



**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI,  
STRES KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Rizqi Nur Hafidhah**

**NIM 7311414080**

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2018**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 3 September 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.  
NIP. 197610072006042002

Pembimbing



Dr. S. Martono, M.Si.

NIP. 196603081989011001

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Jumat.

Tanggal : 14 September 2018

Penguji I

Dra. Papupiningdyah, M.Si  
NIP.195208042017092258

Penguji II

Nury Ariani Wulansari, S.E, M.Sc  
NIP.198501082009122004

Penguji III

Dr. S. Martono, M.Si  
NIP. 196603081989011001

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

UNNES  
Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D  
NIP.196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizqi Nur Hafidhah  
NIM : 7311414080  
Tempat tanggal lahir : Pemalang, 14 Agustus 1996  
Alamat : Dusun II Sirandu RT.001/RW.013 Ds. Purwosari  
Kecamatan Comal, Kabupaten Pemalang

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar- benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain. Baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Semarang, 15 September 2018



Rizqi Nur Hafidhah  
NIM 7311414080

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto:

1. “Sebaik- baiknya manusia adalah yang dapat bermanfaat bagi orang lain.” (HR. Ahmad)
2. “Jangan berdoa untuk hidup yang mudah. Namun, berdoalah untuk menjadi manusia yang kuat”. (John F Kennedy)
3. “Hadapi, jangan lari. Jadilah seorang pemberani”. (Penulis)

### Persembahan:

Kupersembahkan skripsi ini untuk:

1. Orang tua tercinta Bapak Surono dan Ibu Siti Aminah yang senantiasa memberikan doa dan motivasi.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran rahmat Allah SWT yang telah memberikan karunia dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang” dengan baik dan lancar. Tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Negeri Semarang.

Penyusunan skripsi ini membutuhkan bantuan, bimbingan dan pengarahan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum, selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang atas izinnya untuk melakukan penelitian guna menyelesaikan skripsi.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E. M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang atas izinnya dalam melakukan penelitian.
4. Dr. S Martono, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran serta masukan dalam serta penyusunan skripsi ini.
5. Dra. Palupiningdyah, M,Si selaku dosen penguji I yang telah memberikan masukan dan bimbingannya untuk terselesaikannya skripsi ini.

6. Nury Ariani Wulansari, S.E, M.Sc selaku dosen penguji II yang memberikan masukan dan bimbingannya untuk terselesaikannya skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan materi perkuliahan selama penulis menuntut ilmu serta seluruh staf Perpustakaan dan Tata Usaha atas segala bantuan selama proses studi di kampus.
8. Kedua orang tua dan seluruh anggota keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan.
9. Pihak Manajemen PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dan seluruh responden yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner.
10. Keluarga besar UKM Baksos Unnes yang telah memberikan banyak pengalaman dan kenangan.
11. Teman- teman Jurusan Manajemen angkatan 2014 yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan motivasi.
12. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu- persatu.

Semoga kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Semarang, 14 September 2018

Penyusun

## SARI

**Hafidhah, Rizqi Nur.** 2018. “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. S. Martono, M.Si.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja, Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja.**

Kinerja merupakan hal penting yang dapat menunjang kehidupan organisasi. Dengan adanya kinerja yang baik tentunya akan mempermudah organisasi mencapai tujuan. Namun, berdasarkan data keluhan pelanggan yang telah dihimpun diperoleh hasil bahwa karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih harus meningkatkan kinerjanya karena pada tiap bulannya masih terdapat keluhan yang masuk serta terdapat keluhan yang belum diselesaikan. Untuk itu perlu diketahui faktor yang menyebabkan kinerja karyawan belum maksimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang berjumlah 482 karyawan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 83 karyawan dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Metode analisis data meliputi uji kelayakan instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas), analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi berganda, uji signifikansi parsial (uji t), uji signifikansi simultan (uji f), dan uji koefisien determinasi dengan menggunakan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja ( $\text{sig } 0,002 < 0,05$ ), artinya ketika persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya. Terdapat pengaruh negatif signifikan stres kerja terhadap kinerja ( $\text{sig } 0,000 < 0,05$ ), artinya ketika karyawan mengalami stres kerja yang tinggi, maka kinerja karyawan akan menurun, dan sebaliknya. Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ( $\text{sig } 0,000 < 0,05$ ), artinya semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya. Serta persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja ( $0,000 < 0,05$ ).

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang maka karyawan harus memiliki tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi, budaya organisasi yang baik, serta tingkat stres kerja yang rendah. Saran yang berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah sebaiknya organisasi dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, dan budaya organisasi misalnya dengan pemberian penghargaan, dan peluang promosi. Serta menurunkan tingkat stres kerja karyawan misalnya melakukan pembinaan dan pelatihan.



## ABSTRACT

**Hafidhah, Rizqi Nur.** 2018. "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Stress, and Organizational Culture on Job Performance for the Employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City. Final Project Departement of Management. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor Dr. S. Martono, M.Si.

**Keywords: Job Performance, Job Stres, Organizatiional Culture, Perceived Organizational Support.**

Performance is an important thing that can support organizational life. With good performance it will certainly make it easier for the organization to achieve its goals. However, based on customer complaint data that has been collected, the results show that the employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City still have to improve their performance because there are still complaints coming in every month and complaints that have not been resolved. For this reason, it is necessary to know the factors that cause employee performance not to be optimal. The purpose of this study was to determine the effect of perceived organizational support, work stress, and organizational culture on employee performance.

The population in this study were all employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City and total of the employess are 482. The samples used in this study were 83 employees using *proportional random sampling technique*. The methods of data collection are using interviews and questionnaires. The methods of data analysis are instrument feasibility test (validity and reliability test), descriptive analysis, classic assumption test, multiple regression test, partial significance test (t test), simultaneous significance test (f test), and coefficient of determination test using SPSS program.

The results of this study showed that there was positif and significant effect of perceived organizational support on performance ( $0,002 < 0,05$ ), it meaning that when perceived organizational support by employees was high, employee performance will increase, and vice versa. There was negatif and significant effect of job stress on performance ( $0,000 < 0,05$ ), it meaning that when employees have a high job stress, employee performance will decrease, and vice versa. There was positif and significant effect of organizational culture on employee performance (sig 0.000  $< 0.05$ ), it meaning that when organizational have good organizational culture, employee performance will increase, and vice versa. As well as perceived organizational support, work stress, and organizational culture have simultaneously affect on performance ( $0,000 < 0.05$ ).

The conclusion of this study is to increasing employee performance are employees must have a high level of perceived organizational support, good organizational culture, and low job stress levels. Suggestions relating to the results of this study are that the organization should be able to increase the perceived organizational support by employees, and organizational culture for example by awarding, and promotion opportunities. As well as lowering the work stress level of employees, for example conducting coaching and training.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBINGN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	13
1.3. Cakupan Masalah .....	14
1.4. Perumusan Masalah .....	14
1.5. Tujuan Penelitian .....	15
1.6. Manfaat Penelitian .....	15
1.6.1. Manfaat Teoritis .....	16
1.6.2. Manfaat Praktis .....	16

1.7.Orisinalitas Penelitian .....	17
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Kinerja Karyawan .....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	19
2.1.2. Penilaian Kinerja .....	20
2.1.3. Indikator Kinerja .....	22
<b>2.2. Persepsi Dukungan Organisasi .....</b>	<b>23</b>
2.2.1. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi .....	23
2.2.2. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi .....	25
2.2.3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi .....	27
<b>2.3. Stres Kerja .....</b>	<b>27</b>
2.3.1. Pengertian Stres Kerja .....	27
2.3.2. Faktor Penyebab Stres Kerja .....	29
2.3.3. Dampak Stres Kerja .....	33
2.3.4. Indikator Stres Kerja .....	35
<b>2.4. Budaya Organisasi .....</b>	<b>35</b>
2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	35
2.4.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	36
2.4.3. Sumber- Sumber Budaya Organisasi .....	37
2.4.4. Indikator Budaya Organisasi .....	38
<b>2.5. Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6. Kerangka Berpikir .....</b>	<b>43</b>
2.6.1. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja .....	43

