sebesar 0,042 dengan total perngaruh 0,551.
- 3) Variabel *eustress* (Y₁) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja (Y₂) sebesar 0,166

D. Pembahasan

Hasil penyajian untuk karakteristik responden menyatakan bahwa sebagian besar dari responden merupakan tenaga kerja dengan usia relatif muda yaitu ≤ 30 tahun sebesar 65,7%, berpendidikan cukup tinggi yaitu sarjana sebesar 55,7%, dan memiliki masa kerja yang relatif sedikit yaitu ≤ 5 tahun sebesar 54,3%. Keadaan semacam itu tentunya merupakan sumberdaya perusahaan yang potensial sehingga kedepannya dapat diandalkan untuk mencapai kemajuan perusahaan. Sumberdaya yang baik ini perlu dikelola sedemikian rupa untuk menjaga agar iklim organisasi tetaplah sehat, menumbuhkan sikap positif dalam menghadapi tantangan maupun beban kerja di kantor, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berikut ini merupakan pembahasan pengujian hipotesis pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja :

1. Pembahasan Pengujian Hipotesis 1: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap *Eustress* (Y₁)

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.

2. 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 $t_{\text{penelitian}}$ sebesar $1.478 < t_{\text{tabel}}$ 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* tidak memiliki pengaruh yang 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.

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 $(\alpha) = 5\%$ terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan alasan mengapa *eustress* tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dalam penelitian ini iklim organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, serta 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

3. Pembahasan Pengujian Hipotesis 3: Terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Iklim Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y₂)

Berdasarkan hasil analisa model struktural yang menguji pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan, diperoleh angka $t_{\text{penelitian}}$ sebesar 4,539 > t_{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.

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, maka secara keseluruhan dapat jelaskan bahwa dalam penelitian ini variabel Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *Eustress* dan variabel Kepuasan Kerja. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden mengenai iklim organisasi di Perum Jasa Tirta 1 masuk pada kategori baik sehingga tingkat *eustress* menjadi tinggi dan kepuasan kerja karyawan juga tinggi. Selain itu, meskipun berdasarkan jawaban responden *eustress* masuk dalam kategori tinggi namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. *Eustress* merupakan hasil respon terhadap stres dalam menghadapi pekerjaan agar

menjadi lebih efektif dan bersifat konstruktif, tetapi terlalu banyak stres positif di luar batasan karyawan juga dapat menimbulkan dampak yang negatif. Nelson & Cooper (2007:45) menyatakan bahwa *eustress* mencerminkan sejauh mana individu menilai situasi atau saat yang menguntungkan sebagai potensi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, sebagai hasilnya individu juga dapat mengalami situasi yang mengecewakan.

E. Keterbatasan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya menggunakan populasi seluruh karyawan Perum Jasa Tirta I yang berada di kantor pusat Jl. Surabaya No. 2A Malang, sehingga jawaban kuesioner yang didapat hanya seputar karyawan yang ada di kantor pusat, mungkin jawaban akan berbeda dan lebih bervariasi apabila objek penelitian mencakup seluruh karyawan yang berkerja di wilayah kerja Perum Jasa Tirta 1 dalam usaha pengelolaan air dan prasarana SDA di wilayah sungai Kali Brantas dan wilayah sungai Bengawan Solo.
2. Responden tidak didampingi pada saat pengisian kuesioner. Sehingga ada kemungkinan responden yang kurang memahami maksud dari pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner akan memberikan jawaban yang kurang sesuai dengan maksud dari pertanyaan yang sesungguhnya.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu sehingga ada kemungkinan perilaku individu berubah dari waktu ke waktu terkait dengan persepsinya terhadap iklim organisasi, *eustress*, dan kepuasan kerja karyawan di Perum Jasa Tirta I Malang.

4. Dalam penelitian ini diagram jalur hanya dibagi menjadi 2 bentuk persamaan struktural, yang pertama iklim organisasi adalah variabel eksogen dari variabel endogen yaitu *eustress*, dan pada persamaan struktural kedua iklim organisasi dan *eustress* merupakan variabel eksogen dari variabel endogen yaitu kepuasan kerja.
5. Penelitian ini hanya melibatkan variabel-variabel yang diteliti yaitu variabel Iklim Organisasi dengan indikator struktur, standar-standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen, kemudian variabel *Eustress* dengan indikator *positive affect*, *meaningfulness* dan *manageability*, serta yang terakhir adalah variabel Kepuasan Kerja Karyawan dengan indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji/upah, kepuasan dengan kesempatan promosi, kepuasan dengan supervisi, dan kepuasan dengan rekan kerja. Sementara itu masih banyak faktor-faktor lain diluar penelitian ini yang dapat mempengaruhi *eustress* dan kepuasan kerja karyawan seperti yang di ungkapkan Wallace et al., (1971) dalam Wijono (2010:148) yang menyatakan bahwa faktor lain yang dapat mempengaruhi stres kerja dan kepuasan kerja yaitu nilai pekerjaan yang bersifat intrinsik (kebanggaan dalam pekerjaan, keterlibatan kerja, dan prioritas kegiatan), nilai pekerjaan yang bersifat ekstrinsik (status sosial dalam bekerja, sikap terhadap penghasilan), dan faktor-faktor lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *eustress* dan kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I Malang. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut

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* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Hal ini dapat

diartikan apabila *eustress* meningkat maka kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta I bisa meningkat atau menurun.

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.

B. Saran

Berikut saran-saran yang dapat diberikan melalui penelitian ini adalah:

1. Bahwa iklim organisasi Perum Jasa Tirta I dengan indikator stuktur 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. Berkaitan dengan tanggung jawab yang ada di perusahaan dalam usaha mencapai tujuan bersama, 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.

3. Penghargaan yang ada di perusahaan harus diperhatikan yaitu mengenai penerapan *reward & punishment* yang adil berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan, serta penerapan jenjang karir harus lebih disesuaikan dengan pedoman jenjang karir.
4. Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Maka 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. Guna menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan, 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. Bahwa karyawan Perum Jasa Tirta I menunjukkan perasaan bersemangat, penuh konsentrasi, dan kenyamanan (*positive affect*). Tetapi 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. Kebermaknaan (*meaningfulness*) adalah nilai dari suatu tujuan pekerjaan, dinilai terkait dengan cita-cita individu atau standar. 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. Mengenai kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri 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. Kepuasan dengan gaji/upah diharapkan lebih diperhatikan oleh perusahaan sehingga besarnya tunjangan serta gaji yang diperoleh karyawan 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. Kepuasan dengan kesempatan promosi perlu diperhatikan sehingga pelaksanaan jenjang karir yang ada diperusahaan sesuai 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. Mengenai kepuasan dengan rekan kerja, 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. 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 menambahkan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja 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).

16. 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

- Anatan, Lina. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Daft, Richard L. 2006. *Managemen*. Edisi keenam. Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Hasan, Iqbal M. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penellitian & Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasan, Mustafa. 2008. *Teknik Sampling*. Jakarta: Erlangga
- Ivancevich, J.M., K. Robert, K.T. Michael. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi Ketuju. Jakarta: Erlangga.
- 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.

- 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.
- Robbins, Stephens P., 2002. *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Erlanga. Jakarta
- _____ 2003. *Prilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta
- _____ 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 Survai*. 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.

Web & Jurnal:

- Antonovsky, Aaron. 1987. *Unraveling The Mystery Of Health; How People Manage Stress And Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
http://www.spoergeskemaer.dk/sites/default/files/files/skemaer/Unravelling_the_mysteries_of_health.pdf

Ardriansyah Daulay, 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cab. Medan Kota*. Diakses pada tanggal 10 Agustus 2012 dari <http://repository.usu.ac.id>.

Comcare. 2008. *Working Well An organisational approach to preventing psychological injury*. Commonwealth of Australia. http://www.comcare.gov.au/forms_and_publications/publications/safety_and_prevention/?a=41369

Daely, Irene. 2009. *Hubungan Antara Iklim Kerja Dengan Kepuasan Kerja (Studi Korelasional Antara Iklim Kerja Dengan Kepuasan Kerja Yang Dirasakan Pegawai Pada Sub Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat)*. <http://repository.upi.edu>.

Runtu, Delon, Y. N., Widyarini, Nilam. M. M. 2009. *Iklim Organisasi, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Perawat*. <http://ejournal.gunadarma.ac.id/files/journals/7/articles/264/public/264-785-1-PB.pdf>.

