

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PERAN KEPEMIMPINAN, STRES KERJA, DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI “VARIABEL ANTARA”

Siti Noor Hidayati (*datik_ng@yahoo.com*)
Fakultas Ekonomi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta

***ABSTRACT.** Organizational commitment plays a role in determining the employee's performance. Such a commitment is affected by many variables, career development, such as leadership role, work stress and work motivation. Effects of career development, leadership role, work stress and work motivation toward the employee's performance are to be determined, with organizational commitment as the intervening variable. A research has been conducted on 87 employees of Din.TKS Sleman. It can be concluded that, wholly or partially, the effects of leadership role, career development, and work motivation toward employee's performance are significantly positive; the work stress' effect is significantly negative. From the four variables, the career development, affects dominantly.*

Key word:

Performance, career development, leadership role, work stress, work motivation

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) di dalam suatu organisasi/perusahaan merupakan suatu yang esensial untuk menjalankan roda organisasi/perusahaan/lembaga untuk mencapai tujuannya. Pada umumnya kehidupan di dalam organisasi/perusahaan/lembaga, apapun bentuk dan sifatnya, baik yang bergerak di bidang perdagangan maupun bidang jasa, akan selalu berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Hal ini menuntut manajemen untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta melakukan pengawasan terhadap sumber daya yang dimiliki. SDM merupakan sumber daya yang paling strategis dan penting di antara sumber daya lainnya. Melimpahnya sumber daya tanpa didukung sumber daya manusia yang berkualitas, akan mengganggu kelangsungan organisasi/perusahaan. SDM yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya. Permasalahannya, bagaimana mengelola SDM agar mengarah pada hasil kerja atau kinerja yang baik?

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja merupakan

kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya (Wibowo, 2011). Menurut Dessler (2002), kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) bisa menjadi pusat persoalan bagi organisasi ketika potensinya tidak dikembangkan secara optimal, namun bisa menjadi pusat keberhasilan bagi organisasi jika potensinya dikembangkan secara optimal. Mengingat SDM dalam organisasi sangat penting maka setiap organisasi berupaya memberdayakan potensi karyawan/pegawainya guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja yang dicapai karyawan/pegawai perorangan (*individual performance*) pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi/perusahaan (*corporate performance*) atau kinerja lembaga (*institutional performance*). Sondang Siagian (2008), menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Sedangkan kinerja karyawan menurut Tsui et.al. (1997), dalam Fuad Mas'ud (2004), adalah hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu: kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, efisiensi kerja pegawai, usaha pegawai, standar profesional pegawai, ketepatan pegawai dan kreatifitas pegawai.

Komitmen organisasi menurut Ganesan dan Weitz (1996), dalam Fu'ad Mas'ud (2004) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya. Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi) yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar dari pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Dengan demikian dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Sopiah, 2008). Menurut Desiana dan Soetjipto (2006), komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan

mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Fuad Mas'ud (2004), merangkum komitmen organisasi terdiri dari faktor-faktor: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha, dan tidak ada keinginan pindah kerja. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga adanya komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya.

Karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (pegawai) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan - peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2003). Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai jenjang karir yang jelas dan sistematis, membuat karyawan/pegawainya mempunyai komitmen organisasi yang tinggi karena adanya harapan karir masa depan, sehingga akan mempunyai kinerja yang baik. Pengembangan karir dapat diukur melalui 5 dimensi (Tuty Lindawaty, 2003) yaitu: kemampuan intelektual, kemampuan dalam kepemimpinan, kemampuan manajerial, promosi jabatan dan diskriminasi kerja pegawai.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2007). Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan (Dublin dalam Thoha, 2012). Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama (Hemphill dalam Thoha, 2012). Robbins (2003), merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang - orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan/organisasi akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai yang mencerminkan kesungguhan

pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Yasin Aziz (2001), mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Indikator peran kepemimpinan dari Javidan dan Waldman (2003), dalam Fuad Mas'ud (2004), mencakup bagaimana seorang pemimpin dapat: memberikan energi dan keteguhan hati pada pegawai, menekankan agar pegawai bekerja sesuai visi organisasi, membina pegawai agar siap dengan pekerjaan yang menantang dan mendorong untuk maju, memotivasi pegawai agar berani mengambil risiko, menanamkan pada pegawai tentang pentingnya kesetiaan pada organisasi dan menanamkan pada pegawai tentang pentingnya menjaga harga diri sebagai pegawai.