2.6.2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja .....	45
2.6.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	46
<b>2.7. Hipotesis .....</b>	<b>48</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Jenis dan Desain Penelitian .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....</b>	<b>50</b>
3.2.1. Populasi .....	50
3.2.2. Sampel .....	51
3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	52
<b>3.3. Variabel Penelitian .....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Kinerja .....	54
3.3.2. Persepsi Dukungan Organisasi .....	54
3.3.3. Stres Kerja .....	55
3.3.4. Budaya Organisasi .....	55
<b>3.4. Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>55</b>
3.4.1. Pengumpulan Data Primer .....	55
3.4.1. Pengumpulan Data Sekunder .....	56
<b>3.5. Uji Kelayakan Instrumen .....</b>	<b>56</b>
3.5.1. Uji Validitas .....	56
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	60
<b>3.6. Metode Analisis Data .....</b>	<b>61</b>
3.6.1. Analisis Deskriptif .....	61
3.6.2. Uji Asumsi Klasik .....	62

3.6.2.1 Uji Normalitas .....	62
3.6.2.2 Uji Multikolerianitas .....	63
3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....	63
3.6.3. Uji Hipotesis .....	64
3.6.3.1. Uji Regresi Berganda .....	64
3.6.3.2. Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	65
3.6.3.3. Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	65
3.6.3.4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1. Hasil Penelitian .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.2. Analisis Statistik Deskriptif .....</b>	<b>66</b>
4.1.2.1 Analisis Deskriptif Identitas Responden .....	68
4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	72
<b>4.1.3. Uji Asumsi Klasik .....</b>	<b>79</b>
4.1.3.1 Uji Normalitas .....	79
4.1.3.2 Uji Multikolerianitas .....	80
4.1.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	81
<b>4.1.4. Uji Hipotesis .....</b>	<b>82</b>
4.1.4.1 Analisis Regresi Berganda .....	83
4.1.4.2 Uji Signifikansi Simultan .....	85
4.1.4.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	85
<b>4.2. Pembahasan .....</b>	<b>86</b>

4.2.1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja .....	86
4.2.2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja .....	88
4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	90
4.2.4. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja .....	92
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>94</b>
5.1. Simpulan .....	94
5.2. Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>98</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>103</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengaduan Pelanggan Tirta Moedal Kota Semarang 2017 .....	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 3.1 Distribusi Sample .....	54
Tabel 3.2 Indeks Skala Likert .....	56
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Persepsi Dukungan Organisasi .....	57
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Stres Kerja .....	58
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	58
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kinerja .....	59
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	60
Tabel 3.8 Kriteria Nilai Interval .....	62
Tabel 4.1 Deskripsi Usia Responden .....	70
Tabel 4.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden .....	71
Tabel 4.3 Deskripsi Masa Kerja Responden .....	72
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Persepsi Dukungan Organisasi .....	74
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Stres Kerja .....	75
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	76
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja .....	78
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov .....	80
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolerianitas .....	81
Tabel 4.10 Hasil Uji Gletser .....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda .....	83

Tabel 4.12 Hasil Uji Simultan (Uji F) .....	85
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	86



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir ..... 48



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 : Surat Balasan Izin Penelitian
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- Lampiran 4 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5 : Tabulasi Data Penelitian
- Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas
- Lampiran 7 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 8 : Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 9 : Uji Regresi Linear Berganda
- Lampiran 10 : Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)
- Lampiran 11 : Uji Simultan (Uji F)
- Lampiran 12 : Dokumentasi Peneliti



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Salah satu faktor yang sangat penting untuk kelangsungan hidup suatu organisasi adalah sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena sumber daya manusia mempunyai peran yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, selain itu keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari faktor manusia yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam organisasi, sumber daya manusia dipandang sebagai elemen penting dalam dalam proses pengembangan bisnis, oleh karena itu sumber daya manusia menjadi investasi yang sangat penting dalam suatu organisasi (Mangkunegara & Waris, 2015:1241). Setiap organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan pasti menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya dapat memberikan kontribusi sebaik- baiknya dan dapat mendukung terlaksananya tujuan organisasi.

Untuk mendukung terlaksananya tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu sumber daya manusia yang mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan (Sanjaya, 2012:156). Jadi, setiap organisasi dituntut untuk dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat mencapai kinerja yang maksimal guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Suatu organisasi biasanya mencari seseorang yang mempunyai kinerja didasarkan pada kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima (Ranihusna, 2010:91).

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Martono, 2013:31). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya (Susanti & Palupiningdyah, 2016:78). Organisasi sangat menekankan adanya kinerja yang maksimal agar mendapatkan keuntungan atau profit yang digunakan untuk mengembangkan organisasi dan faktor yang paling penting dalam perkembangan organisasi salah satunya adalah karyawan (Tahapary & Martono, 2017:92). Kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai faktor utama yang penting berkenaan dengan kontribusi yang di berikan karyawan pada organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas dan kinerja karyawan yang ada pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Septyaningsih & Palupiningdyah, 2017:462). Dengan adanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kinerja yang baik maka akan dapat menunjang organisasi dalam mencapai tujuan.

Kinerja karyawan berhubungan erat dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya (Ikhtiar & Pratiwi, 2015:51). Selain itu kinerja juga berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal demi mencapai tujuan perusahaan (Iahcen & Yassine, 2016:21). Jadi, dengan kinerja yang baik

tentunya akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai. Dalam perjalanannya terdapat banyak tantangan yang harus dihadapi perusahaan untuk dapat mempertahankan kinerja para karyawannya agar tetap maksimal, karena seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mengembangkan organisasi. Untuk itu diperlukan pengetahuan yang baik mengenai faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Fitriastuti, 2013:104)

Salah satu faktor penting penentu kinerja yaitu persepsi dukungan organisasi (Utami & Sudarma, 2015:2). Apabila karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterima tinggi, maka karyawan tersebut menyatukan keanggotaan sebagai organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002:689). Oleh karena itu diharapkan untuk organisasi agar dapat memberikan dukungan kepada karyawannya, karena persepsi dukungan organisasi tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Haryokusumo, 2015:200). Persepsi dukungan organisasi dapat dilihat dari penghargaan yang diterima karyawan, kesempatan pengembangan kemampuan, kondisi kerja, serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup karyawan (Susmiati & Sudarma, 2015:85).

Konsep persepsi dukungan organisasi telah menarik banyak minat peneliti perilaku organisasi (Arshadi & Hayavi, 2013:739). Hal tersebut dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian mengenai persepsi dukungan organisasi. Pada

hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterkaitan satu sama lain. Arshadi & Hayavi (2013:724) yang melakukan penelitian pada karyawan perusahaan pengeboran nasional di Iran dan Afzali et al., (2014:626) yang meneliti pada karyawan perusahaan pengeboran nasional, keduanya memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila pihak perusahaan memberikan perhatian mengenai kesejahteraan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat. Dari penelitian tersebut diperoleh informasi bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Berkenaan dengan hal tersebut maka para pimpinan dan manajer perlu memahami tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk meningkatkan kinerja, karena persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi terhadap kinerja karyawan, karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi maka akan mengalami peningkatan dalam kinerja, dan sebaliknya karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang rendah maka karyawan akan mengalami penurunan kinerja.

Namun, terdapat hasil penelitian berbeda dari hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yih & Htaik (2011:1) yang melakukan penelitian pada karyawan hotel di Taiwan dan Kambu et al., (2012:266) yang meneliti pada pegawai Sekda Provinsi Papua memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya tinggi dan

rendahnya tingkat persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan pada masih adanya gap pada penelitian tersebut, penting untuk mengkaji kembali pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres kerja, dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memperhatikan stres kerja dari karyawan (Agung & Oetomo, 2017:2). Selain sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, stres kerja adalah salah satu topik yang tidak dapat dihindari dalam organisasi karena mempengaruhi seluruh anggota organisasi baik itu atasan atau pimpinan maupun bawahan, hal tersebut dianggap sebagai salah satu isu yang paling penting untuk menjadi fokus perhatian yang dapat diteliti dalam perilaku organisasi (Iahcen & Yassine, 2016:18).

Stres kerja merupakan salah satu masalah yang sering terjadi pada organisasi. Stres kerja merupakan akibat dari adanya perlakuan atau tindakan yang dialamatkan kepada seorang individu karyawan di tempat kerja. Stres dapat terjadi karena beberapa faktor baik faktor internal maupun eksternal individu (Tahapary & Martono, 2017:95). Menurut Hasibuan (2013:204) stres kerja disebabkan oleh beberapa faktor yaitu beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja serta balas jasa yang terlalu rendah. Seiring dengan hal tersebut, organisasi harus memiliki

sistem yang memungkinkan karyawan untuk memberikan saran terkait faktor-faktor yang menyebabkan stres pada organisasi (Wulansari et al., 2015: 5169).