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. <http://zonecours.hec.ca/documents/H2007-1-1046395.Douglas.pdf>

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. http://ijrcm.org.in/download.php?name=ijrcm-1-IJRCM-1_vol-4_2013_issue-4_April-art-21.pdf&path=uploaddata/ijrcm-1-IJRCM-1_vol-4_2013_issue-4_April-art-21.pdf

Greenberg, J. 2003. *Organizational Behavior: The State of the Science. Second edition*. UK: Lawrence erlbaum associates. Diakses pada tanggal 10 April 2012 dari <http://book.google.co.id>

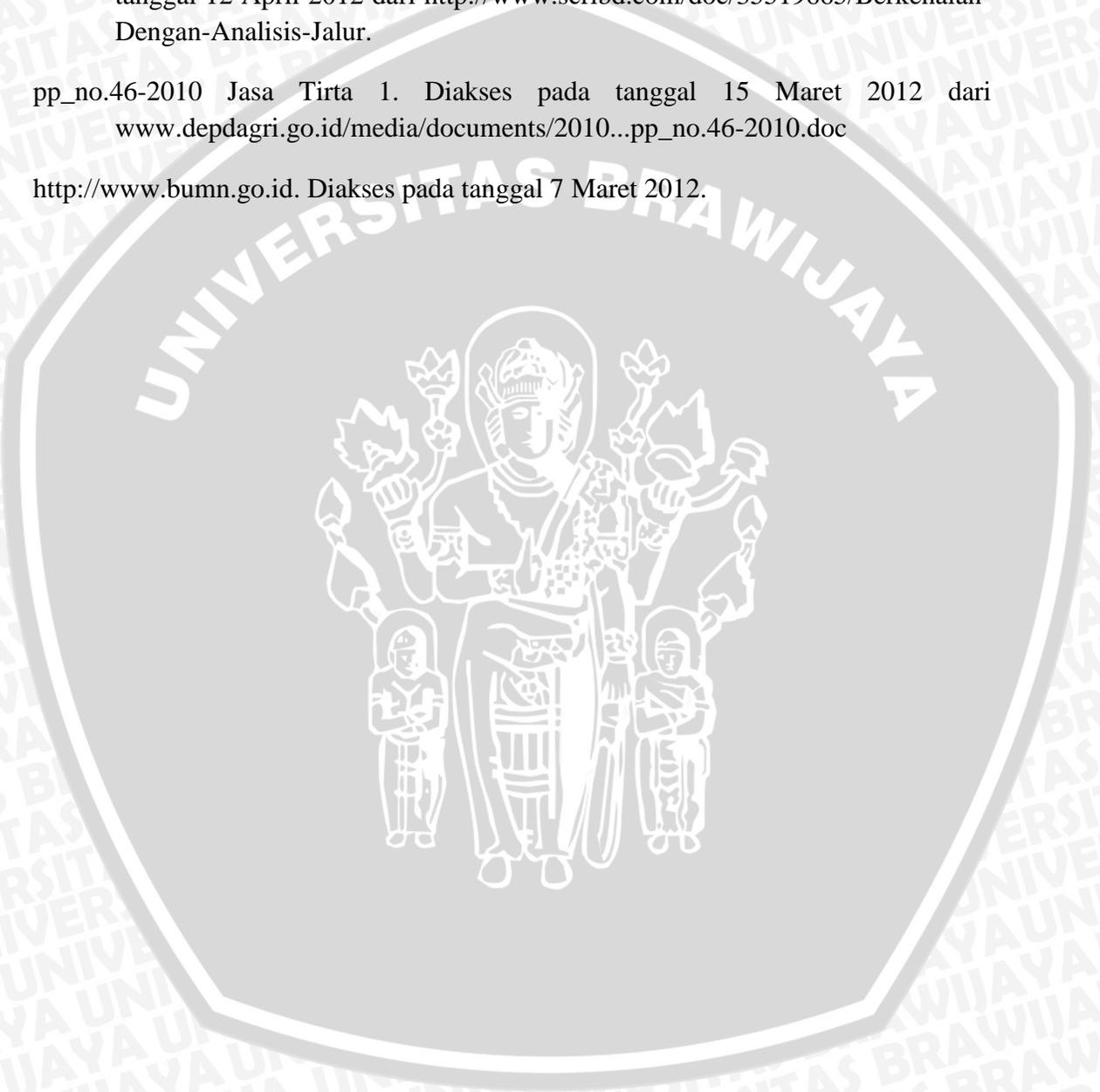
- Ismail, A., Yao, A., Yunus, N. K. Y. 2009. *Relationship Between Occupational Stress and Job Satisfaction: An Empirical Study in Malaysia. The Romanian Economic Journal*. Year XII, no. 34 (4) 2009. <http://www.rejournal.eu>
- Jarinto, Krit. 2010. *Eustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies Using SEM Analysis*. NIDA Development Journal Vol.50 No.4/2010. <http://www.tci-thaijo.org/index.php/NDJ/article/viewFile/2944/2550>
- Juanda, Dahlia. S. F. 2013. *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia(Persero)Tbk Cabang Makassar*.
<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/3797/SKRIPSI%20 LENGKAP%20FEB-MANAJEMEN DAHLIA%20S.F%20JUANDA.pdf?sequence=2>.
- Nurfaujiyanti. 2010. *Hubungan Pengendalian Diri (Self-Control) dengan Agresivitas Anak Jalanan*.
<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/949/1/97038-Nurfaujiyanti-PSI.pdf>
- Nelson, D., Cooper, C. L. 2007. *Positive Organizational Behavior*. London: Sage publication. http://avaxhm.com/ebooks/business_job/Debra12Behavior.html
- Rahmat, Deni Kurnia. 2011. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tiga Lahana Karya Ciamis*. Diakses pada tanggal 12 April 2012 dari <http://repository.upi.edu>.
- Schreunder, A. M. G., Coetzee, M. 2006. *Careers: An Organisational Perspective*. Third edition. Juta Academic. <http://books.google.co.id>
- Sela, Michelle. 2000. *Exploring job satsafaction amongst government social workers in East London. Masters thesis*. Rhodes University. <http://eprints.ru.ac.za>
- Suhartono, Edi. 2009. *Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Di Bank Internasional Indonesia)*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id>
- Greenberg, J. 2003. *Organizational Behavior: The State of the Science. Second edition*. UK: Lawrence erlbaum associates. <http://book.google.co.id>

Watson, D., Clark, L. S. 1994. *THE PANAS-X Manual for the Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form*. University of Iowa.
<http://www.psychology.uiowa.edu>

Soegandar, Darmawan. 2010. *Berkenalan dengan Analisis Jalur*. Diakses pada tanggal 12 April 2012 dari <http://www.scribd.com/doc/35519665/Berkenalan-Dengan-Analisis-Jalur>.

pp_no.46-2010 Jasa Tirta 1. Diakses pada tanggal 15 Maret 2012 dari www.depdagri.go.id/media/documents/2010...pp_no.46-2010.doc

<http://www.bumn.go.id>. Diakses pada tanggal 7 Maret 2012.



Lampiran 1 Uraian Tugas Karyawan Perum Jasa Tirta I

Berikut merupakan uraian tugas karyawan Perum Jasa Tirta I:

a. BIRO PERENCANAAN DAN PROGRAM (BPP)

1) Bagian Program:

- a) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) maupun Rencana Kerja Operasional Perusahaan (RKOP) perusahaan setiap tahun.
- b) Melakukan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)

2) Bagian Perencanaan Teknis:

- a) Melakukan perencanaan teknis terkait dengan pekerjaan operasi dan pemeliharaan prasarana pengairan, kegiatan pengusahaan air, pemeliharaan sarana pendukung dan kegiatan darurat.
- b) Mengkoordinasikan pelaksanaan survei dan investigasi.
- c) Mengumpulkan harga perkiraan pokok (HPP), menyiapkan analisis harga satuan pekerjaan (HSP).
- d) Menyusun perkiraan biaya pelaksanaan (*engineering estimates*) dan perkiraan biaya sendiri (*owner estimates*) untuk pekerjaan operasional dan pemeliharaan prasarana pengairan, kegiatan pengusahaan air, pemeliharaan sarana pendukung dan kegiatan darurat,

- e) Menyiapkan rekomendasi dan pertimbangan teknis terkait pemakaian lahan, bantaran ataupun badan air untuk keperluan yang bersifat konstruksi.
- f) Mengevaluasi aspek perencanaan dari kegiatan operasi dan pemeliharaan prasarana pengairan, pengusahaan air, dan pemeliharaan sarana pendukung untuk meningkatkan kualitas perencanaan.

b. BIRO PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (LITBANG)

1) Bagian Manajemen Sumber Daya Air:

- a) Menyusun rencana jangka panjang (RJP) perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan.
- b) Melaksanakan kajian (penelitian) terhadap potensi sumberdaya air dan cara pengelolaannya dengan metode manajemen dan teknologi yang baik.
- c) Menyusun rencana induk konservasi daerah aliran sungai (DAS), kajian potensi dan peluang pengembangan dari potensi sumberdaya air dimaksud.
- d) Menyiapkan konsep (kebijakan) dan perhitungan tarif biaya jasa pengelolaan sumberdaya air (BJPSSDA)
- e) Melaksanakan kajian (penelitian) terhadap aspek kelembagaan dari pengelolaan sumberdaya air untuk menciptakan sistem yang lebih optimum dan berkelanjutan.