Stres menurut Terry Gregson (2007), diartikan sebagai status yang dialami ketika muncul ketidakcocokan antara tuntutan-tuntutan yang dihadapi dengan kemampuan yang dimiliki. Deborah Meltzer (2006), mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan penyelesaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan proses psikologis. Stres perlu sedini mungkin diatasi oleh pimpinan, agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat segera dihindari. Menurut Melayu Hasibuan (2007), stres adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Hampir setiap kondisi pekerjaan bisa menyebabkan stres, tergantung pada kondisi pegawai. Kondisi kerja individu tersebut adalah: beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lainnya. Beberapa hal yang mengidentifikasi faktor-faktor stres di antaranya adalah faktor lingkungan, organisasional, dan individual yang bertindak sebagai sumber potensial dari stres. Stres mempunyai dampak yang sangat besar bagi kehidupan seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Beehr dan Newman dalam Luthans (2006), stres kerja adalah kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka stres kerja merupakan fenomena psikologis dengan terdapatnya ketidakseimbangan antara tuntutan dalam pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengatasi tuntutan tersebut. Stres kerja juga merupakan kondisi pegawai, yang merasa tertekan dengan pekerjaan yang dihadapinya yang disebabkan karena ketidakmampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Stres kerja akan membawa pengaruh berbeda bagi seseorang, hal ini disebabkan adanya perbedaan individu dalam merespon penyebab timbulnya stres (Veronika A.S. 2010). Seorang karyawan yang mengalami stres akan berpengaruh terhadap menurunnya efisiensi dan kapasitas kerjanya, menekan inisiatif, berkurangnya rasa senang pada pekerjaan, perhatian pada organisasi, bahkan mungkin sampai hilangnya rasa tanggung

jawab. Maka semakin tinggi tingkat stres kerjanya semakin rendah tingkat komitmen organisasinya, sehingga kerjanya juga akan menurun. Apabila tingkat stres ini menjadi terlalu besar, pegawai menjadi tidak mampu untuk mengendalikan dan mengambil keputusan, sehingga kinerja menurun, bahkan bisa menjadi nol karena pegawai menjadi sakit atau tidak mampu lagi bekerja (Widoyoko, 2008).

Motivasi menurut Edwin B Flippo (dalam Malayu SP Hasibuan, 2007), suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Sedang menurut Siagian (2008), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. J Winardi (2004), mengatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seseorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif. Motivasi dipengaruhi oleh faktor internal, meliputi keinginan untuk dapat hidup, untuk dapat memiliki, untuk memperoleh penghargaan, untuk memperoleh pengakuan dan untuk berkuasa, serta faktor eksternal, meliputi, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status dan tanggung jawab (Edy Sutrisno, 2009). Dengan demikian seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mau dan rela menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi dengan baik dan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, karena komitmen organisasi mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga akan meningkatkan kerjanya. Banyak indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja di antaranya untuk memperoleh pengembangan, prestasi kerja, status sosial, pengakuan rekan kerja, rasa aman, menjalin persahabatan (afiliasi), kebutuhan primer maupun sekunder dan lain-lain.

Dari uraian tersebut dapat digambarkan bahwa peningkatan peran kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai. Sedang stress kerja akan menurunkan komitmen organisasi sehingga akan menurunkan kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diadakan penelitian tentang “Pengaruh Pengembangan Karir, Peran Kepemimpinan, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi sebagai “*variable antara*” pada Kantor Dinas TKS Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan dan gambaran pada Kantor Din. TKS Sleman, Yogyakarta tentang peran kepemimpinan,

pengembangan karir, stres kerja dan motivasi kerja, pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia.

Dengan demikian permasalahannya adalah: Bagaimana karakteristik pegawai pada Kantor Dinas TKS Sleman? Apakah peran kepemimpinan, pengembangan karir, stres kerja dan motivasi kerja, berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel antara? Apakah peran kepemimpinan, pengembangan karir, stres kerja dan motivasi kerja, serta komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai ?