Stres kerja tidak hanya akan memberikan pengaruh pada fisik, psikologis, dan perilaku individu karyawan tetapi juga akan berpengaruh pada kinerja karyawan (Jankingthong & Rurkkhum, 2012:119). Kinerja individu tergantung pada tingkat stres yang dialami. Apabila tingkat stres individu tinggi, maka kinerjanya akan menurun (Raharjo, 2016:119). Stres dapat terjadi pada setiap individu atau manusia dan pada setiap waktu, karena stres merupakan bagian dari kehidupan manusia yang tidak dapat dihindarkan. Segala macam bentuk stres pada dasarnya disebabkan oleh kurang mengertian manusia dengan kenyataan yang ada, baik kenyataan yang ada didalam maupun diluar dirinya (Agung & Oetomo, 2017:2).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara stres kerja dan kinerja. Iahcen & Yassine (2016:29) melakukan penelitian pada perawat rumah sakit umum di Yordania dan Khuong & Yen (2016:31) meneliti pada karyawan perusahaan industri di Vietnam, keduanya memperoleh hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan mengalami stres kerja maka kinerja dari karyawan akan menurun. Dimana apabila stres kerja karyawan meningkat maka akan mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruhnya seperti karyawan tidak dapat bekerja dengan baik.

Namun, hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian Manzoor et al., (2012:26) yang menunjukkan hasil bahwa tingkat stres karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, penelitian tersebut dilakukan pada



karyawan sektor tekstil di Faisalabad yang mempunyai tingkat beban kerja dan jam kerja yang panjang, adanya tekanan ditempat kerja, dan ketidaknyamanan pekerjaan namun hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Karena faktanya stres adalah hal yang normal untuk eksistensi manusia, dan keadaan yang bebas stres adalah kematian. Oleh karena itu, ilmu manajemen stres adalah untuk menjaga stres pada tingkat stimulasi yang sehat dan dapat dikelola.

Selanjutnya, salah satu faktor penting penentu kinerja yaitu budaya organisasi (Susmiati & Sudarma, 2015:80). Budaya organisasi yang dijalin dalam suatu perusahaan akan memberi dampak kepada kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan memberi peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan (Noor, 2012:424). Pada prinsipnya, budaya organisasi mengacu pada nilai, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah ada dilembaga kemudian dimanifestasikan dalam penampilan, sikap dan tindakan, sebagai ciri identitas dari suatu organisasi tertentu (Ahmad, 2016:139). Nilai budaya organisasi yang belum teraktualisasikan dengan baik menjadikan kecenderungan karyawan memiliki integritas rendah dalam bekerja, tidak memiliki identitas kerja, kurang bertanggung jawab, kurang disiplin dan tidak berorientasi kerja sesuai dengan tuntutan yang menjadi kebiasaan dari suatu organisasi untuk maju dan berkembang (Ma'mum, 2013:504).

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk didalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik

organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Permana, 2015:2). Pendapat serupa juga diungkapkan oleh (Putri, 2016:4807) yaitu bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad et al., (2013:62) pada karyawan rumah perangkat lunak di Pakistan memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, yang artinya bahwa budaya organisasi mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Widarsih et al., (2018:188) yang meneliti pada guru. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara langsung dan positif dipengaruhi oleh organisasi. Meningkatnya budaya organisasi akan mengarah ke peningkatan kinerja karyawan.

Namun, hasil penelitian berbeda ditemukan pada penelitian Arifin (2015:43) yang meneliti pada guru dan Habba et al., (2017:59) yang meneliti pada pegawai negeri sipil di unit kerja teknis distrik Maros dimana keduanya memperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan bahwa

budaya organisasi tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, ditemukan pula hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi yaitu pada penelitian Safaria (2016:53) yang melakukan penelitian pada karyawan PT Pembangunan Jaya Ancol. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak berkontribusi dalam menurunkan kinerja maupun meningkatkan kinerja karyawan. Jadi tidak ada pengaruh dan kaitannya antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas, dapat dilihat bahwa hasil penelitian tidak konsisten terkait hubungan dan pengaruh antara variabel persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi, terhadap kinerja. Sehingga masih dibutuhkan penelitian untuk dapat mengkonfirmasi hasil dari penelitian- penelitian terdahulu tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal kota Semarang yang beralamat di Jalan Kelud Raya No. 60 Semarang. Perusahaan Daerah Air Minum merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan air minum dan pengelolaan sarana air kotor di daerah. Seiring dengan penambahan volume kebutuhan air minum, maka Tirta Moedal Kota Semarang harus bekerja secara maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu sebagai perusahaan jasa pelayanan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan atau konsumennya. Karyawan dituntut

untuk selalu sigap dalam menghadapi berbagai permasalahan dan keluhan yang ada misalnya keluhan tentang pembekakan tagihan air, kualitas air, kebocoran pipa, tersumbatnya pipa penyaluran air dikarenakan hujan dan keluhan lainnya.

Selain berupaya untuk memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sendiri telah berupaya untuk memberikan pelayanan kepada karyawan berupa dukungan organisasi sebagai bentuk komitmen perusahaan, misalnya saja dalam hal penghargaan. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang telah memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi, melakukan pengembangan karyawan melalui kegiatan pelatihan, selain sebagai bentuk pengembangan karyawan, kegiatan pelatihan juga dapat mencegah terjadinya stres kerja pada karyawan. Perusahaan sendiri juga sudah memperhatikan kondisi kerja karyawan yaitu dengan pemberian fasilitas- fasilitas kerja yang memadai, tempat kerja yang kondusif dan peralatan kerja yang lengkap. Selain itu, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang telah memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawannya dengan mengikutsertakan karyawan pada BPJS, dan adanya pemberian THR saat hari raya. Agar meningkatkan semangat kerja karyawan, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berusaha menumbuhkan budaya organisasi yang tinggi, seperti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi dan melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan. Namun, meskipun perusahaan telah melakukan upaya- upaya tersebut pada kenyataannya kinerja karyawan masih belum maksimal.

Hal tersebut diketahui dari adanya kenaikan jumlah pengaduan yang masuk ke PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada setiap bulannya dan pada

tiap bulan tersebut masih terdapat keluhan yang masih belum terselesaikan. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sendiri merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan yang masuk kedalam lima besar instansi dan perusahaan dengan jumlah keluhan terbanyak dari masyarakat artinya masih banyak keluhan yang dirasakan oleh pelanggan Tirta Moedal Kota Semarang. Hal tersebutlah yang menjadi penyebab kinerja karyawan Tirta Moedal Kota Semarang dikatakan masih kurang dan perlu dilakukan perbaikan.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, adanya keluhan pelanggan yang masuk pada tiap bulannya serta terdapat keluhan belum diselesaikan pada tiap bulannya menunjukkan masih kurangnya tingkat kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Berikut ini disajikan data keluhan yang masuk pada Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2017.

**Tabel 1.1**  
**Pengaduan Pelanggan Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2017**

	Bulan	Pengaduan						Total
		Non Teknis			Teknis			
		Jumlah	Selesai	Belum Selesai	Jumlah	Selesai	Belum Selesai	
							691	
							461	
							590	
							722	
							620	
							609	
							767	
							774	
							857	
							934	
							1250	
							813	

Sumber: PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 2018

Berdasarkan data pengaduan tersebut diatas dapat diketahui bahwa jumlah pengaduan terbanyak terjadi pada bulan November yaitu mencapai 1250 pengaduan. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa rata-rata jumlah pengaduan yang masuk pada tiap bulannya mengalami kenaikan yang signifikan dari bulan sebelumnya. Kenaikan tersebut dapat dilihat pada bulan Maret, April, Juli, Agustus, September, Oktober, dan November. Dimana pada bulan Maret terjadi kenaikan sebanyak 120 aduan, bulan April sebanyak 132 aduan, bulan Juli sebanyak 158 aduan, bulan Agustus sebanyak 7 aduan, bulan September sebanyak 83 aduan, bulan Oktober sebanyak 77 aduan, dan bulan November sebanyak 316 aduan. Selain pada bulan tersebut terjadi penurunan jumlah pengaduan dari bulan sebelumnya yaitu sebesar 230 aduan pada bulan Februari, 102 aduan pada bulan Mei, 11 aduan pada bulan Juni, dan 413 aduan pada bulan Desember.