- f) Menghimpun pengetahuan di lingkungan perusahaan (*knowledge management*).
- g) Mendukung pengembangan citra perusahaan dan keterlibatan dalam jejaring pengetahuan dan kerjasama – baik secara nasional maupun internasional.
- h) Mendukung pengembangan kerjasama dengan lembaga pemerintah ataupun non-pemerintah yang menunjang tujuan perusahaan.

c. BIRO DATA DAN INFORMASI (BDI)

1) Bagian Hidro Informatika:

- a) Menyusun usulan pola operasi waduk dan pola alokasi air
- b) Menyusun pedoman siaga banjir
- c) Mengendalikan kegiatan pemantauan banjir dan tata laksana pemantauannya
- d) Memantau, mengendalikan dan melaporkan hidrometri – baik data tepat waktu (*real time*) maupun tidak (*non-real time*)
- e) Memelihara prasarana pemantauan data hidrometri – baik data tepat waktu (*real time*) maupun tidak (*non-real time*)
- f) Perencanaan dan pengelolaan jejaring dan sistem informasi di lingkup perusahaan
- g) Mengevaluasi pelaksanaan pola operasional waduk dan pola alokasi air, program perlindungan daerah aliran sungai dan pedoman siaga banjir dalam rangka mendukung kegiatan operasi dan pemeliharaan prasarana pengairan dan usaha air

2) Bagian Layanan Lingkungan:

- a) Menyusun program perlindungan daerah aliran sungai (DAS)
- b) Menyusun rekomendasi kegiatan perlindungan daerah aliran sungai sesuai program
- c) Mengendalikan dan mengawasi kegiatan perlindungan daerah aliran sungai (DAS)
- d) Menyiapkan rekomendasi dan pertimbangan teknis terkait pemakaian air permukaan, pemakaian lahan, bantaran atau pun badan air untuk keperluan non-konstruksi, serta galian golongan C di sungai
- e) Mengendalikan dan melaksanakan sistem pendidikan lingkungan termasuk di dalamnya kegiatan penyuluhan, wahana edukasi (kebun bibit) dan kerjasama dengan pihak lain di bidang konservasi
- f) Melakukan evaluasi dan menyiapkan masukan dalam hal pengelolaan kualitas air di dalam wilayah kerja perusahaan – termasuk di dalam pencemaran, kualitas badan air dan limbah cair

d. BIRO PERALATAN (BPL)

2) Bagian Pengelolaan Alat Berat:

- a) Menyusun jadwal dan alokasi peralatan berat di wilayah kerja perusahaan maupun di luar wilayah dalam rangka pengembangan usaha non-air
- b) Menyusun program pemeliharaan alat berat

- c) Melaksanakan program pemeliharaan peralatan berat
- d) Mengendalikan pergerakan peralatan berat sesuai jadwal dan alokasi yang telah disusun
- e) Menyiapkan pertimbangan dan evaluasi terkait jadwal dan alokasi peralatan berat serta program pemeliharaan peralatan

e. DIVISI PENGEMBANGAN WILAYAH (DPW)

1) Sub Divisi Perencanaan Pengembangan & Regulasi:

- a) Menyusun rencana jangka panjang (RJP) perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan.
- b) Melakukan analisa dan evaluasi kelayakan pengembangan wilayah kerja baru yang meliputi analisa kelayakan ekonomi, analisa kelayakan finansial dan analisa resiko.
- c) Membantu kepala divisi untuk melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk pengembangan wilayah kerja perusahaan
- d) Melakukan inventarisasi, identifikasi, evaluasi dan kajian-kajian peraturan perundang-undangan maupun Keputusan Direksi yang berhubungan dengan pengembangan wilayah kerja.
- e) Membantu kepala divisi untuk menyusun dan memberi masukan konsep peraturan perundang-undangan internal dan external.
- f) Membantu kepala divisi dalam memantau dan mengupayakan (pendekatan, penjelasan) pengesahan peraturan perundang-undangan internal dan external untuk kepentingan pengembangan wilayah kerja.

- g) Membantu kepala divisi dalam menyusun dan memantau konsep keputusan bersama dan atau perjanjian bersama dengan pihak lain.
- h) Membantu kepala divisi untuk menyiapkan materi pembinaan aspek hukum dan sosial peraturan perundang-undangan.
- i) Melakukan pemantauan dan evaluasi hambatan-hambatan yang dihadapi di lapangan dan membantu memberikan saran pelaksanaan dan penerapan peraturan perundang-undangan dalam hubungannya dengan perluasan wilayah kerja PJT I.

2) Sub Divisi Penerapan Sistem Manajemen:

- a) Membantu Kepala Divisi dalam menyusun dokumen sistem dan prosedur yang terkait dengan persiapan penerapan sistem manajemen mutu di wilayah kerja baru.
- b) Membantu Kepala Divisi dalam memberikan masukan dibidang sistem kepada manajemen yang berkaitan dengan kebijakan strategi dan langkah lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan produktifitas / kinerja perusahaan pada wilayah kerja baru.
- c) Melakukan verifikasi dokumen sistem dan prosedur dimana unit di wilayah kerja baru menjadi penanggung jawab atau konseptor.
- d) Melakukan verifikasi sasaran mutu seluruh unit wilayah kerja baru sebelum disahkan oleh manajemen representatif.
- e) Membantu kepala divisi dalam melakukan sosialisasi dan pembinaan sistem dan prosedur kepada unit wilayah kerja baru.

- f) Menyusun program kerja tahunan dan triwulanan.
- g) Melakukan evaluasi dan pelaporan kegiatan triwulanan dan tahunan.

f. DIVISI JASA SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM (SPAM)

1) Sub Divisi Perencanaan SPAM:

- a) Melakukan survei dan investigasi untuk keperluan menggali potensi pengembangan SPAM.
- b) Melakukan langkah-langkah analisa dan evaluasi kelayakan SPAM yang meliputi analisa ekonomi, analisa finansial dan analisa resiko.
- c) Menyiapkan desine berupa gambar, Rencana kerja dan syarat, Rencana Anggaran biaya untuk pekerjaan konstruksi SPAM
- d) Melakukan pengendalian teknis dan monitoring pelaksanaan pekerjaan konstruksi SPAM
- e) Menyusun standar harga satuan pekerjaan SPAM
- f) Menyiapkan pertimbangan teknis dan saran untuk perijinan yang terkait dengan UKL/ULP, perizinan pemanfaatan air baku, perizinan Rumaji (ruang milik jalan), perizinan penyambungan listrik PLN
- g) Menyusun rencana kerja anggaran operasional SPAM
- h) Melakukan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana kerja anggaran operasional SPAM
- i) Menyiapkan program dalam mengusahakan dana dari pemerintah dan atau sumber lainya yang sah untuk pengembangan SPAM

3) Sub Divisi Operasional SPAM:

- a) Melaksanakan kegiatan operasi dan pemeliharaan prasarana SPAM serta pengamanan aset SPAM di wilayah kerjanya.
- b) Melaksanakan dan mengendalikan pendistribusian air produksi SPAM kepada para pemanfaat.
- c) Melakukan inventarisasi pelanggan, membina hubungan baik dengan pelanggan dan mencari pelanggan baru.
- d) Melakukan identifikasi potensi pengembangan usaha dalam rangka memanfaatkan sumberdaya yang dikelolanya.
- e) Menyusun laporan harian, mingguan, bulanan, triwulanan dan semesteran untuk operasional SPAM
- f) Mengelola peralatan yang menjadi tanggung jawabnya meliputi pemeliharaan, perbaikan dan penggantian.
- g) Menghadiri rapat dengan pemerintah kabupaten dan kota yang terkait dengan koordinasi pelayanan air minum
- h) Melaksanakan penyuluhan kepada masyarakat
- i) Melaksanakan penagihan kepada pelanggan
- j) Melakukan pembinaan pelanggan

g. DIVISI JASA PLTA/PLTM (DJP)

1) Sub Divisi Perencanaan PLTA/PLTM:

- a) Melakukan survei dan investigasi untuk keperluan menggali potensi pengembangan PLTA/PLTM.