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh peran kepemimpinan, pengembangan karir, stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas TKS Sleman, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan komitmen organisasi sebagai variabel antara serta variabel mana yang pengaruhnya paling dominan.

Berdasar uraian di depan dapat dijelaskan kerangka pikir dalam penelitian ini sebagai berikut: Peran kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama Robbins (2003). Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan/organisasi akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi pegawai yang mencerminkan kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan yang mempunyai jenjang karir yang jelas dan sistematis, membuat karyawan/pegawainya mempunyai komitmen organisasi yang tinggi karena adanya harapan karir masa depan, sehingga akan mempunyai kinerja yang baik. Karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi mengembangkan karir akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik.

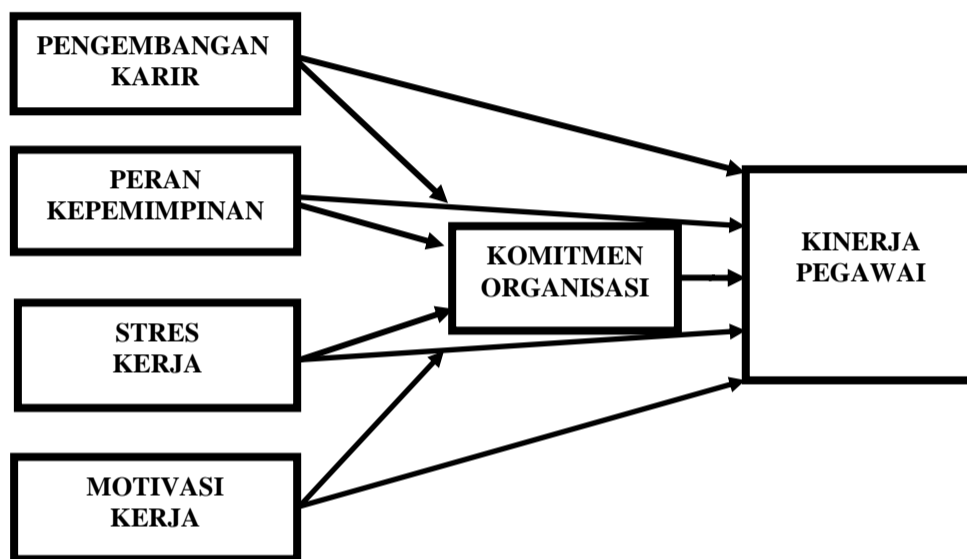
Stres diartikan sebagai status yang dialami ketika muncul ketidakcocokan antara tuntutan-tuntutan yang dihadapi dengan kemampuan yang dimiliki (Terry Gregson, 2007). Seorang karyawan yang mengalami stres akan berpengaruh terhadap menurunnya efisiensi dan kapasitas kerjanya, menekan inisiatif, berkurangnya rasa senang pada pekerjaan, perhatian pada organisasi, bahkan mungkin sampai hilangnya rasa tanggung jawab. Maka semakin tinggi tingkat stres kerjanya semakin rendah tingkat komitmen organisasinya, sehingga kinerjanya juga akan menurun.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian,

2008) . Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mau dan rela menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi dengan baik dan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian meningkatnya pengembangan karir, peran kepemimpinan, dan motivasi kerja akan meningkatkan komitmen organisasi dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Sedang meningkatnya stres kerja akan menurunkan komitmen organisasi dan selanjutnya akan menurunkan kinerja pegawai. Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 1: Kerangka Pikir Penelitian



Berkenaan dengan kerangka pikir tersebut maka hipotesis yang dikemukakan di sini adalah:

1. Ada pengaruh pengembangan karir, peran kepemimpinan, stres kerja dan motivasi kerja secara bersama - sama maupun secara parsial terhadap komitmen organisasi pegawai.
2. Ada pengaruh pengembangan karir, peran kepemimpinan, stres kerja , motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kantor Dinas TKS Sleman Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Kantor Dinas TKS Sleman Yogyakarta. yang berjumlah 111 orang. Semua populasi dijadikan responden disebut metode sensus (Sugiyono, 2008). Variabel dalam penelitian ini:

Untuk hipotesis 1: Variabel bebas (*independent variable*) adalah pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), stres kerja (X_3) dan motivasi kerja (X_4). Sedang variabel tergantung (*dependent variable*) adalah komitmen organisasi karyawan (Y).