Dilihat dari data pengaduan di atas dapat diketahui bahwa setiap bulan selalu terdapat keluhan yang masuk, baik keluhan teknis maupun non teknis, dan selalu terdapat keluhan yang belum terselesaikan pada tiap bulannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih kurang dalam memberikan kualitas pelayanan. Salah satu indikator kinerja adalah kualitas kerja, dalam hal ini bahwa kualitas yang diberikan kepada pelanggan belum maksimal dan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, keluhan juga terjadi karena pelanggan merasa kurang mendapatkan respon yang cepat dari pihak Tirta Moedal Kota Semarang apabila terjadi gangguan seperti saluran air sering mati, air yang keruh, dan gangguan lain, sehingga membuat pelanggan merasa kecewa terhadap penanganan yang kurang cepat tersebut. Oleh sebab itu, karyawan PDAM Tirta Moedal Kota

Semarang diharapkan lebih meningkatkan kinerjanya lagi agar jumlah keluhan yang tiap bulannya mengalami peningkatan dapat tertangani dengan baik dan terjadi penurunan jumlah keluhan.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan hasil penelitian terkait kajian persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Stres Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diturunkan identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Kinerja pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang masih perlu ditingkatkan lagi, hal tersebut terlihat dari adanya keluhan dari pelanggan yang masuk dan adanya keluhan yang belum terselesaikan pada tiap bulannya. Selain itu, dikutip dari [www.suaramerdeka.com](http://www.suaramerdeka.com) PDAM Tirta Moedal Kota Semarang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan yang masuk kedalam lima besar instansi dan perusahaan dengan tingkat aduan yang tinggi dari masyarakat artinya masih banyak keluhan yang dirasakan oleh pelanggan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

2. Penelitian ini dilakukan karena adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) pada hubungan antar variabel yaitu antara variabel independen (persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi) dan variabel dependen (kinerja karyawan).

### **1.3. Cakupan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka perlu dilakukan batasan yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **1.4. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah persepsi dukungan organisai berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
2. Apakah stres kerja berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?



4. Apakah persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
2. Untuk menguji pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.
4. Untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja dan budaya organisasi secara simultan pada kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

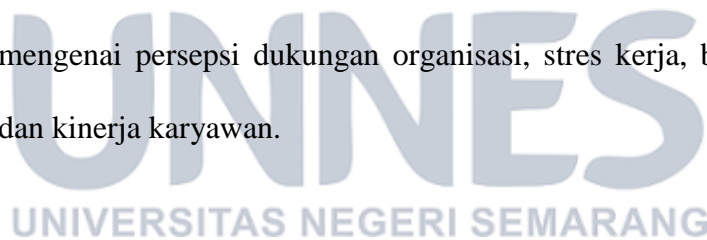
### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

#### **a. Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menghasilkan konsep mengenai informasi serta pengetahuan mengenai kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi, informasi dan wawasan teoritis tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan untuk melakukan penelitian dimasa mendatang.

#### **b. Bagi Pembaca**

1. Bagi para akademisi hasil penelitian ini sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan kemampuan dalam pemahaman mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan.
2. Penelitian ini diharapkan berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi dan kinerja karyawan.



### **1.6.2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Manajemen Perusahaan**

1. Dengan adanya penelitian mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

diharapkan dapat memberikan gambaran kepada pihak perusahaan saat menetapkan kebijakan selanjutnya.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak PDAM Tirta Moedal Kota Semarang bahwa persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam mengelola karyawan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Bagi Karyawan

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi.
2. Selain itu semoga dapat mendorong karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya.

### 1.7. Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, masih menunjukkan adanya *research gap* dari penelitian- penelitian terdahulu. Penelitian- penelitian terdahulu mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan masih tidak konsisten. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk menguji kembali variabel yang memiliki hasil tidak konsisten tersebut. Penelitian ini merupakan modifikasi dan pengembangan dari penelitian sebelumnya tentang persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan oleh Mohamed et al. (2015) dan stres kerja terhadap kinerja karyawan

oleh Manzoor et al. (2012) dengan melakukan penambahan variabel yaitu budaya organisasi. Selain menambahkan variabel, penelitian ini memiliki objek yang berbeda dimana pada penelitian terdahulu meneliti pada karyawan hotel, karyawan bank dan karyawan manufaktur penelitian ini meneliti pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang.



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Manzoor et al., (2012:23) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan aktivitas dimana seseorang dapat mengerjakan tugas dan kewajiban secara sempurna yang diberikan kepadanya. Jadi dalam hal ini yang menjadi tolak ukur kinerja dari seorang karyawan adalah kesempurnaan dalam menyelesaikan tugasnya. Hasibuan (2013: 94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pada beberapa penelitian kinerja dianggap juga sebagai prestasi kerja.

Iahcen & Yassine (2016:21) mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, tanggung jawab, dan tugas harian dalam waktu yang singkat dan biaya yang rendah untuk mendapat hasil yang maksimal. Hal serupa dikemukakan oleh Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dikatakan sebagai faktor utama yang penting yang berkaitan dengan kontribusi yang diberikan karyawan pada organisasi, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas dan kinerja karyawan yang

ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Septyaningsih & Palupiningdyah, 2017:462). Dengan adanya karyawan yang berkuallitas dan mempunyai kinerja yang bagus maka akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Dan sebaliknya, dengan adanya kinerja karyawan yang rendah maka akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.

Kinerja dibentuk oleh beberapa elemen yaitu pengetahuan tentang persyaratan kerja, kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, ketekunan, kepercayaan dan melibatkan dedikasi (Iahcen & Yassine, 2016:25). Selain berdampak pada organisasi seperti yang telah dijelaskan diatas, kinerja juga memiliki dampak untuk karyawan itu sendiri. Misalnya saja karyawan dengan kinerja yang bagus lebih memiliki peluang untuk dipromosikan, mendapatkan gaji tinggi, mendapatkan bonus dan sebagainya. Untuk memacu agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dapat dilakukan dengan pemberian motivasi, diberlakukan sistem target, diiming- imingi dengan kompensasi langsung maupun tidak langsung. Apabila kinerja karyawan masih rendah bisa dilakukan peatihan dan pengembangan.

Dari beberapa penjelasan mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik untuk mendapatkan hasil yang maksimal demi mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan hal penting untuk menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2010:87) penilaian

kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Tindak lanjut dari penilaian kinerja ini memungkinkan karyawan untuk dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasa dinaikkan.

Menurut Bangun (2012:231) penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang dicapai karyawan sampai atau melebihi standar pekerjaan maka dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori yang baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau yang berkinerja rendah.

Penilaian kinerja dapat ditinjau dalam jumlah kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik. Demikian juga, hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik (Bangun, 2012:232).

### 2.1.3. Indikator Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Indikator untuk mengukur kinerja sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil pekerjaan

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas hasil pekerjaan

Artinya kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab masing-masing yang telah diberikan organisasi. Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dalam kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan hasil pekerjaan yang maksimal sesuai harapan organisasi.

4. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam organisasi dapat menentukan kinerja karyawan, dimana dengan hadirnya karyawan dapat menunjukkan



semangat dalam mengerjakan tugasnya. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan.

## 5. Kemampuan bekerjasama

Baik kemampuan untuk bekerjasama dengan pemimpin maupun dengan rekan kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai.

## 2.2. Persepsi Dukungan Organisasi

### 2.2.1. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002:698) persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Persepsi dukungan organisasi ini dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan organisasi kepada karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi interpretasi karyawan akan motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, hal ini menandakan bahwa karyawan berharap mendapat dukungan organisasi dalam berbagai macam situasi (Eisenberger & Huntington, 1986:501). Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa perlakuan karyawan terhadap organisasi didasarkan pada norma timbal balik, dimana karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger & Huntington, 1986:500).

Selanjutnya Robbins & Judge (2002:47) mendefinisikan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Karyawan akan merasakan dukungan dari perusahaan atau organisasinya saat imbalan yang diberikan terlihat adil, mereka memiliki suara dalam keputusan, dan saat mereka melihat atasannya bersikap sportif.

Mohamed & Ali (2015:2) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi melambangkan tingkat keyakinan karyawan mengenai komitmen organisasi terhadap karyawan yang mereka miliki. Karyawan dengan tingkat kepercayaan persepsi dukungan organisasi yang tinggi merasa bahwa organisasi mempertimbangkan kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan akan membantu mereka ketika ada masalah yang muncul. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang rendah merasa bahwa organisasi mengabaikan kepentingan mereka dan mungkin akan mengambil keuntungan dari mereka. Ketika karyawan merasa dihargai oleh organisasi maka karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. Persepsi dukungan organisasi dibuat dengan alasan kondisi pekerjaan dan beberapa praktek sumber daya manusia seperti perbaikan keadilan, dukungan *supervisor*, dan penghargaan serta kondisi kerja yang menguntungkan (Rhoades & Eisenberger, 2002:699).

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai persepsi dukungan organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup mereka dan kontribusi mereka.

### 2.2.2. Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi

Rhoades & Eisenberger (2002:700) mengindikasikan bahwa terdapat beberapa dimensi yang membentuk persepsi dukungan organisasi yaitu:

1. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.

2. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggungjawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawanpun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Penghargaan dan kondisi kerja, bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan adalah sebagai berikut:

a. Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi

Sesuai dengan teori dukungan organisasi bahwa kesempatan untuk mendapatkan hadiah bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

b. Keamanan dalam bekerja

Jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan dimasa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.

c. Kemandirian

Organisasi harus menunjukkan rasa kepercayaannya terhadap hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka termasuk penjadwalan pekerjaan dan berbagai tugas akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

d. Peran Stressor

Stres mengacu pada ketidakmampuan individu dalam menghadapi lingkungannya. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan karyawan dalam organisasi yaitu kelebihan beban kerja, kurangnya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

e. Pelatihan

Pelatihan kerja dipandang sebaga investasi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

f. Ukuran organisasi

Individu akan merasa kurang dihargai dalam organisasi besar karena kebijakan dan prosedur yang ada terlalu formal sehingga hal tersebut dapat mengurangi persepsi dukungan organisasi.

### **2.2.3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Indikator persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger & Huntington (1986:502) adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan, mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan dengan cara memberikan penghargaan atas pencapaian kerja dari karyawan.
2. Pengembangan, perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
3. Kondisi kerja, berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik.
4. Kesejahteraan karyawan, berkaitan dengan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup karyawan.

## **2.3. Stres Kerja**

### **2.3.1. Pengertian Stres Kerja**

Kata stres awalnya muncul dalam ilmu fisika kemudian diambil oleh ilmu psikologi. Dalam ilmu fisika stres diartikan sebagai tekanan atau kekuatan, kedua istilah ini dapat digunakan bergantian tetapi memiliki makna yang berbeda. Menurut Manzoor et al., (2012:22) stres kerja dapat didefinisikan sebagai bentuk ketika orang berinteraksi satu sama lain selama bekerja dan perubahan terjadi yang memaksa mereka menyimpang dari rutinitas. Stres dapat dibedakan menjadi tekanan positif dan tekanan negatif yang disebut dengan eustres dan distres. Eustres adalah bentuk stres positif dan bermanfaat. Eustres membantu

memberikan energi dan motivasi untuk memenuhi tanggung jawab dan mencapai tujuan. Sedangkan distres adalah tekanan yang terus menerus membuat merasa kewalahan dan tertindas dalam melakukan tanggung jawab.

Menurut Iahcen & Yassine (2016:21) mendefinisikan stres kerja sebagai rintangan yang menghalangi karir seseorang dari mengerjakan pekerjaannya secara konsisten. Sedangkan menurut Khuong & Yen (2016:32) mendefinisikan stres kerja merupakan respon yang tidak diduga- duga dari seseorang ketika menghadapi tekanan yang amat sangat ditempat kerjanya atau ketika diberi tuntutan yang lain dari biasanya.

Selain itu, menurut Handoko (2011:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Tingkat stres yang terlalu tinggi dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Yozgat et al., (2013:519) mendefinisikan stres kerja sebagai keadaan psikologis yang dirasakan oleh individu saat menghadapi tuntutan, kendala, dan peluang yang memiliki hasil penting tapi tidak pasti.

Dari beberapa penjelasan mengenai stres kerja diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah keadaan psikologis dimana seseorang merasakan suatu tekanan yang diakibatkan oleh tuntutan, tanggungjawab yang ada dan dapat berakibat pada hasil output dari seseorang tersebut.

### 2.3.2. Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Handoko (2011: 200) kondisi- kondisi yang menyebabkan stres disebut dengan istilah *stressors*. Stres dapat disebabkan oleh satu *stressor*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi beberapa *stressor*. Ada dua kategori penyebab stres, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Hampir dalam setiap kondisi pekerjaan di perusahaan dapat menyebabkan stres tergantung pada reaksi karyawan. Misalnya, seorang karyawan akan dengan mudah menerima dan mempelajari prosedur kerja baru, sedangkan seorang karyawan yang lain tidak atau bahkan menolaknya. Beberapa kondisi kerja yang menyebabkan stres bagi karyawan dinyatakan sebagai penyebab stres "*on the job*". Penyebab stres kerja *on the job* adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja yang berlebihan

Pekerjaan yang terlalu banyak dan menumpuk dapat menjadi beban bagi seorang karyawan dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan stres akibat pekerjaan tersebut. Selain itu pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan atau keahlian karyawan juga mampu mengganggu kinerja dari karyawan.

2. Tekanan atau desakan waktu

Atasan sering kali memberikan tugas dengan target waktu yang terbatas. Waktu yang terbatas dan tekanan dari atasan dapat membuat karyawan mengerjakan pekerjaan secara kurang maksimal. Tuntutan yang terus menerus didapatkan karyawan dari atasan dapat menjadi salah satu faktor stres yang dialami karyawan.

3. Kualitas supervisi yang kurang baik

Seorang karyawan dapat menjalankan tugas sehari-harinya dibawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika supervisor pandai (cakap) dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberikan pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

4. Iklim politis yang tidak aman

Iklim politis yang tidak aman akan mempengaruhi semangat kerja. Persaingan yang ketat didalam suatu perusahaan akan menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman bagi karyawan, karena dapat menimbulkan tekanan- tekanan saat pelaksanaan kerja.

5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

Sebagai seorang atasan, seharusnya selalu mengevaluasi hasil pekerjaan dari bawahan. Hal ini bertujuan agar bawahan mengetahui seberapa baik dia melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan dapat terus memperbaiki pelaksanaan pekerjaan dan mencapai hasil pekerjaan yang maksimal.

6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab

Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus dikonsultasikan dan meminta persetujuan dahulu kepada atasan, bahkan terkadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.



7. Kemenduaan peran (*role ambiguity*)

Ketidajelasan peran dalam perusahaan akan berdampak pada harapan yang berbeda akan kegiatan seseorang karyawan pada suatu pekerjaan, sehingga karyawan tidak tahu apa yang harus dia lakukan dan tidak dapat memenuhi semua harapan yang diinginkan oleh individu maupun perusahaan.

8. Frustrasi

Tekanan- tekanan yang dirasakan oleh karyawan karena atasan ataupun lingkungan kerja yang tidak mendukung yang terus menerus dirasakan akan menyebabkan rasa frustrasi bagi karyawan, sehingga karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dengan penuh semangat hingga hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan.

9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Konflik atau perbedaan pendapat yang terjadi kepada seorang karyawan terhadap rekan kerja maupun kelompok akan menimbulkan perasaan tidak nyaman saat melaksanakan tugas. Perasaan tertekan dan tidak nyaman tersebut dapat menjadi salah satu faktor karyawan merasa stres.

10. Perbedaan antara nilai- nilai perusahaan dan karyawan

Perbedaan nilai antar karyawan dan perusahaan dapat memberikan tekanan mental kepada seseorang sehingga sulit untuk memenuhi nilai kebutuhan perusahaan dan karyawan.

## 11. Berbagai bentuk perubahan

Berbagai perubahan seperti kebijakan, peraturan, dan penerapan teknologi yang semakin mutakhir dapat menimbulkan stres bagi karyawan apabila karyawan tidak memiliki kemampuan dan tidak dapat mengikuti perubahan- perubahan yang terjadi.

Sedangkan penyebab stres kerja *off the job* atau penyebab stres kerja yang berasal dari luar perusahaan adalah:

### 1. Kekhawatiran finansial

Kebutuhan hidup yang semakin meningkat dan gaya hidup dapat berdampak pada tingkat stres seseorang apabila keuangan yang dimiliki tidak dapat mencukupi kebutuhan sehari- hari.

### 2. Masalah- masalah yang bersangkutan dengan anak

Anak dapat menjadi salah satu penyebab seseorang stres bagi yang sudah berkeluarga, hal ini dapat dilihat jika sikap anak kurang baik dan mempunyai masalah di lingkungan sekolah maupun keluarga. Selain itu masalah kesehatan anak yang kurang baik juga cenderung membuat orang tua khawatir meskipun sedang berada di tempat kerja, sehingga tidak dapat mengerjakan tugas dengan baik.

### 3. Masalah- masalah fisik

Masalah seperti kesehatan yang parah juga dapat menjadi salah satu faktor penyebab stres sehingga batin individu terbebani dan dapat mengganggu individu dalam melaksanakan tugas.