- b) Melakukan langkah-langkah analisa dan evaluasi kelayakan PLTA/PLTM yang meliputi analisa ekonomi, analisa finansial dan analisa resiko.
- c) Menyiapkan desine berupa gambar, Rencana kerja dan syarat, Rencana Anggaran biaya untuk pekerjaan konstruksi PLTA/PLTM
- d) Melakukan pengendalian teknis dan monitoring pelaksanaan pekerjaan konstruksi PLTA/PLTM
- e) Menyusun standar harga satuan pekerjaan PLTA/PLTM
- f) Menyiapkan pertimbangan teknis dan saran untuk perijinan yang terkait dengan UKL/ULP., perizinan pemanfaatan air baku, PPA (*Power Purchase Agreement*)
- g) Menyusun rencana kerja anggaran operasional PLTA/PLTM.
- h) Melakukan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana kerja anggaran operasional PLTA/PLTM.
- i) Menyiapkan program dalam mengusahakan dana dari pemerintah dan atau sumber lainya yang sah untuk pengembangan PLTA/PLTM.

2) Sub Divisi Operasional PLTA/PLTM:

- a) Melaksanakan kegiatan operasi dan pemeliharaan prasarana PLTA/PLTM serta pengamanan aset PLTA/PLTM di wilayah kerjanya.

- b) Melakukan identifikasi potensi pengembangan usaha dalam rangka memanfaatkan sumberdaya yang dikelolanya.
- c) Menyusun laporan harian, mingguan, bulanan, triwulanan dan semesteran untuk operasional PLTA/PLTM.
- d) Mengelola peralatan yang menjadi tanggung jawabnya meliputi pemeliharaan, perbaikan dan penggantian.

h. DIVISI JASA UMUM (DJU)

1) Bagian Anggaran dan Keuangan I:

- a) Menyusun konsep Rencana Jangka Panjang Divisi (RJPD), Rencana kerja anggaran divisi (RKAD), Rencana Kerja Operasi Divisi (RKOD) Bagian Jasa Konstruksi, Peralatan dan AMDK.
- b) Menyiapkan usulan RKAD bidang Administrasi dan Keuangan
- c) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Kebijakan Akuntansi (AK) Perusahaan.
- d) Menyiapkan rencana penerimaan, pembayaran dan pengendalian keuangan (rencana arus kas) secara periodik.
- e) Menyusun / mengelola inventaris Aktifa tetap sesuai ketentuan yang berlaku di Perusahaan.
- f) Menyiapkan seluruh administrasi, menyusun, dan melaksanakan di Divisi Jasa Umum (DJU)
- g) Membuat surat tagihan jasa Konstruksi dan Peralatan (JPK) yang ditandatangani Kepala DJU, penyesuaiannya masuk ke rekening DJU.

- h) Mengajukan dan menerima Uang Muka Kerja (UMK) dari Kepala DJU untuk operasional Administrasi dan Keuangan sesuai dengan kewenangannya.
 - i) Menyiapkan SPJ dan laporan kegiatan JKP.
 - j) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk pembayaran kompensasinya.
 - k) Melaksanakan tata usaha kantor (rumah tangga dan kesekretariatan).
 - l) Menyiapkan administrasi kelogistikan (pengadaan barang/jasa, penyimpanan dan pendistribusianya).
- 2) Unit usaha bisnis Jasa Konstruksi, Peralatan & AMDK:
- a) Menyiapkan usulan RKAD Bidang Jasa Konstruksi, Peralatan (JKP) & AMDK
 - b) Menyusun program kerja bulanan sebagai penjabaran RKAD bidang JKP dan jasa konstruksi lainnya.
 - c) Melakukan operasional pekerjaan JKP dan AMDK serta mengusahakan tercapainya pendapatan dan laba bersih minimal sesuai dengan laba dalam program RKOD.
 - d) Mengendalikan efektifitas realisasi program kerja sebagaimana dimaksud pada butir c.
 - e) Membuat kontrak, menandatangani, melaksanakan sesuai kewenangan JKP.

- f) Memelihara dan mengembangkan fasilitas yang menjadi kewenangan unit usaha bisnis AMDK.
- g) Membuat surat tagihan JKP dan jasa konstruksi lainnya sesuai kewenangannya dan penyelesaiannya masuk ke rekening DJU
- h) Mengajukan dan menerima Uang Muka Kerja (UMK) dari Kepala DJU untuk operasional JKP dan Jasa konstruksi lainnya sesuai dengan kewenangannya.
 - i) Membuat SPJ dan laporan kegiatan JKP dan jasa konstruksi lainnya.
 - j) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya (dana, tenaga, alat dan sumber daya lainnya)
 - k) Merintis, menyusun, dan melaksanakan pemasaran hasil produksi unit usaha bisnis Jasa Konstruksi, Peralatan & AMDK sehingga target yang dibebankan dapat tercapai.
- 3) Bagian Anggaran dan Keuangan II:
 - a) Menyusun konsep (RJPD), (RKAD), (RKOD) Unit bisnis jasa Pariwisata, unit bisnis konsultasi dan pelatihan, unit bisnis jasa laboratorium kualitas air,
 - b) Menyiapkan usulan RKAD bidang Administrasi dan Keuangan
 - c) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dan Kebijakan Akuntansi (AK) Perusahaan.
 - d) Menyiapkan rencana penerimaan, pembayaran dan pengendalian keuangan (rencana arus kas) secara periodik.

- e) Menyusun dan mengelola inventaris Aktifa tetap sesuai ketentuan yang berlaku di Perusahaan
 - f) Menyiapkan seluruh administrasi, menyusun, dan melaksanakan kontrak di Divisi Jasa Umum.
 - g) Membuat surat tagihan jasa konstruksi dan peralatan JKP yang di tandatangi kepala DJU dan penyelesaiannya masuk ke rekening DJU.
 - h) Mengajukan dan menerima uang muka kerja (UMK) dari kepala DJU untuk operasional Administrasi dan keuangan sesuai dengan kewenangannya.
 - i) Menyiapkan SPJ dan laporan kegiatan JKP.
 - j) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk pembayaran kompensasinya.
 - k) Melaksanakan tata usaha kantor (rumah tangga dan kesekretariatan).
 - l) Menyiapkan administrasi kelogistikan (pengadaan barang/jasa, penyimpanan dan pendistribusianya).
- 4) Unit Usaha Bisnis Pariwisata, Jasa Konsultasi & Diklat:
- a) Menyiapkan usulan rencana kerja anggaran bidang Jasa Pariwisata, Jasa Konsultasi & Diklat
 - b) Menyusun program kerja bulanan sebagai penjabaran Rencana Kerja Anggaran Jasa Pariwisata

- c) Mengoprasional Jasa pariwisata sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta mengusahakan tercapainya pendapatan dan laba bersih minimal sesuai dengan laba dalam program Rencana Kerja Oprasional.
- d) Mengendalikan efektifitas realisasi program kerja sebagaimana dimaksud pada butir c.
- e) Membuat kontrak, menandatangani, melaksanakan sesuai kewenangan.
- f) Memelihara dan mengembangkan fasilitas yang menjadi kewenangan unit usaha.
- g) Membuat surat tagihan sesuai kewenangannya dan penyelesaiannya masuk ke rekening DJU.
- h) Merintis, menyusun, dan melaksanakan pemasaran hasil produksi sehingga target yang dibebankan dapat tercapai.
- i) Melakukan kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka mengembangkan bisnis.

i. BIRO KEUANGAN (BKU)

- 1) Bagian Anggaran:
 - a) Menyusun rencana penerimaan dan pengeluaran uang secara periodik
 - b) Mengelola penerimaan dan penyimpanan serta pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya.