Untuk hipotesis 2: Variabel bebas (independent variable) adalah pengembangan karir (X₁), peran kepemimpinan (X₂), stres kerja (X₃), motivasi kerja (X₄) dan komitmen organisasi (Y) sedang variabel tergantung (dependent variable) adalah kinerja karyawan (Z)

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dari responden dan data sekunder dari buku-buku, majalah, koran maupun instansi yang ada kaitannya dengan penelitian. Metode pengumpulan data primer digunakan “Metode Angket”, sedang metode pengukurannya dengan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi dari seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009). Jawaban dari setiap item pernyataan disediakan lima alternatif jawaban dan penilaian untuk masing-masing alternatif jawaban diberi bobot (skor): a). Sangat Tidak Setuju (STS) skor:1, b). Tidak Setuju (TS) skor 2, c). Netral (N) skor 3, d). Setuju (S) skor 4 dan e). Sangat Setuju (SS) skor 5.

Indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel adalah: 1). Variabel Pengembangan Karir, meliputi faktor-faktor kemampuan intelektual, kemampuan dalam kepemimpinan, kemampuan manajerial, promosi jabatan dan diskriminasi kerja pegawai dengan 5 item pernyataan. 2) Variabel Peran Kepemimpinan meliputi faktor-faktor bagaimana seorang pemimpin dapat: memberikan energi dan keteguhan hati pada pegawai, menekankan agar pegawai bekerja sesuai visi organisasi, membina pegawai agar siap dengan pekerjaan yang menantang dan mendorong untuk maju, memotivasi pegawai agar berani mengambil risiko, menanamkan pada pegawai tentang pentingnya kesetiaan pada organisasi dan menanamkan pada pegawai tentang pentingnya menjaga harga diri sebagai pegawai dengan 6 item pernyataan 3). Variabel Stres Kerja meliputi faktor-faktor lingkungan, organisasional, dan individual seperti beban kerja yang sulit dan berlebihan, tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar, waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai, konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja, balas jasa yang terlalu rendah, masalah keluarga, dengan 11 item pernyataan, 4) Variabel Motivasi kerja meliputi faktor-faktor untuk memperoleh pengembangan, prestasi kerja, status sosial, pengakuan rekan kerja, rasa aman, menjalin persahabatan (afiliasi), kebutuhan primer maupun sekunder untuk memperoleh pengembangan, prestasi kerja, status sosial, pengakuan rekan kerja, rasa aman, menjalin persahabatan (afiliasi), kebutuhan primer maupun sekunder dengan 8 item pertanyaan, 5) Variabel Komitmen Organisasi meliputi faktor-faktor perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha, dan tidak ada keinginan pindah kerja, dengan 7 item pernyataan 6). Variabel Kinerja Pegawai meliputi faktor-faktor kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, efisiensi kerja pegawai, usaha pegawai, standar

profesional pegawai, ketepatan pegawai dan kreatifitas pegawai dengan 7 item pernyataan.

Uji validitas dan uji reliabilitas terhadap semua angket (pernyataan) dari 4 (empat) variabel tersebut, telah dilakukan dengan sampel 30 orang karyawan. Uji validitas dengan menghitung korelasi *Pearson Product Momen* (r_{yx}). Hasil perhitungan semua item pernyataan pada masing-masing variabel diperoleh nilai r_{yx} -hitung lebih besar dibanding r -hitung (0,361) sehingga semua dinyatakan valid). Uji reliabilitas dengan menghitung alpha Cronbach, hasilnya nilai alpha ke enam variabel Pengembangan Karir, Peran Kepemimpinan, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan semuanya di atas 0,8 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif sebagai berikut:

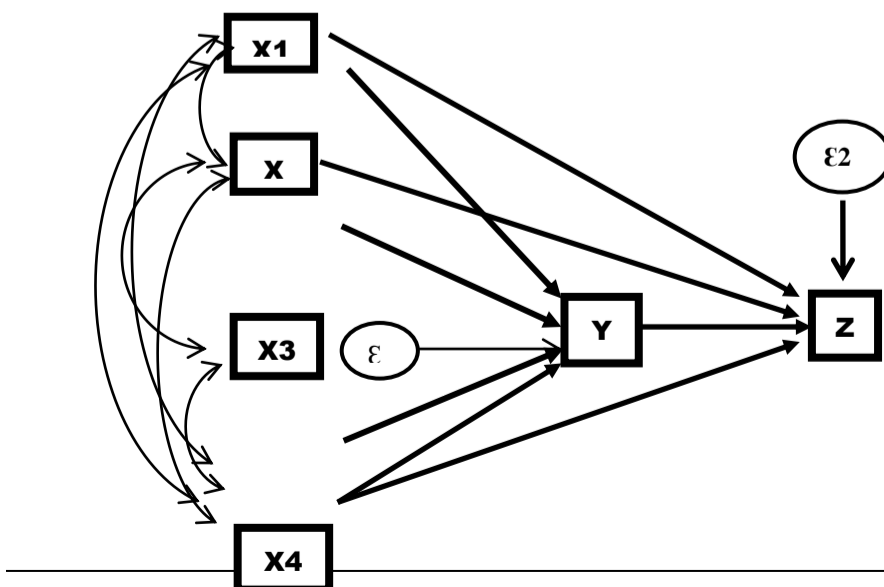
1. Untuk menganalisis karakteristik responden (karyawan) digunakan analisis kualitatif yaitu analisis yang hanya menggunakan paparan sederhana, baik menggunakan jumlah data maupun persentase dengan membuat distribusi frekuensi (Suharsimi Arikunto, 2006).
- 2) Untuk menganalisis tanggapan responden (karyawan) terhadap masing-masing variabel Pengembangan Karir, Peran Kepemimpinan, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan digunakan Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Hitung (*Mean*) dengan interval 0,8 ada 5 kriteria yaitu sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, sangat tinggi.
- 3) Untuk menganalisis “Pengaruh Pengembangan Karir (X_1), Peran Kepemimpinan (X_2), Stres Kerja (X_3), Motivasi Kerja (X_4) terhadap Kinerja Karyawan (Z) secara tidak langsung dengan “ variabel antara” Komitmen Organisasi (Y) maupun pengaruhnya secara langsung, digunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur (Imam Ghazali, 2008). Model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon_1$$

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 Y + \epsilon_2$$

Sedang gambar Model Struktural Analisis Jalur sebagai berikut:

GAMBAR 2: Model Struktural Analisis Jalur



- 4) Untuk mengetahui variabel independet (X) mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai (Z), dapat dilihat dari standardized total effect terbesar.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dengan angket dilakukan terhadap 111 responden atau semua pegawai pada Kantor Dinas TKS Sleman Yogyakarta. Karena adanya berbagai kendala maka jumlah angket yang kembali dan dapat diolah hanya sebanyak 87 responden. Setelah dianalisis diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Responden terbanyak adalah: laki-laki yaitu 49 orang (56,32%), usia berkisar antara 30 - 39 tahun yaitu 37 orang (42,53%) dan berpendidikan S1 yaitu 42 orang (38,28%), masa kerja di atas 10 tahun yaitu 28 orang (32,18%) dan status menikah yaitu 65 orang (74,71%) .
2. Tanggapan responden terhadap implementasi Pengembangan Karir, Peran Kepemimpinan, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan sebagai berikut:
 - a. Pengembangan Karir. Dari 5 item pernyataan , sebagian besar pegawai (54%) rata-rata menyatakan “setuju (S)” bahwa organisasi/kantor telah memperhatikan pengembangan karir dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 3,93 (tinggi) berarti implementasi Pengembangan Karir baik.
 - b. Peran Kepemimpinan. Dari 6 item pernyataan, sebagian besar pegawai (48,3%) rata-rata menyatakan “setuju (S)” bahwa pimpinan perusahaan/kantor telah melakukan peran kepemimpinannya dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 3,8 (tinggi) berarti implementasi Peran Kepemimpinan baik.
 - c. Stres Kerja, dari 11 item pernyataan tersebut, sebagian besar pegawai (92%) rata-rata menyatakan “tidak setuju (TS)” dengan adanya faktor-faktor yang menjadi penyebab stres kerja di kantor dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 2,31 (rendah) berarti implementasi pengelolaan penyebab stres kerja baik.
 - d. Motivasi Kerja, dari 8 item pernyataan tersebut, sebagian besar pegawai (61%) rata-rata menyatakan “Netral (N)” bahwa organisasi/kantor telah memberikan motivasi kerja dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 3,7 (tinggi) berarti implementasi Motivasi Kerja baik.
 - e. Komitmen Organisasi dari 7 item pernyataan , sebagian besar pegawai (54%) rata-rata menyatakan “setuju (S)” bahwa pegawai kantor mempunyai komitmen terhadap organisasi/kantor dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 4,06 (tinggi) berarti implementasi Komitmen Organisasi baik.
 - f. Kinerja Pegawai, dari 7 item pernyataan tersebut, sebagian besar pegawai (54%) rata-rata menyatakan “setuju (S)” bahwa pegawai kantor berupaya meningkatkan kinerjanya dan nilai rata-rata skor (mean) sebesar 4,16 (tinggi) berarti implementasi Kinerja Pegawai baik.