4. Masalah- masalah pernikahan (misal, perceraian)

Bagi karyawan yang sudah menikah, terkadang permasalahan tentang rumah tangga menjadi salah satu sumber stres terbesar. Individu yang dalam rumah tangganya sering terjadi pertengkaran bahkan hingga perceraian cenderung membuat individu tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 2.3.3. Dampak Stres Kerja

Stres kerja yang tinggi dapat menimbulkan dampak negatif yang merugikan baik untuk karyawan itu sendiri maupun untuk organisasi yaitu berdampak pada pencapaian dari tujuan organisasi. Stres kerja yang tinggi apabila tidak dapat dikelola dengan baik oleh organisasi dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Handoko (2011:202) terdapat beberapa akibat yang ditimbulkan oleh stres kerja yaitu:

1. Prestasi kerja menurun

Stres yang dialami individu secara terus-menerus dan tanpa ada penanggulangan yang tepat sehingga membuat individu tidak mampu untuk mengatasi tekanan akan berdampak pada pekerjaan. Hal ini dapat mengganggu pekerjaan individu sehingga tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan pada akhirnya prestasi karyawan akan menurun.

2. Karyawan tidak mampu untuk mengambil keputusan

Karyawan yang mengalami gejala stres lebih cenderung akan mengalami rasa gelisah dan kebingungan, hal ini dapat membuat karyawan tidak mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan tugas, sehingga pekerjaan tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

3. Perilaku karyawan tidak teratur

Stres yang tidak dapat ditangani karyawan akan berdampak pada perilaku sehari-hari karyawan. Stres tersebut dapat mengubah perilaku karyawan, seperti perubahan produktivitas, karyawan yang tingkat stres tinggi produktivitasnya akan menurun. Selain itu, terkadang untuk menghindari tekanan yang dihadapi karyawan akan memilih untuk absen. Gejala lain yang dapat dilihat pada perubahan perilaku karyawan yaitu perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, gelisah, bicara cepat dan gangguan tidur.

4. Karyawan menjadi sakit dan putus asa

Berubahnya perilaku karyawan menjadi tidak teratur karena munculnya stres seperti merokok, gangguan tidur, perubahan kebiasaan makan akan berdampak pada kesehatan karyawan. Karyawan yang pola hidupnya tidak teratur dan beban pikiran begitu berat lebih rentan mengalami gangguan kesehatan dan memiliki rasa putus asa dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Hal tersebut akan berdampak pada tingkat absensi yang tinggi.

5. Karyawan akan keluar (*turnover*) dari pekerjaan

Stres yang berkepanjangan tanpa mampu dikendalikan oleh seorang karyawan akan berdampak pada turunnya prestasi karena karyawan tidak mampu mengambil keputusan dalam pekerjaan. Permasalahan dalam pekerjaan yang dialami akan berdampak pada perubahan perilaku karyawan dan dapat menyebabkan karyawan tersebut jatuh sakit. Ketidakmampuan

karyawan dalam menangani tekanan-tekanan yang terjadi, pada akhirnya akan membuat karyawan untuk memutuskan keluar dari organisasi.

#### **2.3.4. Indikator Stres Kerja**

Indikator stres kerja menurut Manurung & Rahmawati (2012:3) adalah sebagai berikut:

1. *Stressor* Organisasi

*Stressor* organisasi terdiri atas kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.

2. *Stressor* Individu

*Stressor* Individu terdiri atas terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu, seperti pola kepribadian tipe A, *control personal*, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

### **2.4. Budaya Organisasi**

#### **2.4.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin karena kepemimpinan tanpa menggunakan prinsip budaya akan menghasilkan kondisi kerja yang tidak menguntungkan (Afzali et al., 2014:144). Kreitner & Kinichi (2014:62) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Hal tersebut menandakan bahwa

budaya organisasi dijadikan sebagai landasan untuk berfikir dan bergerak menanggapi adanya keberagaman lingkungan.

Robbins & Judge (2002:279) mengemukakan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi. Selanjutnya, Nahdluddin & Maftukhah (2015:220) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan kebiasaan – kebiasaan serta keyakinan yang melekat dalam suatu organisasi sehingga membentuk suatu sikap dan perilaku yang sama dari anggota satu organisasi.

Widarsih et al., (2018:184) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan norma yang disepakati bersama dan dipegang teguh oleh anggota dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai panduan dalam melakukan pekerjaan mereka untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan indikator seperti norma, aturan atau peraturan, simbol, nilai, dan bahasa.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai, norma, aturan, dan kebiasaan yang dianut oleh suatu organisasi yang digunakan sebagai panduan dalam melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi dimana budaya organisasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah berbeda.

#### **2.4.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2002:283) budaya organisasi memiliki fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya memiliki suatu peran batas- batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota- anggota organisasi.
3. Budaya organisai mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan keterlibatan individu.
4. Budaya organisasi mendorong stabilitas sistem sosial.
5. Budaya organisasi bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

#### **2.4.3. Sumber- Sumber Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2002:98) suatu budaya organisasi berasal dari 3 (tiga) sumber yaitu:

1. Pendiri Organisasi, sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan karyawan baru.
2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal, penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
3. Karyawan dan hubungan kerja, karyawan dan hubungan kerja pada setiap karyawan membawa harapan, nilai, dan sikap mereka ke dalam organisasi

dan hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi membentuk sikap dan nilai.

#### **2.4.4. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2008:279) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Menggambarkan sejauh mana peran organisasi dalam mendorong para karyawan untuk menunjukkan ide- ide kreatif serta bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap hal yang detail

Menunjukkan bentuk tingkatan mengenai seberapa jauh karyawan mampu memperlihatkan kecermatan, kemampuan menganalisis, dan memberikan perhatian secara rinci atau detail dalam melakukan pekerjaan.

3. Orientasi terhadap hasil

Menggambarkan sejauh mana manajer memusatkan perhatiannya pada hasil yang dicapai dibandingkan perhatian pada cara atau teknik yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap individu

Menjelaskan mengenai seberapa jauh keputusan yang dibuat oleh manajemen dalam mempengaruhi sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Dengan mempertimbangkan aspek orientasi terhadap individu maka keputusan yang dihasilkan akan memperhitungkan pengaruh yang ditimbulkan sehingga tidak merugikan anggota dalam organisasi.



5. Orientasi terhadap tim

Menunjukkan sejauh mana kegiatan- kegiatan yang dilakukan dalam organisasi disusun berdasarkan sekumpulan manusia (tim) bukan berdasarkan pada perorangan.

6. Agresivitas

Agresivitas dalam budaya organisasi menggambarkan suatu tingkatan mengenai seberapa besar anggota organisasi menunjukkan sikap agresif dan bersaing dengan anggota organisasi yang lain daripada melakukan kegiatan kerjasama.

7. Stabilitas

Stabilitas dalam budaya organisasi menjelaskan tentang sejauh mana anggota organisasi dapat mempertahankan status *quo*, yang artinya kegiatan dan keputusan yang diambil organisasi dapat dipertahankan karena dianggap cukup baik.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu yang mana memiliki kaitannya dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian ini, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini disajikan tabel yang memperlihatkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, budaya organisasi pada kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Sample	Hasil
Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja				
1.	Wu Wann-Yih dan Sein Htaik (2011)	The Impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industri	132 hotel yang diperoleh dari daftar yang dikelola asosiasi budaya dan pariwisata Taiwan yang kemudian diperoleh 321 sample.	Persepsi dukungan organisasi <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja
2.	Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh (2012)	The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior	513 karyawan hotel di Taiwan	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh negatif</b> terhadap kinerja

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Sample	Hasil
3.	Arius Kambu, Eka Afnan Troena, Soerachman dan Margono Setiawan (2012)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> , persepsi dukungan organisasional, budaya etnis Papua dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja pegawai Sekda Provinsi Papua	300 pegawai etnis Papua pada Sekda Provinsi Papua	Persepsi dukungan organisasi <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja
4.	Nasrin Arshadi dan Ghazal Hayavi (2013)	The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating role of OBSE	318 Karyawan Perusahaan Pengeboran Nasional Iran (NIDC) di Ahvaz, Iran	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja
5.	Ahmad Afzali, Amir Arash Motahari, dan Loghman Hatami-Shirkouhi (2014)	Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: An empirical investigation	280 karyawan bank di Iran	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif</b> terhadap kinerja