- c) Menyusun rencana penempatan dana, penerimaan bunga dan memantau realisasinya.
 - d) Membuat surat tagihan BJPSDA pembangkit listrik dan PDAM Surabayadan verifikasinya serta memantau pelaksanaan dan penagihan pelunasanya.
 - e) Memeriksa permintaan panjar dan pembayaran tagihan dengan mempertimbangkan posisi dana, plafon dan urgensinya serta memonitor dan mendesak pelunasanya.
 - f) Melakukan administrasi perpajakan sesuai ketentuan yang berlaku
 - g) Memonitor dan mengevaluasi realisasi vs rencana pendapatan dan biaya termasuk piutang perusahaan secara periodik
 - h) Membantu menyusun RKAP di bidang keuangan
 - i) Melakukan pembinaan ke Biro dan Divisi terkait dengan perpajakan dan pengelolaan UMK
- 2) Bagian Akuntansi Keuangan:
- a) Melaksanakan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi keuangan dan kebijakan akuntansi
 - b) Mengelola administrasi dan penyimpanan dokumen dan transaksi pendukung laporan keuangan
 - c) Menyusun laporan keuangan bulanan, triwulan dan tahunan
 - d) Mengkoordinir dan mengintegrasikan pelaksanaan pembukuan di biro dan divisi dengan kantor pusat

- e) Membuat laporan uang muka kerja, komitmen, perhitungan penyusutan aktiva, piutang, serta membuat perhitungan cadangan penghapusan piutang
 - f) Melakukan review, pengembangan dan aplikasi sistem informasi akuntansi
 - g) Melakukan pembinaan ke biro dan divisi terkait dengan pembukuan aplikasi sistem informasi akuntansi
 - h) Mereview dan menyusun kebijakan akuntansi, bersama bagian akuntansi manajemen
- 3) Bagian Akuntansi Manajemen:
- a) Menyusun konsep RKAP dan RKP bidang keuangan
 - b) Menyusun konsep laporan kinerja manajemen dan kinerja perusahaan bulanan, triwulan, tahunan
 - c) Menyusun konsep ringkasan eksekutif laporan triwulanan dan tahunan beserta pendistribusianya
 - d) Melakukan verifikasi dokumen yang berkaitan dengan pengeluaran keuangan perusahaan
 - e) Monitoring daftar inventaris aset serta menghitung penyusutannya
 - f) Melakukan review kebijakan akuntansi perusahaan bersama Bagian Akuntansi Keuangan
 - g) Menyusun evaluasi data keuangan yang diperlukan manajemen
 - h) Menyiapkan penyelenggaraan rapat teknis, Pra PKB, dan rapat tahunan

- i) Melakukan pembinaan petugas pembukuan keuangan di biro dan divisi
 - j) Membuat konsep usulan pembagian laba tahunan
- 4) Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan:
- a) Menyusun rencana kerja dan anggaran PKBL
 - b) Melakukan survey dan seleksi terhadap calon mitra binaan atau obyek yang akan dibantu
 - c) Memberi masukan kepada direksi tentang ketersediaan dana
 - d) Menyalurkan dana kemitraan dan bina lingkungan
 - e) Merintis, menyusun, melaksanakan, dan bertanggungjawab atas kerjasama dengan pihak terkait
 - f) Melakukan pembinaan terhadap mitra binaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan PKBL
 - g) Menyiapkan laporan dan evaluasi realisasi PKBL
 - h) Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang PKBL yang tidak mutlak harus dihadiri Direksi
- j. BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM (BSU)
- 1) Bagian Sumber Daya Manusia dan Pelatihan:
 - a) Menyiapkan konsep organisasi, lingkungan tugas dan ketentuan-ketentuan bidang SDM
 - b) Melakukan pengadaan dan pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan mulai dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan
 - c) Melakukan pendidikan dan pelatihan SDM

- d) Mengelola administrasi kepegawaian termasuk penilaian prestasi, mutasi, demosi, dan hukuman disiplin SDM
 - e) Melakukan perhitungan dan pembayaran kompensasi dan emolemen pegawai, meliputi gaji, imbalan prestasi, jasa produksi, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain
 - f) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bagi pegawai negeri sipil
 - g) Mengatur jasa pelayanan kesehatan, keselamatan kerja, dan masa persiapan pensiun
 - h) Menyiapkan administrasi perbantuan tenaga ke instansi lain
 - i) Melaksanakan proses pensiun bagi pegawai yang telah memenuhi syarat
- 2) Bagian Sumber Daya Manusia dan Pelatihan:
- a) Meenyelenggarakan administrasi kelogistikan (pengadaan operasional perusahaan, menyiapkan dokumen kekayaan perusahaan)
 - b) Mengurus sertifikat tanah atau bangunan yang dimiliki dan yang telah deserahoprasikan perusahaan
 - c) Melakukan inventarisasi kekayaan perusahaan
 - d) Melakukan pembinaan tata kelola inventaris di wilayah kerja perusahaan

- e) Ikut mendorong optimalisasi pemanfaatan aset, khususnya tanah dan bangunan
- f) Melaksanakan tata usaha kantor pusat
- g) Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung dan aset lainnya yang diserahkan dan dimiliki perusahaan dilingkungan kantor pusat
- h) Mengatur penyiapan ruangan dan tempat rapat dinas
- i) Mengatur penggunaan, pemeliharaan, dan perbaikan kendaraan kantor pusat
- j) Melaksanakan kegiatan pengamanan di lingkungan kantor pusat
- k) Menyiapkan dan melaksanakan jadwal pelatihan rutin tenaga jasa keamanan.
- l) Membuat riwayat masing-masing kendaraan oprasional
- k. BIRO SISTEM DAN MANAJEMEN MUTU (BSMM)
 - 1) Bagian Pengembangan Sistem:
 - a) Menyusun/mereview dokumen sistem dan prosedur dimana BSMM menjadi menanggung jawab (konseptor)
 - b) Memberikan masukan dibidang sistem kepada manajemen yang berkaitan dengan kebijakan strategi dan langkah lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan produktifitas/kinerja perusahaan
 - c) Melakikan verifikasi dokumen sistem dan prosedur dimana unit lain menjadi penanggung jawab

- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan Rapat Tinjauan Manajemen Pusat (RTMP) dan membuat risalahnya untuk disampaikan kepada direksi dan unit terkait
 - e) Melakukan verifikasi sasaran mutu seluruh unit sebelum disahkan oleh manajemen representatif
 - f) Melakukan sosialisasi dan pembinaan sistem dan prosedur kepada unit terkait
 - g) Menyusun program kerja (tahunan dan triwulanan)
 - h) Melakukan evaluasi dan pelaporan kegiatan (triwulanan dan tahunan)
- 2) Bagian Kepatuhan dan Manajemen Resiko:
- a) Mengkoordinasikan dan melaksanakan serta menyusun penilaian Konsistensi Penerapan sistem Manajemen Mutu untuk Biro/Divisi di seluruh wilayah sungai Brantas dan Bengawan Solo
 - b) Mengkoordinasikan pelaksanaan Surveillance Visit (audit internal) yang dilakukan oleh perusahaan penerbit sertifikasi
 - c) Melakukan analisa efektifitas dan efisiensi penerapan sistem Manajemen Mutu di perusahaan dan mengusulkan langkah-langkah untuk peningkatan penerapannya
 - d) Melakukan analisa Evaluasi sasaran mutu perusahaan, produk tidak sesuai dan keluhan pelanggan serta kepuasan pelanggan dan menyusun usulan langkah-langkah untuk peningkatan dan pencapaian kepuasan pelanggan

- e) Melakukan pembinaan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur yang ada, ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)
- f) Sebagai Key Person BSMM dalam mengelola manajemen resiko
- g) Mengkoordinasikan pelaksanaan Manajemen Resiko sesuai dengan pedoman yang ada serta melakukan komunikasi dan konsultasi kepada biro dalam proses manajemen resiko secara berkelanjutan, serta menyampaikan laporan kepada direksi
- h) Menyusun program kerja, evaluasi dan pelaporan kegiatan
 - i) Menyusun dan mengusulkan konsep Pedoman manajemen risiko dan melakukan sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko kepada seluruh unit di perusahaan
 - j) Melakukan review pedoman manajemen risiko secara berkala dan menyusun konsep usulan penyempurnaan pedoman manajemen risiko
 - k) Melakukan koordinasi secara internal dengan seluruh unit dan secara eksternal dengan komite resiko terkait penerapan Manajemen risiko di perusahaan
 - l) Menyusun, mensosialisasikan, analisa dan evaluasi terhadap risiko dan rencana penanganan yang disusun oleh semua unit di perusahaan serta menyusun konsep usulan Risiko Korporat

- m) Bersama-sama unit melakukan pemantauan terhadap proses penanganan risiko yang dilakukan oleh masing-masing unit di perusahaan