3. Berdasar hasil analisis dengan program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.
Standardized Regression Weights

Regression weights	Estimate	SE	CR	P
Komitmen Organisasi (Y) ← - - - - Pengembangan Karir (X ₁)	0,238	0,107	3,297	0,001
Komitmen Organisasi (Y) ← - - - Peran Kepemimpinan (X ₂)	0,232	0,058	2,866	0,005
Komitmen Organisasi (Y) ← - - - - - - - - Stres Kerja (X ₃)	-0,233	0,114	-3,235	0,002
Komitmen Organisasi (Y) ← - - - - - Motivasi Kerja (X ₄)	0,315	0,089	3,523	0,001
ε ₁ = 0,2776				
Kinerja Pegawai (Z) ← - - - - - Pengembangan Karir (X ₁)	0,103	0,085	1,208	0,230
Kinerja Pegawai (Z) ← - - - - Peran Kepemimpinan (X ₂)	0,054	0,046	0,678	0,500
Kinerja Pegawai (Z) ← - - - - - - - - Stres Kerja (X ₃)	-0,012	0,091	-0,166	0,869
Kinerja Pegawai (Z) ← - - - - - - - Motivasi Kerja (X ₄)	0,069	0,072	0,773	0,442
Kinerja Pegawai (Z) ← - - - - - Komitmen Organisasi (Y)	0,663	0,082	6,428	0,000
ε ₂ = 0,2074				

Sumber: Hasil pengolahan data 2015

Tabel 2.
Correlations Group (antar variabel eksogen)

	Estimate	P
Peran Kepemimpinan (X ₂) ← - - - - > Pengembangan Karir (X ₁)	0,435	0,000
Stres Kerja (X ₃) ← - - - - - - - - > Pengembangan Karir (X ₁)	-0,253	0,018
Motivasi Kerja (X ₄) ← - - - - - - - > Pengembangan Karir (X ₁)	0,574	0,000
Stres Kerja (X ₃) ← - - - - - - - > Peran Kepemimpinan (X ₂)	-0,225	0,036
Motivasi Kerja (X ₄) ← - - - - - - - > Peran Kepemimpinan (X ₂)	0,497	0,000
Motivasi Kerja (X ₄) ← - - - - - - - - > Stres Kerja (X ₃)	-0,276	0,010

Sumber: Hasil pengolahan data 2015

Persamaan Regresi dengan standardized coefficients:

$$Y = 0,283 X_1 + 0,232 X_2 - 0,233 X_3 + 0,315 X_4$$

$$Z = 0,103 X_1 + 0,054 X_2 - 0,012 X_3 + 0,069 X_4 + 0,663 Y$$

Tabel 3.
Standardized Direct Effect

	Pengembangan Karir	Peran Kepemimpinan	Stres Kerja	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi
Komitmen Organisasi	0,283	0,232	0,233	0,315	0,000
Kinerja Pegawai	0,103	0,054	0,012	0,069	0,663

Sumber: hasil pengolahan data 2015

Tabel 4. Standardized Indirect Effect

	Pengembangan Karir	Peran Kepemimpinan	Stres Kerja	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi
Komitmen Organisasi	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja Pegawai	0,188	0,154	0,154	0,209	0,000

Sumber: hasil pengolahan data 2015

Tabel 5. Standardized Total Effect

	Pengembangan Karir	Peran Kepemimpinan	Stres Kerja	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi
Komitmen Organisasi	0,283	0,232	0,233	0,315	0,000
Kinerja Pegawai	0,291	0,208	0,166	0,278	0,663