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Sample	Hasil
6.	Sa'diya Ahmed Mohamed dan Maimunah Ali (2015)	The influence of perceived organizational support on employees' job performance	Karyawan pada departemen tiap fakultas teknik dan elektro di Universitas Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM)	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh secara signifikan</b> terhadap kinerja
Pengaruh stres kerja terhadap kinerja				
7.	Aasia Manzoor, Hadia Awan, dan Sabita Mariam (2012)	Investigating the impact of work stress on job performance: a study on textile sector of Faizalabad	150 karyawan dari sektor perusahaan tekstile di Faizalabad	Stres kerja <b>tidak berpengaruh</b> pada kinerja
8.	Job Ayodele Ekundayo (2014)	Occupation stress and employees productivity in the workplace	Karyawan industri manufaktur, industri minyak, industri jasa	Stres kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada produktivitas
9.	Mai Ngoc Khuong dan Vu Hai Yen (2016)	Investigate the effects of job stress on employee job performance- A case study at Dong Xuyen industrial zone Vietnam	378 Pekerja pada perusahaan-perusahaan zona industri Dong Xuyen, Vietnam	Stres kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada kinerja karyawan
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja				
10.	Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal, dan Muhammad Gulzar (2013)	Impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan	150 karyawan dari rumah perangkat lunak yang berbeda yang bekerja di Pakistan	Budaya organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

No.	Peneliti dan Tahun	Judul	Sample	Hasil
11.	H.Muhammad Arifin (2015)	The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance	117 guru Sekolah Menengah Akhir di Jayapura Papua	Budaya organisasi berpengaruh <b>positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja guru
12.	Siti Safaria (2016)	Impact of organizational culture and conflict on employees performance at PT Pembangunan Jaya Ancol while satisfaction act as intervening variable	100 karyawan PT Pembangunan Jaya Ancol	Budaya organisasi <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan.
13.	Dahlan Habba, Basri Modding, Muh.Jobhaar Bima dan Jamaluddin Bijang (2017)	The effect of leadership, organisational culture, and work motivation on job satisfaction and job performance among civil servants in Maros district technical working unit	245 pegawai negeri sipil di Maros	Budaya organisasasi <b>berpengaruh positif dan tidak signifikan</b> terhadap kinerja.

(Sumber: Penelitian Terdahulu)

UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## 2.6. Kerangka Berpikir

### 2.6.1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Persepsi

dari karyawan mengenai ada tidaknya dukungan organisasi akan mempengaruhi kinerja yang mereka berikan (Mursida, 2017:1). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dengan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Persepsi dukungan organisasi dapat dijadikan sebagai bentuk komitmen organisasi terhadap karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Persepsi dukungan organisasi ini mengacu pada sikap karyawan yang menyebabkan hubungan baik antara karyawan dan organisasinya (Chiang & Hsieh, 2012:182). Dimana ketika suatu organisasi memberikan dukungan kepada karyawannya, maka karyawan akan merasa berhutang budi kepada organisasi dan pada akhirnya karyawan akan membalas budi organisasi dengan kinerja terbaiknya, sehingga tercipta hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Penelitian yang dilakukan Arshadi & Hayavi (2013:724) pada karyawan pengeboran di Iran memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Afzali et al. (2014:626), Miao & Kim (2010:257) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Dari hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa

apabila pihak organisasi memberikan perhatian mengenai kesejahteraan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **2.6.2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Stres kerja merupakan salah satu masalah yang sering terjadi pada organisasi. Stres kerja sendiri dapat terjadi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja serta balas jasa yang terlalu rendah (Hasibuan, 2013:204). Stres kerja tidak hanya akan memberikan pengaruh pada fisik, psikologis, dan perilaku individu karyawan tetapi juga akan berpengaruh pada kinerja karyawan (Jankingthong & Rurkkhum, 2012:119).

Stres kerja sendiri dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana ketika karyawan mengalami stres kerja, maka kinerja karyawan akan terganggu. Karyawan yang mengalami stres cenderung tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik, karena karyawan mengalami ketegangan yang disebabkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Dewi et al., 2014:45). Hal tersebutlah yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara stres kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Iahcen & Yassine (2016:29) yang melakukan penelitian pada perawat rumah sakit umum di Yordania memperoleh hasil bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil

penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Khuong & Yen (2016:31) yang melakukan penelitian pada karyawan perusahaan industri di Vietnam yang juga memperoleh hasil bahwa stres kerja dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yaitu apabila karyawan mengalami stres kerja maka kinerja dari karyawan akan menurun. Dimana apabila stres kerja karyawan meningkat maka akan mempengaruhi kinerja karyawan, pengaruhnya seperti karyawan tidak dapat bekerja dengan baik.

### **2.6.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada prinsipnya, budaya organisasi mengacu pada nilai, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah ada dilembaga kemudian dimanifestasikan dalam penampilan, sikap dan tindakan, sebagai ciri identitas dari suatu organisasi tertentu (Ahmad, 2016:139). Organisasi harus mampu membangun budaya organisasi yang dapat diterima oleh semua karyawan. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan dapat diterima tentu membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk didalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Permana, 2015:2).

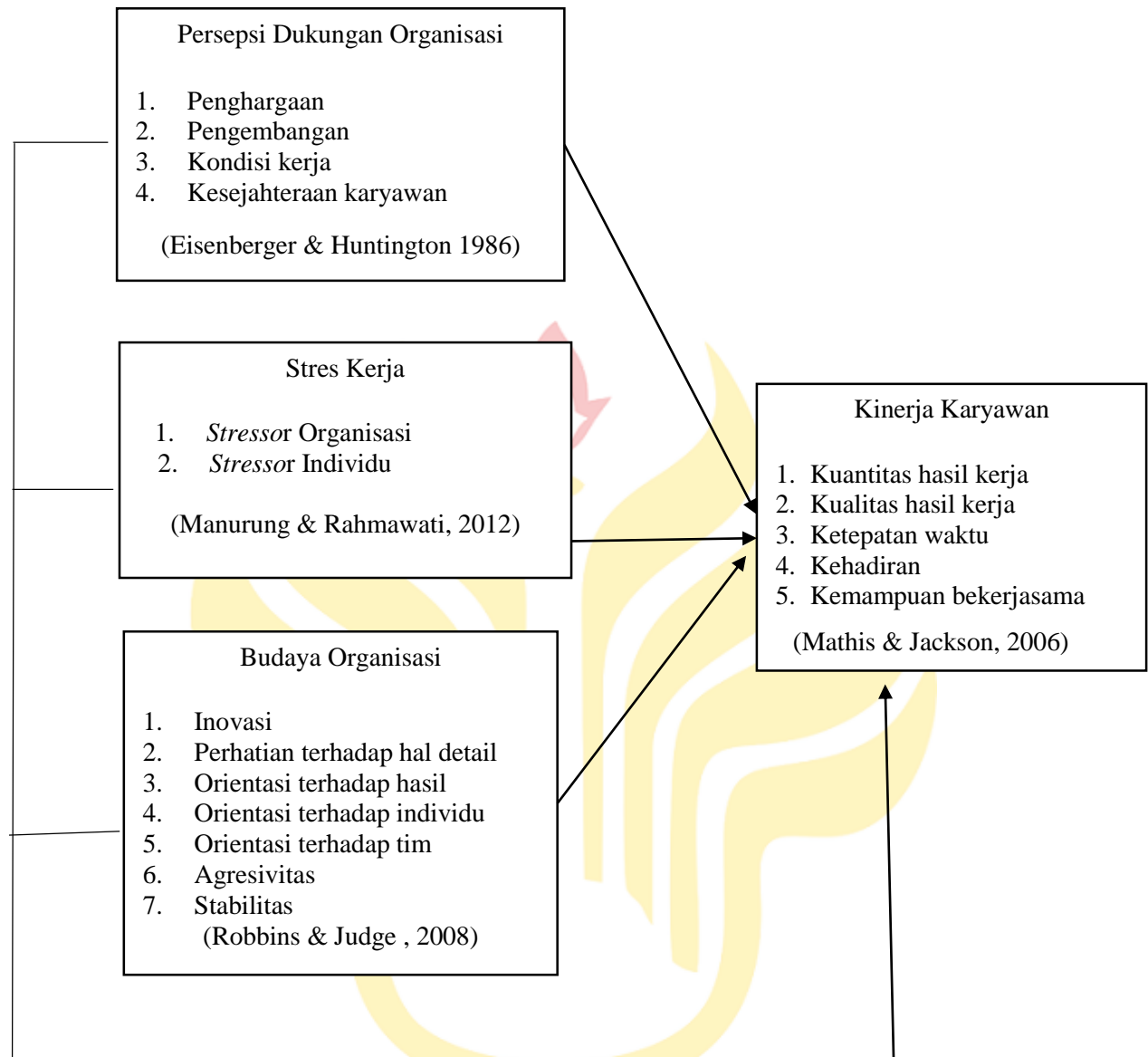
Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dimana ketika suatu organisasi mempunyai budaya organisasi yang kuat maka kinerja karyawan akan meningkat. Aramina (2015: 771) menyatakan bahwa budaya organisasi



mampu mempengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Ketika suatu organisasi mempunyai budaya organisasi yang baik dan dapat diterima dan dipatuhi oleh karyawan maka kinerja karyawan akan baik, hal tersebut akan berdampak pada kinerja organisasi. Budaya organisasi sendiri dapat menjadi alat untuk mencegah karyawan melakukan perilaku yang menyimpang, hal tersebut dikarenakan budaya organisasi berisikan struktur dan norma yang memandu dan memaksa karyawan untuk berlaku sesuai dengan norma yang ada.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat kaitan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Shahzad et al., (2013:62) pada karyawan rumah perangkat lunak di Pakistan memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa budaya organisasi mempunyai kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, Widarsih et al., (2018:188) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja secara langsung dan positif dipengaruhi oleh organisasi. Meningkatnya budaya organisasi akan mengarah ke peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti menyusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.7. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2015:96). Berdasarkan pada

uraian tentang hubungan antar variabel dan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Artinya, semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan maka akan menurunkan tingkat kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan persepsi dukungan organisasi seperti dalam hal pemberian penghargaan, adanya pengembangan untuk karyawan, perusahaan memperhatikan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan.
2. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Artinya, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan menurunkan kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah stres kerja yang dirasakan oleh karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara

menurunkan tingkat stres yang dirasakan karyawan, baik *stressor* organisasi maupun *stressor* individu.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang ada di perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi yang ada di perusahaan maka kinerja karyawan akan menurun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara meningkatkan budaya organisasi yang ada di perusahaan seperti lebih memberikan kebebasan karyawan untuk berinovasi, pemberian arahan, motivasi, dan adanya koordinasi dengan pimpinan, serta penyampaian tujuan perusahaan dengan detail.
4. Persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya
  - a. Penelitian ini terbatas pada pengaruh persepsi dukungan organisasi, stres kerja, dan budaya organisasi pada karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengumpulkan data melalui jangkauan yang lebih luas lagi

seperti karyawan dari sektor perbankan, manufaktur, pendidikan, ataupun sektor lainnya agar hasil dapat digeneralisasikan.

- b. Penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, serta dapat pula mengkaji lebih variabel yang memungkinkan dapat menjadi mediasi maupun moderasi.
- c. Jumlah sampel pada penelitian ini masih terbatas sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel penelitian.

2. Pihak Manajemen PDAM Tirta Moedal Kota Semarang

- a. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang secara keseluruhan termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga, perusahaan hendaknya dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkannya. Namun, ada yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan lagi yaitu mengenai kenaikan gaji, upaya yang harus dilakukan perusahaan yaitu dengan adanya promosi atau kenaikan pangkat agar karyawan memperoleh kenaikan penghasilan karena seiring dengan naiknya jabatan seseorang maka gaji orang tersebut juga akan naik.
- b. Pada hasil penelitian telah diketahui bahwa stres kerja dapat berpengaruh pada kinerja, dan merupakan pengaruh negatif yang artinya apabila stres kerja yang dialami oleh karyawan tinggi, maka kinerja karyawan tersebut akan menurun, oleh karena itu pihak perusahaan disarankan untuk melakukan pembinaan dan pelatihan

karyawan yang mengikutsertakan semua karyawan pada tiap bagian untuk membantu karyawan mengurangi stres, serta menyelidiki penyebab dari stres kerja tersebut.

- c. Budaya organisasi yang dirasakan karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang secara keseluruhan termasuk dalam kategori tinggi. Sehingga, perusahaan hendaknya dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkannya. Namun, pada salah satu indikator yaitu pemberian penghargaan mempunyai nilai indeks paling rendah sehingga perlu adanya peningkatan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi misalnya dengan adanya peluang promosi, pemberian bonus, ataupun hadiah menarik lainnya yang dapat memotivasi karyawan, seperti paket liburan gratis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afzali, A., Motahari, A. A., & Shirkouhi, L. H. (2014). Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation. *Istraživanje Utjecaja Uočljive Organizacijske Potpore, Psihološkog Osnajivanja i Organizacijskog Učenja Na Radnu Učinkovitost u Bankarstvu*, 21(3), 623–629.
- Agung, A. A., & Oetomo, H. W. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 6(7), 1–18.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence , Motivation , and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support.
- Ekundayo, J. A. (2014). Occupational Stress and Employees Productivity in the Workplace. *International Journal of Scientific Research in Education*, 7(2), 157–165.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103-114.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 19* (7th ed.). Semarang: Universitas Diponeoro.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., & Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership , Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *Institute of Research Advances*, 07(01), 52–64.



- Handoko, H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Haryokusumo, D. (2015). The Effect of Workplace Spirituality Dimensions on Organizational Commitment With Perceived Organizational Support as a Moderating Variable. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 6(2), 187–202.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Iahcen, F., & Yassine, Y. A. (2016). The Impact of Job Stress on Job Performance of Nurses. *Australian Journal of Business and Management Research New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA)*, 05(05), 18–36.
- Iktiagung, G. N., & Pratiwi, G. W. I. (2015). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Modal Psikologi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja PNS Di Sekretariat Daerah Kabupaten Blora. *Jurnal Manajemen*, 1(4), 49–64.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
- Kambu, A., Troena, E. A., Surachman, & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange , Persepsi Dukungan Organisasional , Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior , terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2).
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ma'mum, S. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karir pada komitmen organisasi dan kinerja. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 17(4), 503–521.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of Training, Competence and Dicipline on Employee Performance Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 211(1), 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Manurung, M. T., Intan Ratnawati. (2012). " Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan: Studi pada STIKES Widya Husada Semarang". Dalam *Diponegoro Journal of Management*, Volume 1 No. 2 Hal 145-157. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Manzoor, A., Awan, H., & Mariam, S. (2012). Investigating The Impact of Work Stress on Job Performance: A Study on Textile Sector of Faisalabad Aasia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(1), 20–28.
- Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi melalui Optimalisasi Peran Pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30–45.
- Mathis, & Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Erlangga.
- Merdeka, Suara. (2018). PDAM Tirta Moedal Kota Semrang Masuk Lima Besar Aduhan Masyarakat. Retrieved April 27, 2018, from <http://www.suaramerdeka.com/news/detail/12578/PDAM-Tirta-Moedal-Masuk-Lima-Besar-Aduhan-Masyarakat>
- Miao, Rentao., & Kim, H.-G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 03(02), 250–256. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32031>
- Mohamed, Sa'diyah. A., & Ali, M. (2015). The Influence of Perceived Organizational Support on Employees ' Job Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1–6. <https://doi.org/10.9734/AIR/2015/14048>
- Mursida, S. (2017). Pengaruh perceived organizational support (persepsi dukungan organisasi) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. varia usaha beton gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–12.
- Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh motivasi kerja, Budaya Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 4(3), 219–228.
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(4), 473–486.

- Permana, D. P. (2015). Pengaruh Sistem Penggajian dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(12), 1–20.
- Putri, I. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda. *Journal Administrasi Negara*, 4(4), 4802–4816.
- Ranihusna, Desti. (2010). Efek Rantai Motivasi pada Kinerja Karyawan. *Journal Dinamika Manajemen*, 1(2), 90-103.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Safaria, S. (2016). Impact of Organizational Culture and Conflict on Employees Performance at Pt Pembangunan Jaya Ancol While Satisfaction Act As Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(8), 45–55.
- Sanjaya, F. (2012). Peran Moderasi Kecerdasan Emosional pada Stres Kerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(2), 155–163.
- Septyaningsih, R., & Palupiningdyah. (2017). Pengaruh Beban Kerja Berlebih dan Konflik Pekerjaan Keluarga terhadap Kinerja melalui Kelelahan Emosional. *Management Analysis Journal*, 6(4), 461–472.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance : An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56–64.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77–86.
- Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.

- Tahapary, J. F., & Martono, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Keinginan Keluar. *Management Analysis Journal*, 6(1), 91–101.
- Utami, A. S., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasional sebagai Mediasi. *Management Analysis Journal*, 4(1–15).
- Widarsih, R. W., Madhakomala, & Supriyati, Y. (2018). The Effect of Organizational Culture , Personality , and Job Satisfaction Toward Employees Performance In Directorate General Of Industrial Resilience And International Access Development. *International Journal of Scientific Research and Management*, 06(03), 183–190. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i3.em01>
- Wulansari, N. A., Ranikusna, D., & Witiastuti, R. S. (2015). Reduction Effect Of Technostress with Role of Perceived Organizational Support. *IJABER*, 13(7), 5159–5171.
- Yih, W. W., & Htaik, S. (2011). The Impacts of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance in Hotel Industry. *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*, 1(1), 1–9.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Elif Bilginoglu. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul : examining the moderating role of emotional intelligence. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>