1. UNIT LAYANAN PENGADAAN (ULP)

1) Pokja Unit Pelayanan Pengadaan:

- a) Menyusun jadwal pelaksanaan pengadaan barang/jasa
- b) Menyiapkan dokumen pengadaan
- c) Mengumumkan pengadaan barang dan jasa melalui papan pengumuman resmi perusahaan untuk penerangan umum dan media elektronik
- d) Mengundang calon penyedia barang dan jasa sesuai kualifikasinya dalam DPP
- e) Memberikan penjelasan tentang dokumen pengadaan tata cara penyampaian penawaran dan hal-hal lainnya yang menyangkut penawaran
- f) Menilai kualifikasi penyedia jasa melalui prakualifikasi atau pascakualifikasi
- g) Melakukan evaluasi terhadap penawaran-penawaran yang masuk
- h) Melakukan aanwijzing
- i) Mengusulkan atau menetapkan calon pemenang
- j) Membuat laporan kepada pengguna barang/jasa dan direksi terkait apabila terjadi hambatan terhadap rencana pengadaan

- k) Mengumumkan pemenang yang telah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang
- l) Menyampaikan bahan kepada pejabat yang berwenang dalam rangka menjawab sanggahan
- m) Menyiapkan kontrak
- n) Membuat laporan akhir pelaksanaan pengadaan dan disampaikan kepada kepala ULP
- o) Mengarsipkan dokumen-dokumen pengadaan barang dan jasa
- p) Melaksanakan tugas dengan berpedoman pada buku pedoman pengadaan barang dan jasa Perum Jasa Tirta 1 yang berlaku

m. SEKRETARIS PERUSAHAAN (SP)

- 1) Bagian Komunikasi Corporate:
 - a) Menyusun dan melaksanakan program promosi, dokumentasi, administrasi dokumen perusahaan dan penerbitan
 - b) Memonitor berita perusahaan dan mengupayakan penyelesaian
 - c) Melaksanakan kegiatan protokoler dan kehumasan
 - d) Melaksanakan pendidikan terhadap masyarakat
 - e) Menyiapkan laporan dan memonitoring pelayanan publik dalam bentuk komunikasi publik
 - f) Mengelola sistem informasi publik perusahaan
- 2) Sekertaris Direksi:
 - a) Menatausahakan dokumen perusahaan
 - b) Menyiapkan bahan rapat direksi

- c) Membuat risalah rapat direksi
- 3) *Corporate Lawyer*:
 - a) Melakukan inventarisasi, identifikasi, evaluasi dan kajian-kajian peraturan perundang-undangan maupun keputusan direksi
 - b) Menyusun dan memberi masukan konsep peraturan perundang-undangan internal dan external
 - c) Memantau dan mengupayakan (pendekatan, penjelasan) pengesahan peraturan perundang-undangan internal dan eksternal
 - d) Menyusun dan memantau konsep keputusan bersama dan atau perjanjian bersama dengan pihak lain
 - e) Menyiapkan materi pembinaan aspek hukum dan sosialisasi peraturan perundangan serta melakukan pemantauan dan evaluasi hambatan-hambatan yang dihadapi di lapangan dan membantu memberikan saran pelaksanaan dan penerapan peraturan perundang-undangan
 - f) Menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyelesaian sengketa hukum
 - g) Menyusun dan menginventarisir kebutuhan peraturan perundang-undangan dan melakukan telaah staf dalam bidang hukum serta membuat kajian hukum
 - h) Mewakili perusahaan untuk mengikuti rapat-rapat bidang hukum yang tidak mutlak harus dihadiri direksi
- n. SATUAN PENGAWAS INTERN (SPI)

1) Bagian Pemeriksaan I:

- a) Melaksanakan pengawasan intern bidang teknis atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya
- b) Melaksanakan pemeriksaan bidang teknis pada unit-unit yang menyangkut ketaatan pada ketentuan dan prosedur yang berlaku, kebenaran penyelenggaraan administrasi dan laporan pertanggungjawaban serta pengamanan kekayaan perusahaan dan negara
- c) Memberikan saran-saran perbaikan baik yang bersifat preventif dan korektif

2) Bagian Pemeriksaan II:

- a) Melaksanakan pengawasan intern bidang non teknis atas sistem pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya
- b) Melaksanakan pemeriksaan bidang non teknis pada unit-unit yang menyangkut ketaatan pada ketentuan dan prosedur yang berlaku, kebenaran penyelenggaraan administrasi dan laporan pertanggungjawaban serta pengamanan kekayaan perusahaan dan negara
- c) Memberikan saran-saran perbaikan baik yang bersifat preventif dan korektif

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *EUSTRESS* DAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang)

Perihal : Permohonan pengisian kuisisioner

Kepada :

Bapak/ibu/saudara/(i)

Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian dan penulisan skripsi yang dilakukan oleh peneliti selaku Mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang, mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu dengan mengisi kuesioner di bawah ini.

Pengisian kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah akademis yang tidak akan disebarluaskan untuk kepentingan non ilmiah akademis. Data yang diperoleh akan menjadi masukan bagi saya sebagai data primer yang saya akan analisis dalam skripsi saya yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Eustress* dan Kepuasan Kerja Karyawan".

Segala hal menyangkut identitas serta jawaban anda tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya. Atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Agung Utomo P

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon diisi dan pilihlah jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan Anda.

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Nama | : |
| 2. Jenis Kelamin | : Laki-laki/Perempuan (Coret yang tidak Perlu) |
| 3. Usia | : tahun |
| 4. Pendidikan Terakhir | : |
| 5. Masa Bekerja | : tahun |
| 6. Unit | : |

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada pernyataan di bawah ini silahkan mengisi sesuai dengan pendapat/opini anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada jawaban.

Keterangan pengisian kuesioner :

SS : Sangat Setuju

N : Netral

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

I. Iklim Organisasi Karyawan Perum Jasa Tirta I (X)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	A. Struktur (<i>structure</i>)					
1.	Perusahaan telah memiliki sistem pembagian tugas (<i>job description</i>) yang tepat pada setiap karyawannya. (apabila ditinjau dari kebutuhan unit kerja, kesesuaian jenjang pendidikan, jenis pekerjaan dan distribusi beban kerja yang seimbang)					
2.	di Perusahaan Program kerja (RJP, RKAP, RKOP, SARMUT dan KPI) yang ada telah disusun dengan tepat					
	B. Standar-standar (<i>standards</i>)					
3.	Program kerja (RKAP, RKOP, SARMUT & KPI) perusahaan telah disusun dengan baik sesuai dengan prinsip SMART (<i>Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-Bound</i>).					
4.	Standar Operasional Prosedur (QP, IK, Pedoman, KPTS) yang ada di perusahaan telah mengacu pada prinsip perbaikan mutu secara berkesinambungan (<i>Plan, do, check, action</i>)					
	C. Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)					
5.	improvisasi dalam penerapan prosedur kerja, secara individu sangat diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan					
6.	Atasan saya bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan yang telah dikerjakan oleh staffnya					
	D. Penghargaan (<i>recognition</i>)					
7.	Penerapan <i>reward & punishment</i> telah adil apabila dilihat dari penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi & perilaku)					
8.	Penerapan jenjang karier yang ada di perusahaan telah sesuai dengan pedoman jenjang karier					

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	E. Dukungan (<i>support</i>)					
9.	Perusahaan memiliki sistem komunikasi yang baik antar karyawan					
10.	karyawan mampu membangun <i>team building</i> (bekerja sama) dalam menyelesaikan pekerjaan					
11.	Karyawan memiliki kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan di perusahaan					
	F. Komitmen (<i>comitment</i>)					
12.	Umumnya karyawan mempunyai komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi					
13.	Karyawan merasa bangga menjadi anggota organisasi ini					

II. *Eustress* (Stres Kerja Positif) Karyawan Perum Jasa Tirta I (Y₁)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	A. <i>Positive Affect</i>					
1.	Saya sangat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan kantor					
2.	Saya percaya diri dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan					
3.	saya harus memanfaatkan waktu istirahat dengan baik dalam menghadapi beban kerja di kantor					
	B. <i>Meaningfullnes</i>					
4.	Beban kerja di kantor mampu meningkatkan pengembangan diri saya					
5.	Pekerjaan saya telah sesuai dengan potensi yang saya miliki					
6.	Hubungan kerja antar karyawan terjalin dengan baik					
	C. <i>Manageability</i>					
7.	Saya tidak akan larut dalam kesedihan bila terjadi masalah					
8.	Dalam bekerja saya memfokuskan diri pada sekala prioritas pekerjaan untuk mencapai tujuan					
9.	Saya tidak akan menyerah sebelum berusaha semaksimal mungkin dalam menghadapi tantangan pekerjaan					

III. Kepuasan Kerja Karyawan Perum Jasa Tirta I (Y₂)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Adanya keleluasaan menentukan prosedur kerja yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Tugas di kantor memberikan saya kesempatan untuk menggunakan kemampuan secara optimal.					
	B. Kepuasan dengan gaji/upah					
3.	Besarnya tunjangan yang diperoleh sesuai harapan karyawan.					
4.	Besarnya gaji yang di terima sesuai dengan beban pekerjaan.					
	C. Kepuasan dengan Kesempatan promosi					
5.	Pelaksanaan jenjang karir telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
6.	Jabatan saya saat ini membuat saya termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja					
	D. Kepuasan dengan supervisi					
7.	Atasan sudah tepat dalam memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan staffnya					
8.	Atasan selalu memberikan arahan kepada para staffnya dalam mengerjakan tugas					
	E. Kepuasan dengan rekan kerja					
9.	rekan kerja saya selalu berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas tim					
10.	Rekan kerja saya merupakan partner kerja yang saling mendukung					

54	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	50	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42
55	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	48	4	4	4	3	3	3	3	3	4	35	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
56	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	3	3	52	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35	
57	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	5	4	5	5	4	5	3	3	4	41	3	4	3	4	3	4	4	4	4	37	
58	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42	
59	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	55	5	4	3	4	4	4	4	5	5	38	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	38
60	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	5	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
61	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	4	3	4	4	5	4	4	4	4	35	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	32
62	2	3	3	5	4	5	1	2	4	4	4	4	4	45	4	4	5	3	4	4	4	5	4	37	5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	37
63	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	44	4	4	4	4	3	4	5	4	4	37	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	34
64	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	39
65	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	52	4	4	5	4	4	5	3	4	5	39	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36
66	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50	4	4	4	4	5	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	47	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	53	4	4	4	4	5	5	4	5	4	39	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	42
69	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4	45	4	4	4	3	4	3	3	4	4	34	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	36
70	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39

Lampiran 4 : Correlation Pearson Product Moment

Correlations

		X	Y1	Y2
X	Pearson Correlation	1	.502**	.592**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	70	70	70
Y1	Pearson Correlation	.502**	1	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	70	70	70
Y2	Pearson Correlation	.592**	.421**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations variabel X

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X
X1	Pearson Correlation	1	.602	.682	.157	.389	.354	.538	.592	.398	.305	.062	.153	.307	.739
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.194	.001	.003	.000	.000	.001	.010	.612	.206	.010	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X2	Pearson Correlation	.602	1	.659	.229	.292	.302	.392	.504	.144	.387	.186	.431	.519	.703
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.056	.014	.011	.001	.000	.234	.001	.123	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X3	Pearson Correlation	.682	.659	1	.308	.355	.572	.366	.403	.247	.333	.208	.156	.268	.699
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.009	.003	.000	.002	.001	.039	.005	.084	.197	.025	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X4	Pearson Correlation	.157	.229	.308	1	.302	.267	-.003	.174	.231	.498	.298	.146	.373	.488
	Sig. (2-tailed)	.194	.056	.009		.011	.025	.981	.151	.054	.000	.012	.227	.001	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X5	Pearson Correlation	.389	.292	.355	.302	1	.375	.384	.379	.240	.239	.150	.219	.134	.592
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.003	.011		.001	.001	.001	.045	.047	.214	.069	.270	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X6	Pearson Correlation	.354	.302	.572	.267	.375	1	.211	.220	.185	.236	.173	.103	.160	.506
	Sig. (2-tailed)	.003	.011	.000	.025	.001		.080	.067	.126	.049	.153	.395	.184	.000
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70



Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X
X7 Pearson Correlation	.538**	.392**	.366**	-.003	.384**	.211	1	.827**	.263	.220	.245	.066	.080	.646**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.981	.001	.080		.000	.028	.067	.041	.587	.508	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X8 Pearson Correlation	.592**	.504**	.403**	.174	.379**	.220	.827**	1	.348**	.400**	.328**	.342**	.379**	.797**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.151	.001	.067	.000		.003	.001	.006	.004	.001	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X9 Pearson Correlation	.398**	.144	.247	.231	.240	.185	.263	.348**	1	.393**	.293**	-.029	.027	.517**
Sig. (2-tailed)	.001	.234	.039	.054	.045	.126	.028	.003		.001	.014	.810	.827	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X10 Pearson Correlation	.305	.387**	.333**	.498**	.239	.236	.220	.400**	.393**	1	.385**	.373**	.417**	.641**
Sig. (2-tailed)	.010	.001	.005	.000	.047	.049	.067	.001	.001		.001	.001	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X11 Pearson Correlation	.062	.186	.208	.298	.150	.173	.245	.328	.293	.385**	1	.238	.080	.449**
Sig. (2-tailed)	.612	.123	.084	.012	.214	.153	.041	.006	.014	.001		.047	.513	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X12 Pearson Correlation	.153	.431**	.156	.146	.219	.103	.066	.342**	-.029	.373**	.238	1	.532**	.443**
Sig. (2-tailed)	.206	.000	.197	.227	.069	.395	.587	.004	.810	.001	.047		.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X13 Pearson Correlation	.307**	.519**	.268	.373**	.134	.160	.080	.379**	.027	.417**	.080	.532**	1	.515**
Sig. (2-tailed)	.010	.000	.025	.001	.270	.184	.508	.001	.827	.000	.513	.000		.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
X Pearson Correlation	.739**	.703**	.699**	.488**	.592**	.506**	.646**	.797**	.517**	.641**	.449**	.443**	.515**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations Variabel Y₁

Correlations

	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	Y1
y1.1 Pearson Correlation	1	.365**	.367**	.388**	.502**	.348**	.242	.100	.474**	.715**
Sig. (2-tailed)		.002	.002	.001	.000	.003	.043	.409	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.2 Pearson Correlation	.365**	1	.106	.137	.247	.198	.210	.391**	.292	.544**
Sig. (2-tailed)	.002		.383	.257	.039	.100	.081	.001	.014	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.3 Pearson Correlation	.367**	.106	1	.138	.351**	.284**	.002	.108	.180	.524**
Sig. (2-tailed)	.002	.383		.256	.003	.017	.985	.372	.137	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.4 Pearson Correlation	.388**	.137	.138	1	.272	.453**	.145	-.017	.199	.506**
Sig. (2-tailed)	.001	.257	.256		.023	.000	.232	.887	.098	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9	Y1
y1.5 Pearson Correlation	.502**	.247	.351**	.272	1	.485**	.102	.330**	.423**	.729**
Sig. (2-tailed)	.000	.039	.003	.023		.000	.401	.005	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.6 Pearson Correlation	.348**	.198	.284**	.453**	.485**	1	.135	.162	.142	.635**
Sig. (2-tailed)	.003	.100	.017	.000	.000		.266	.181	.240	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.7 Pearson Correlation	.242**	.210	.002	.145	.102	.135	1	.169	.015	.442**
Sig. (2-tailed)	.043	.081	.985	.232	.401	.266		.163	.899	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.8 Pearson Correlation	.100	.391**	.108	-.017	.330**	.162	.169	1	.081	.492**
Sig. (2-tailed)	.409	.001	.372	.887	.005	.181	.163		.504	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y1.9 Pearson Correlation	.474**	.292**	.180	.199	.423**	.142	.015	.081	1	.489**
Sig. (2-tailed)	.000	.014	.137	.098	.000	.240	.899	.504		.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y1 Pearson Correlation	.715**	.544**	.524**	.506**	.729**	.635**	.442**	.492**	.489**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations Variabel Y₂

Correlations

	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6	y2.7	y2.8	y2.9	y2.10	Y2
y2.1 Pearson Correlation	1	.449**	.513**	.357**	.490**	-.039	.120	.000	-.108	-.159	.568**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.751	.323	1.000	.375	.189	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.2 Pearson Correlation	.449**	1	.417**	.158	.518**	.052	.062	.427**	.160	.188	.597**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.191	.000	.667	.612	.000	.186	.120	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.3 Pearson Correlation	.513**	.417**	1	.823**	.501**	.069	.217	.229	.108	.276	.784**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.568	.072	.057	.375	.021	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.4 Pearson Correlation	.357**	.158	.823**	1	.321	.144	.294	.053	.073	.245	.667**
Sig. (2-tailed)	.002	.191	.000		.007	.233	.013	.666	.548	.041	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.5 Pearson Correlation	.490**	.518**	.501**	.321	1	.413**	.279	.000	.220	-.034	.709**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.007		.000	.019	1.000	.067	.781	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.6 Pearson Correlation	-.039	.052	.069	.144	.413**	1	.393**	.000	.073	-.121	.363**
Sig. (2-tailed)	.751	.667	.568	.233	.000		.001	1.000	.547	.320	.002
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.7 Pearson Correlation	.120	.062	.217	.294	.279	.393**	1	.129	.133	.378**	.527**
Sig. (2-tailed)	.323	.612	.072	.013	.019	.001		.288	.272	.001	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.8 Pearson Correlation	.000	.427**	.229	.053	.000	.000	.129	1	.554**	.484**	.440**
Sig. (2-tailed)	1.000	.000	.057	.666	1.000	1.000	.288		.000	.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

Correlations

	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6	y2.7	y2.8	y2.9	y2.10	Y2
y2.9 Pearson Correlation	-.108	.160	.108	.073	.220	.073	.133	.554	1	.489	.427
Sig. (2-tailed)	.375	.186	.375	.548	.067	.547	.272	.000		.000	.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
y2.10 Pearson Correlation	-.159	.188	.276	.245	-.034	-.121	.378	.484	.489	1	.407
Sig. (2-tailed)	.189	.120	.021	.041	.781	.320	.001	.000	.000		.000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Y2 Pearson Correlation	.568	.597	.784	.667	.709	.363	.527	.440	.427	.407	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability X

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	13

Reliability Y₁

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	9

Reliability Y₂

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	10

Lampiran 6: Analisis Regresi Substruktur 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X ^a		. Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502 ^a	.252	.241	2.39572

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	131.157	1	131.157	22.852	.000 ^a
	Residual	390.286	68	5.739		
	Total	521.443	69			

- a. Predictors: (Constant), X
b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.838	2.866		7.967	.000
X	.273	.057	.502	4.780	.000

- a. Dependent Variable: Y1

Regression Substruktur 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1, X ^a		. Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Y2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.352	2.41465

- a. Predictors: (Constant), Y1, X
b. Dependent Variable: Y2

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	229.941	2	114.970	19.719	.000 ^a
Residual	390.645	67	5.831		
Total	620.586	69			

a. Predictors: (Constant), Y1, X

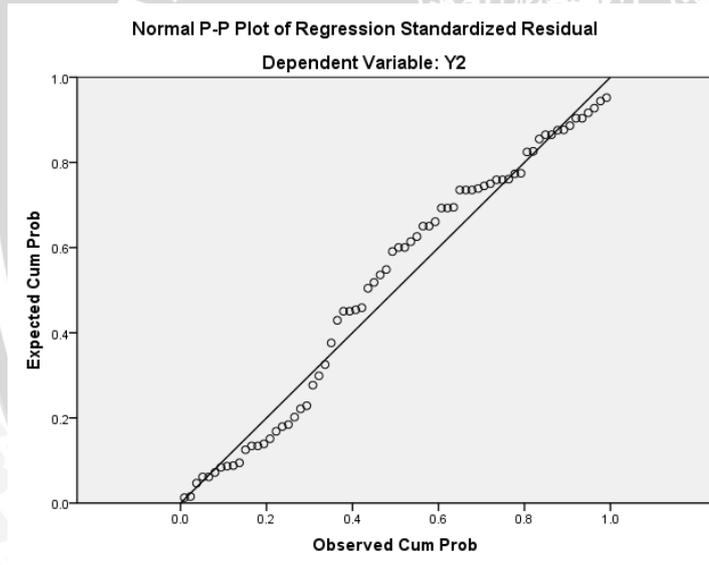
b. Dependent Variable: Y2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	16.716	4.017		4.161	.000
X	.302	.066	.509	4.539	.000
Y1	.181	.122	.166	1.478	.144

a. Dependent Variable: Y2

Charts



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Predicted Value
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	38.3857143
	Std. Deviation	1.82550761
Most Extreme Differences	Absolute	.109
	Positive	.109
	Negative	-.045
Kolmogorov-Smirnov Z		.910
Asymp. Sig. (2-tailed)		.379

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Lampiran 7: Tabel Frekuensi

Jeniskelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid L	51	72.9	72.9	72.9
p	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid diploma	13	18.6	18.6	18.6
Lainlain	3	4.3	4.3	22.9
sarjana	39	55.7	55.7	78.6
sma/smk	15	21.4	21.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

masa bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	38	54.3	54.3	54.3
2.00	15	21.4	21.4	75.7
3.00	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Kelompok Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	26	37.1	37.1	37.1
2.00	20	28.6	28.6	65.7
3.00	7	10.0	10.0	75.7
4.00	3	4.3	4.3	80.0
5.00	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Frequency Table X

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	7.1	7.1	7.1
3.00	9	12.9	12.9	20.0
4.00	44	62.9	62.9	82.9
5.00	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.1	7.1	7.1
4.00	52	74.3	74.3	81.4
5.00	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.4	11.4	11.4
4.00	46	65.7	65.7	77.1
5.00	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	13	18.6	18.6	18.6
4.00	38	54.3	54.3	72.9
5.00	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.9	2.9	2.9
3.00	13	18.6	18.6	21.4
4.00	40	57.1	57.1	78.6
5.00	15	21.4	21.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.4	11.4	11.4
4.00	54	77.1	77.1	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	4.3	4.3	4.3
2.00	9	12.9	12.9	17.1
3.00	32	45.7	45.7	62.9
4.00	24	34.3	34.3	97.1
5.00	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	15	21.4	21.4	21.4
3.00	26	37.1	37.1	58.6
4.00	27	38.6	38.6	97.1
5.00	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	10.0	10.0	10.0
3.00	7	10.0	10.0	20.0
4.00	44	62.9	62.9	82.9
5.00	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.4	11.4	11.4
4.00	52	74.3	74.3	85.7
5.00	10	14.3	14.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	11	15.7	15.7	15.7
4.00	51	72.9	72.9	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	27	38.6	38.6	38.6
4.00	39	55.7	55.7	94.3
5.00	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	16	22.9	22.9	22.9
4.00	47	67.1	67.1	90.0
5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Frequency Table Y₁

y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	8.6	8.6	8.6
4.00	53	75.7	75.7	84.3
5.00	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	10.0	10.0	10.0
4.00	58	82.9	82.9	92.9
5.00	5	7.1	7.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.9	2.9	2.9
3.00	9	12.9	12.9	15.7
4.00	47	67.1	67.1	82.9
5.00	12	17.1	17.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	10	14.3	14.3	14.3
4.00	54	77.1	77.1	91.4
5.00	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	10	14.3	14.3	14.3
4.00	47	67.1	67.1	81.4
5.00	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	8	11.4	11.4	11.4
4.00	48	68.6	68.6	80.0
5.00	14	20.0	20.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	14	20.0	20.0	20.0
4.00	37	52.9	52.9	72.9
5.00	19	27.1	27.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.4	1.4	1.4
3.00	7	10.0	10.0	11.4
4.00	42	60.0	60.0	71.4
5.00	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	1.4	1.4	1.4
4.00	58	82.9	82.9	84.3
5.00	11	15.7	15.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Frequency Table Y₂

y2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	10	14.3	14.3	14.3
3.00	13	18.6	18.6	32.9
4.00	42	60.0	60.0	92.9
5.00	5	7.1	7.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.3	4.3	4.3
4.00	60	85.7	85.7	90.0
5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	23	32.9	32.9	32.9
4.00	43	61.4	61.4	94.3
5.00	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	18	25.7	25.7	25.7
4.00	43	61.4	61.4	87.1
5.00	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Y2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	4.3	4.3	4.3
3.00	26	37.1	37.1	41.4
4.00	41	58.6	58.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	4.3	4.3	4.3
3.00	9	12.9	12.9	17.1
4.00	56	80.0	80.0	97.1
5.00	2	2.9	2.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	4.3	4.3	4.3
3.00	8	11.4	11.4	15.7
4.00	59	84.3	84.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	10.0	10.0	10.0
4.00	56	80.0	80.0	90.0
5.00	7	10.0	10.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	11	15.7	15.7	15.7
4.00	51	72.9	72.9	88.6
5.00	8	11.4	11.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

y2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.1	7.1	7.1
4.00	59	84.3	84.3	91.4
5.00	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