Sumber: hasil pengolahan data 2015

Dari tabel 1, dapat dijelaskan bahwa terbukti ada pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), stres kerja (X_3), dan motivasi kerja (X_4) terhadap komitmen organisasi (Y), serta komitmen organisasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z), sedang stres kerja (X_3) berpengaruh negatif dan signifikan. Nilai probabilitas semuanya berada di bawah nilai 0,05. Untuk pengaruh secara langsung dari pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), stres kerja (X_3), dan motivasi kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Z), pengaruhnya ada namun sangat kecil sehingga secara statistik dikatakan tidak signifikan, dengan nilai probabilitas semuanya di atas nilai 0,05. Sedang pengaruh komitmen organisasi (Y) terhadap kinerja pegawai (Z) adalah positif dan signifikan dengan nilai probabilitas 0,00

Hal ini menggambarkan bahwa pengaruh dari pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), stres kerja (X_3), dan motivasi kerja (X_4) terhadap kinerja pegawai (Z) terbukti pengaruhnya secara tidak langsung melalui variabel komitmen organisasi (Y) sebagai "variabel antara". Sedang pengaruhnya yang langsung terbukti tidak signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), stres kerja (X_3), dan motivasi kerja (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi (Y), dan komitmen organisasi (Y) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Z). Pengaruh positif menggambarkan bahwa meningkatnya pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2), dan motivasi kerja (X_4) akan meningkatkan komitmen organisasi (Y) dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Z). Pengaruh negatif menggambarkan bahwa menurunnya stres kerja (X_3) akan meningkatkan komitmen organisasi (Y) dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai (Z).

Dari tabel 5. Standardized total effect bisa diketahui bahwa nilai terbesar adalah 0,291 yaitu variabel pengembangan karir (X_1) yang menggambarkan bahwa

pengaruhnya terhadap komitmen organisasi selanjutnya terhadap kinerja pegawai adalah paling besar (dominan), kemudian diikuti variabel motivasi kerja (0,278), peran kepemimpinan (0,208) dan stress kerja (0,166).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan:

1. Responden terbanyak adalah: laki-laki yaitu 49 orang (56,32%), usia berkisar antara 30 - 39 tahun yaitu 37 orang (42,53%) dan berpendidikan S1 yaitu 42 orang (38,28%), masa kerja di atas 10 tahun yaitu 28 orang (32,18%) dan status menikah yaitu 65 orang (74,71%) .
2. Tanggapan responden terhadap implementasi Pengembangan Karir, Peran Kepemimpinan, Stres Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan adalah baik.
3. Terbukti ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel pengembangan karir (X_1), peran kepemimpinan (X_2) dan motivasi kerja (X_4) serta pengaruh negatif dan signifikan variabel stres kerja (X_3) secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Z) dengan komitmen organisasi (Y) sebagai variabel antara.
4. Pengaruhnya yang paling dominan adalah variabel pengembangan karir (X_1)

Saran yang diajukan adalah melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengembangkan variabel-variabel penelitian. Berdasar teori-teori yang ada banyak variabel-variabel mempengaruhi kinerja pegawai, dalam penelitian ini hanya diambil 4 variabel. Dengan demikian diharapkan bisa lebih banyak lagi kebijakan-kebijakan yang diambil perusahaan guna meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Deborah Meltzer, 2006, *Strategi Mengelola Stres*, Prestasi Pustakakarya, Jakarta
- Desiana PM dan Soetjipto BW, 2006, "Pengaruh Role Stresor dan Persepsi Organisasi (Received Organizational Support) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen", Studi Kasus Asisten Dosen FE UI, USAHAWAN, No.15, tahun XXXV
- Dessler, Gery, 2002, *Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana, Jakarta
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gregson Terry, 2007, *Life, Without Stress*, Prestasi Pustakaraya, Jakarta
- Imam Ghozali, 2008, *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Malayu SP Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Rivai, H. Veithzal, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 2003, *Perilaku Organisasi*, Indeks Gramedia Group, Jakarta.
- Sondak Siagian, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Veronika Agustini Srimulyani, 2010, “Pengaruh Role Stressor dan Received Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”, *Widya Warta*, No.02 tahun XXXIV/Juli 2010.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta.