**PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,**

**DAN STRES KERJA TERHADAP**

**MOTIVASI BERPRESTASI PEGAWAI**

**PADA KANTOR CABANG PT PEGADAIAN (PERSERO)**

**KOTA SEMARANG**

**RANI DIAN RATRIANA**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**2015**

# *Abstract*

*The purpose of this research is to test the influences of leadership and working climate on stress to increase motivation. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem in the branch offices of PT Pegadaian (Persero) Semarang city.*

*The samples size of this research is 117 employees of PT Pegadaian (Persero) Semarang. Using the Structural Equation Modelling (SEM), the result shows that the leadership and working climate have influence on stress in order to increase motivation.*

*The effect of leadership on stress are significant; the effect of working climate on stress are significant; The effect of leadership on motivation are significant; the effect of working climate on motivation are significant; and the effect of stress on motivation are significant.*

***Keywords: leadership, working climate, stress, and increase motivation.***

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah aset yang sangat penting bagi organisasi dan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan kemajuan suatu organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan dan tantangan bisnis yang semakin kompleks. Untuk dapat menghadapi tantangan bisnis yang semakin ketat tersebut, organisasi harus mampu mengelola sumber daya yang dapat diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal dan juga daya kompetensi yang tinggi. Di samping itu juga pimpinan berperan membangun iklim organisasi yang kondusif sehingga karyawan bisa mengendalikan stres kerja yang pada akhirnya mampu mendorong peningkatan motivasi berprestasi, yang akan bermuara pada perbaikan kinerja.

Salah satu tugas paling sulit yang dihadapi oleh berbagai macam organisasi yaitu tugas memotivasi karyawannya, baik karyawan dalam jabatan manajerial maupun dalam jabatan non manajerial yang menyebabkan bahwa standar-standar hasil pekerjaan yang diekspektasi dapat dilampaui (Winardi, 2000: 345). Handoko (2001:129) mengatakan bahwa motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pendapat ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai merupakan suatu hal yang penting diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Goleman (2001:150) motivasi berprestasi membuat orang cenderung menuntut dirinya berusaha lebih, agar pekerjaan dan tanggung jawabnya dapat dikerjakan dengan baik. Selanjutnya dia juga mengatakan bahwa orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, akan senang kalau mereka berhasil memenangkan suatu persaingan.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena setiap orang ingin melakukannya. Seseorang dapat termotivasi dalam bekerja, jika lingkungan tempat mereka dapat mendukung aktivitas yang dilakukannya. Banyak hal yang dapat membuat seseorang termotivasi dalam bekerja, seperti adanya perhatian yang tinggi dari atasan, terjalinnya komunikasi yang sehat diantara pegawai, adanya insentif atau sistem bonus dari organisasi, adanya kesempatan untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi, adanya ketenangan dalam bekerja dan lain-lain.

Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

PT Pegadaian (Persero) adalah suatu lembaga perkreditan tertua bercorak khusus, berdiri sejak zaman penjajahan Belanda dan telah dikenal masyarakat sejak lama, khususnya masyarakat golongan berpenghasilan menengah dan bawah. PT Pegadaian (Pegadaian) mempunyai tugas memberikan pelayanan jasa kredit berupa pinjaman uang dengan jaminan barang bergerak.

PT Pegadaian (Persero) menyelenggarakan usahanya dengan penyediaan pelayanan bagi kemanfaatan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan. Seperti halnya perusahaan-perusahaan lain pada umumnya, PT Pegadaian (Persero) sebagai lembaga keuangan nonbank milik pemerintah menuntut karyawannya memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Hal ini sangat diperlukan agar kebijakan yang telah ditetapkan oleh direksi dapat direalisasikan dengan baik, baik dalam hal pencapaian target sehingga mempunyai kinerja yang bagus maupun optimalisasi pendapatan sehingga laba perusahaan besar.

Berkenaan dengan motivasi berprestasi pegawai ini, berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang menunjukkan adanya fakta yang terjadi yang memperlihatkan masih rendahnya motivasi berprestasi dari sebagian pegawai, indikasi dari rendahnya motivasi sebagian pegawai terlihat dari Berkenaan dengan motivasi berprestasi pegawai ini, berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang menunjukkan adanya fakta yang terjadi yang memperlihatkan masih rendahnya motivasi berprestasi dari sebagian pegawai, indikasi dari rendahnya motivasi sebagian pegawai terlihat dari tingkat absensi yang meningkat. Salah satu indikator adanya peningkatan tingkat absensi karyawan, dimana kondisi absensi karyawan di Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang pada tahun 2012 sebesar 1,19%, tahun 2013 meningkat menjadi 1,21% dan tahun 2014 meningkat lagi menjadi 1,25%, dimana tingkat absensi yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya motivasi berprestasi. Berikut pada Tabel 1.1 dapat dilihat tingkat absensi karyawan Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang tahun 2012 sampai dengan 2014.

Fenomena lain yang diduga menggambarkan rendahnya motivasi berprestasi dapat dilihat dari permasalahan-permasalahan yang sering ditemui di kantor cabang yang berkenaan dengan kepegawaian. Data berikut merupakan hasil survey Kantor Wilayah PT Pegadaian (Persero) XI Semarang dalam upaya pemetaannya mengenai tingkat kedisiplinan karyawan PT Pegadaian (Persero), khususnya untuk area Semarang :

**Tabel 1**

**Permasalahan yang Berkenaan dengan Motivasi Berprestasi Karyawan**

**pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Permasalahan** | **Persentase** |
| 1 | Penyelesaian pekerjaan asal jadi | 16,50% |
| 2 | Penyerahan hasil pekerjaan tidak tepat waktu | 14,00% |
| 3 | Pegawai tidak berani melakukan pekerjaan yang berisiko | 20,00% |
| 4 | Pegawai tidak mengutamakan keberhasilan dalam bekerja | 17,50% |
| 5 | Pegawai tidak menyatu dengan tugas | 14,00% |
| 6 | Pegawai tidak dapat diandalkan dalam perencanaan tugas jangka panjang | 18,00% |
| 7 | Rendahnya usaha atau prakarsa untuk meningkatkan kualitas pekerjaan | 21,00% |
| 8 | Pegawai menunggu perintah untuk melaksanakan pekerjaan | 16,75% |
| 9 | Pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan | 15,00% |
| 10 | Pegawai yang kurang mematuhi peraturan | 18,00% |
| 11 | Kemampuan teknis dalam penyelesaian pekerjaan rendah | 18,50% |

*Sumber : Data SDM PT Pegadaian (Persero) Kanwil XI Semarang, 2012*

Selain itu, rendahnya motivasi berprestasi juga dapat dilihat dari tingginya omset yang hilang setiap bulannya. Dengan mengetahui adanya omset yang hilang tersebut berarti tidak optimalnya taksiran barang jaminan yang dilakukan Kantor Cabang dalam hal ini penaksir yang berada di *front office*. Hal ini berguna sebagai bahan untuk pengambilan keputusan bagi pimpinan dalam hal mengidentifikasi motivasi berprestasi pegawai.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang yaitu rendahnya motivasi berprestasi yang dimiliki oleh pegawai, terdapat beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab terjadinya masalah ini. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain kepemimpinan, iklim organisasi, dan stres kerja.

Faktor pertama yang diduga menjadi penyebab rendahnya motivasi berprestasi pada pegawai pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang ini adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sebagaimana diungkap oleh Handoko (2001) merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan dan sasaran. Setiap pimpinan harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah para pegawai (penaksir) yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Supaya pegawai lebih efektif dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya, maka pimpinan harus memahami situasi dalam organisasi. Dengan demikian, pimpinan perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pegawai. Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang, terlihat bahwa kepemimpinan belum berjalan sebagaimana mestinya sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 2**

**Permasalahan yang Berkenaan dengan Kepemimpinan**

**pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Permasalahan** | **Persentase** |
| 1 | Pimpinan kurang memberikan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan | 15,00% |
| 2 | Koordinasi kerja antara pimpinan dan pegawai belum terbina dengan baik | 19,00 % |
| 3 | Pegawai belum didayagunakan secara optimal | 20,00% |
| 4 | Waskat masih lemah | 15,00% |
| 5 | Rendahnya tindakan pembinaan pimpinan terhadap pegawai | 20,50% |
| 6 | Rendahnya kegiatan pimpinan untuk menggerakan pegawai dalam bekerja | 20,00% |
| 7 | Evaluasi dan pengawasan terhadap kerja pegawai masih rendah | 30,50% |
| 8 | Pemberian kesempatan pengambilan keputusan kepada pegawai masih rendah | 26,00% |

*Sumber : Data SDM PT Pegadaian (Persero) Kanwil XI Semarang, 2012*

Faktor berikutnya yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi adalah iklim organisasi. Dimana dengan adanya iklim organisasi yang menyenangkan akan dapat menciptakan motivasi berprestasi pada pegawai, namun dari observasi awal yang penulis lakukan terlihat bahwa iklim organisasi pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang kurang kondusif, yang ditandai dengan diperlihatkan oleh data sebagai berikut:

**Tabel 3**

**Permasalahan yang Berkenaan dengan Iklim Organisasi**

**pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Permasalahan** | **Persentase** |
| 1 | Tidak adanya otonomi dan fleksibilitas | 15,00% |
| 2 | Diantara pegawai tidak memiliki kepercayaan satu sama lain | 19,00 % |
| 3 | Kurangnya rasa simpatik antara sesama pegawai | 20,00% |
| 4 | Kurangnya rasa kejujuran diantara pegawai dalam bekerja | 15,00% |
| 5 | Pegawai tidak memahami kejelasan tujuan dan pekerjaan | 20,50% |

*Sumber : Data SDM PT Pegadaian (Persero) Kanwil XI Semarang, 2012*

Fenomena-fenomena lain yang bisa dilihat yang menyangkut iklim organisasi di kantor cabang adalah tidak diberikannya wewenang yang lebih luas kepada penaksir seperti pemberian uang pinjaman diatas Rp 25 juta harus melalui persetujuan manajer cabang, dan pinjaman diatas Rp 150 juta harus persetujuan pemimpin wilayah. Pengelola di kantor unit pun sering dipusingkan dengan kepengelolaan saldo maksimal kas modal kerja yang tergolong minim untuk operasional. Misal, unit dengan *outstanding loan* (OSL) di bawah Rp 2 milyar hanya diberikan batasan saldo kas maksimal Rp 8-10 juta saja. Padahal kebutuhan modal kerja untuk pencairan kredit sewaktu-waktu bisa lebih dari itu. Belum lagi dengan kondisi sistem *clustering* untuk penyimpanan barang jaminan yang kerap mendatangkan komplain dari nasabah.

Dalam keseharian bekerja, pegawai pun dihadapkan pada kondisi kerja yang kurang nyaman karena dalam melaksanakan pekerjaannya selalu mempergunakan larutan kimia Asam Nitrat (HNO3) dan Asam Klorida (HCl) untuk melakukan uji kimiawi terhadap emas, sehingga lama kelamaan akan berpengaruh buruk terhadap kesehatannya dan tidak adanya *exhausted fan* yang difungsikan untuk pertukaran udara. Di samping itu, sarana dan prasarana untuk menaksir tidak selalu lengkap dan memadai, seperti tidak adanya jarum uji emas untuk membandingkan hasil gosokan barang jaminan, tidak adanya jarum uji berlian maupun *diamond selector* yang digunakan untuk mengetes keaslian berlian maupun loupe (kaca pembesar) yang digunakan untuk melihat gosokan dan cacat berlian.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi motivasi kerja adalah stres kerja. Setiap orang dimanapun ia berada dalam suatu organisasi, dapat berperan sebagai sumber stres bagi orang lain. Mengelola stres diri sendiri berarti mengendalikan diri sendiri dalam kehidupan. Sebagai seorang manajer, mengelola stres pekerja di tempat kerja, lebih bersifat pemahaman akan penyebab stres orang lain dan mengambil tindakan untuk menguranginya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Stres sebagai suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan untuk memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan, keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Stres kerja ini dapat disebabkan oleh adanya beban kerja yang tinggi. Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut kedalam beban kerja berlebih/terlalu sedikit “kuantitatif”, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada pegawai untuk diselesaikan dalam waktu tertentu, dan beban kerja berlebih/terlalu sedikit “kualitatif”, yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan/atau potensi dari karyawan. Di samping itu beban kerja berlebih secara kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dari stres.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang terlihat bahwa pegawai Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang masih mengalami stres kerja dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari yaitu dengan adanya indikasi sebagai berikut :

**Tabel 4**

**Permasalahan yang Berkenaan dengan Stres Kerja**

**pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Permasalahan** | **Persentase** |
| 1 | Kelebihan beban kerja | 15,00% |
| 2 | Rotasi dan mutasi yang sering | 19,00 % |
| 3 | SDM yang terbatas sementara beban kerja banyak dan menumpuk | 20,00% |

*Sumber : Data SDM PT Pegadaian (Persero) Kanwil XI Semarang, 2012*

Perusahaan harus menyadari bahwa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan banyak faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusialah yang merancang dan mengaplikasikan semua rancangan yang menjadi sasaran atau target dari perusahaan. Mengingat pentingnya peran pengelola SDM dalam perusahaan agar tetap *survive* dalam iklim persaingan global, maka peran manajemen SDM tidak lagi tanggung jawab para karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab seluruh komponen organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari penerapan kepemimpinan yang ada pada organisasi. Organisasi atau perusahaan harus menyadari bahwa banyak faktor yang diduga menyebabkan munculnya permasalahan disuatu perusahaan.

Tabel berikut merupakan ringkasan hasil riset terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil riset sebagai berikut:

**Tabel 5**

***Research Gap***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Permasalahan (Hubungan antar variable)** | ***Research Gap*** | **Penulis** | **Metode Penelitian** |
| 1 | Pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja | a/ Signifikan positif.  b/ Yg tidak signifikan | a/ Wiranata (2011)  b/ Buckingham, (2004) | Analisis Regressi  Analisis Regressi |
| 2 | Pengaruh iklim kerja terhadap stres kerja | a/ Signifikan negatif.  b/ Yg tidak signifikan | a/ Yulanda (2012) dan Wani (2013)  b/ Singh, (2013) | Analisis Regressi  Analisis Regressi |
| 3. | Pengaruh stres kerja terhadap motivasi berprestasi | a/ Signifikan positif.  b/ Yg tidak signifikan | a/ Mei-Yung et al., (2009); Shahzad et al., (2011); dan Wani (2013)  b/ Peters, (2013) | Analisis Regressi  Analisis Regressi |
| 4. | Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi | a/ Signifikan negatif.  b/ Yg tidak signifikan | a/ Waseso, (1986), Samson (2006), dan Nawawi, (2000)  b/ Buckingham, (2004) | Analisis Regressi  Analisis Regressi |
| 5 | Pengaruh Iklim kerja terhadap motivasi berprestasi | a/ Signifikan negatif.  b/ Yg tidak signifikan | a/ Nur Afni (2009), dan Hutasoit (2009)  b/ Peters, (2013) | Analisis Regressi  Analisis Regressi |
|  |  |  |  |  |

Sumber: Berbagai jurnal, dikembangkan untuk penelitian ini (2015)

Stres digunakan sebagai variabel intervening dengan alasan bahwa stres yang besar akan menyebabkan motivasi berprestasi dari karyawan menurun. Stres dirangasang adanya kepemimpinan yang cenderung membiarkan bawahannya dan iklim kerja yang tidak kondusif (Wani, 2013). Atas dasar tersebut stres dijadikan sebagai variabel yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja terhadap motivasi berprestasi.

Dalam rangka menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka dikembangkan beberapa pertanyaan sebagai berikut :

* + - 1. Apa pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja pegawai pada kantor cabang PT Pegadaian (Persero) kota Semarang?
      2. Apa pengaruh iklim organisasi terhadap stres kerja pegawai pada kantor cabang PT Pegadaian (Persero) kota Semarang?
      3. Apa pengaruh stress kerja terhadap motivasi berprestasi pegawai pada kantor cabang PT Pegadaian (Persero) kota Semarang?
      4. Apa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi pegawai pada kantor cabang PT Pegadaian (Persero) kota Semarang?
      5. Apa pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi pegawai pada kantor cabang PT Pegadaian (Persero) kota Semarang?

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Stres Kerja**

Stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan secara emosional dan psikologis dalam menghadapi pekerjaan yang melebihi batas ambang kewajaran sebagai tuntutan yang dinilai sebagai suatu yang membebani, yang berasal dari luar diri karyawan. Jika karyawan memiliki tingkat stres kerja yang tinggi maka karyawan tersebut akan frustasi dan dapat menurunkan motivasinya untuk berprestasi.

Kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan, dimana dengan adanya kepemimpinan yang lebih baik tentunya akan dapat menurunkan tingkat stres kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya. Dimana kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penelitian mengenai hubungan kepemimpinan dan stres kerja sebelumnya telah dilakukan oleh Wiranata (2011) dengan hasilnya yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan, dengan tingkat hubungan sedang.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap stres kerja

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja**

Iklim organisasi adalah suatu set dari sifat-sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada persepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja (Agustina, 2002). Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi.

Sedangkan stres dapat didefinisikan sebagai suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan dapat berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negatif (Jagaratnam dan Buchanan, 2004). Definisi lain tentang stres kerja dikemukakan oleh Selye (1976) yang mengartikan stres kerja sebagai tanggapan atau respon yang tidak spesifik dari fisik manusia terhadap tuntutan (demand) yang timbul.

Dalam hubungannya dengan stres, Robbins (2003) membagi tiga kategori potensi penyebab stres yaitu lingkungan, organisasi, dan individu. Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi dalam perancangan struktur organisasi. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

Yulanda (2012) mengungkapkan bahwa faktor organisasi yang membahas tentang iklim organisasi akan turut mempengaruhi terbentuknya stres kerja. Di dalam model penelitian tersebut, ditunjukan bahwa faktor organisasi mempengaruhi stres kerja sebesar 47,20% lebih besar dibandingkan dengan faktor pribadi yang hanya berkontribusi 36,90%. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor organisasi yang didukung oleh iklim organisasi berpengaruh terhadap stres kerja.

Penelitian Migo, Yeasy Darmayanti, dan Resti Yulistia Muslim menunjukkan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja yang dirasakan auditor yang bekerja di dalam lingkungan KAP di wilayah Padang dan Pekan Baru. Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H2: Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap stres kerja

**Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Berprestasi**

Stres merupakan suatu ketidakseimbangan antara keinginan dan kemampuan untuk memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres juga dipandang sebagai suatu kondisi dinamis dimana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan, keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk memiliki suatu motivasi berprestasi dalam pekerjaan. Konsep motivasi sangatlah penting dalam dunia pemerintahan maupun dunia bisnis bahkan dalam lingkungan rumah tangga. Teori motivasi biasanya dihubungkan dengan membangkitkan atau meningkatkan prestasi karyawan. Biasanya peningkatan motivasi di kalangan karyawan menimbulkan pengaruh positif atas peningkatan produktivitas karyawan sekaligus efektivitas organisasi. Pengaruh stress terhadap motivasi berprestasi didukung teori goal setting, dimana karyawan yang stress tidak mampu mencapai tujuannya bila tidak didukung adanya motivasi yang kuat untuk berprestasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Wani (2013) menyebutkan *increased level of stress leads to decrease in motivation level of employees*. Ini menunjukkan adanya pengaruh stress kerja terhadap tingkat motivasi dari para karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H3: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi berprestasi

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi**

Kepemimpinan sebagaimana diungkap oleh Handoko (2001) merupakan suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan dan sasaran. Setiap pimpinan harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai. Agar pegawai lebih efektif dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya, maka pimpinan harus memahami situasi dalam organisasi. Dengan demikian, pimpinan perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pegawai.

Definisi motivasi berprestasi sendiri menurut Mc.Clelland yang diterjemahkan oleh Waseso (1986) yaitu “Suatu hasrat atau keinginan untuk melakukan segala sesuatu sebaik-baiknya, bukan demi memperoleh penghargaan sosial atau prestise, melainkan untuk mencapai kepuasan di dalam batin individu”.

Pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi telah dilakukan oleh Samson (2006). Penelitian yang dilakukan oleh Samson tersebut memisahkan kepemimpinan ke dalam kategori kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan orientasi hubungan untuk diuji pengaruhnya terhadap motivasi berprestasi. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi tugas tidak berpengaruh signifikan dan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan berpengaruh signifikan serta langsung dan positif terhadap motivasi berprestasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nawawi, (2000) juga menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan terbukti berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap motivasi karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi

**Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi**

Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi, yaitu sifat dan ciri organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi. Sedangkan motivasi berprestasi adalah sebagai suatu cara berfikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertingkah laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi.

Komarudin, (2008) menyebutkan bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. Orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan sangat senang kalau ia berhasil memenangkan suatu persaingan. Ia berani menanggung segala resiko sebagai konsekwensi dari usahanya untuk mencapai tujuan. Dengan adanya motivasi berprestasi dalam diri individu akan menumbuhkan jiwa kompetisi yang sehat, akan menumbuhkan individu-individu yang bertanggung jawab dan dengan motivasi berprestasi yang tinggi juga akan membentuk individu menjadi pribadi yang kreatif.

Nur Afni (2009) dengan tujuan penelitiannya untuk melihat hubungan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan lingkungan kerja dengan motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Kecamatan Percut Sei Tuan. Kesimpulan dari hasil penelitiannya menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi berprestasi dengan korelasi 0,531. Selain itu, Hutasoit (2009) juga menyebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi berprestasi.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H5: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sumber:

H1: Wiranata (2011)

H2: Yulanda (2012) dan Wani (2013)

H3: Wani (2013)

H4: Waseso, (1986), Samson (2006), dan Nawawi, (2000)

H5: Nur Afni (2009), dan Hutasoit (2009)

**Perumusan Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian serta kerangka konseptual maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1** : Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**H2 :** Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap stres kerja pegawai pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**H3 :** Stres kerja pegawai berpengaruh negatif terhadap motivasi berprestasi pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**H4 :** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**H5** : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi pegawai pada Kantor Cabang PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Sampel penelitian ini adalah pegawai PT. Pegadaian Kota Semarang, sejumlah 117 responden. *structural equation modelling (SEM)* yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan iklim kerja berpengaruh terhadap stress dalam meningkatkan motivasi berprestasi.

**Variabel dan Definisi Operasional Penelitian**

**1.Variabel Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka ditetapkan yang menjadi variabel penelitian sebagai berikut :

1. Variabel Penyebab (Variabel Exogenous) yang terdiri dari :

X1 = Kepemimpinan

X2 = Iklim Organisasi

1. Variabel Antara (Intervening Variabel)

X 3  = Stres Kerja

1. Variabel Akibat (Variabel Endogenous)

Y = Motivasi Berprestasi

**2. Definisi Operasional**

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikator dari variabel Kepemimpinan (Rustandi, 1987) pada penelitian ini tipikal pemimpin yang sesuai dengan lingkungan yang ada di PT Pegadaian (Persero), yaitu Tipe Laissez-Faire dengan ciri-cirinya sebagai berikut :

1. Mendorong inisiatif karyawan

2. Meletakkan kebebasan pada karyawan

3. Fungsi kontrol pemimpin yang sedikit

4. Sedikit perintah

5. Berorientasi pada hasil bukan proses

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi pada adalah suasana kerja yang ada pada suatu organisasi, mempunyai ciri-ciri khusus dan berbeda satu dengan yang lainnya serta mempengaruhi prilaku orang yang berada pada organisasi. Iklim organisasi ini menggunakan indikator antara lain (Halpin,1971):

1. Dukungan dari lingkungan kerja

2. Kompensasi yang layak

3. Fasilitas yang memuaskan dari perusahaan

4. Kesenangan dalam bekerja

5. Kenyamanan dengan rekan kerja

c. Stres Kerja

Yang dimaksud dengan stres kerja dalam penelitian ini adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang pegawai. Indikator dari variabel stres kerja (James L. Gibson, 2003) adalah berupa kelelahan emosional, yaitu :

1. Perasaan frustasi

2. Mudah marah *(irritable)*

3. Rasa jenuh

4. Sering merasa lelah

5. Benturan konflik atau *impact*

d. Motivasi Berprestasi

Motivasi Berprestasi adalah dorongan yang menggerakkan karyawan ke arah satu tujuan tertentu yang dapat mengarahkan karyawan agar mau berprestasi, memiliki dorongan untuk berkuasa dan dorongan untuk bekerja sama dengan orang lain sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

Indikator yang digunakan (Mc.Clelland, 2001) adalah Memperhitungkan Keberhasilan, antara lain :

1. Mengacu pada prestasi
2. Mendapatkan hasil yang terbaik
3. Bekerja keras untuk kemajuan karir
4. Mengembangkan potensi diri
5. Kesadaran akan pentingnya kerja keras demi pencapaian prestasi

**Teknik Analisis Data**

**1. Analisis Deskriptif**

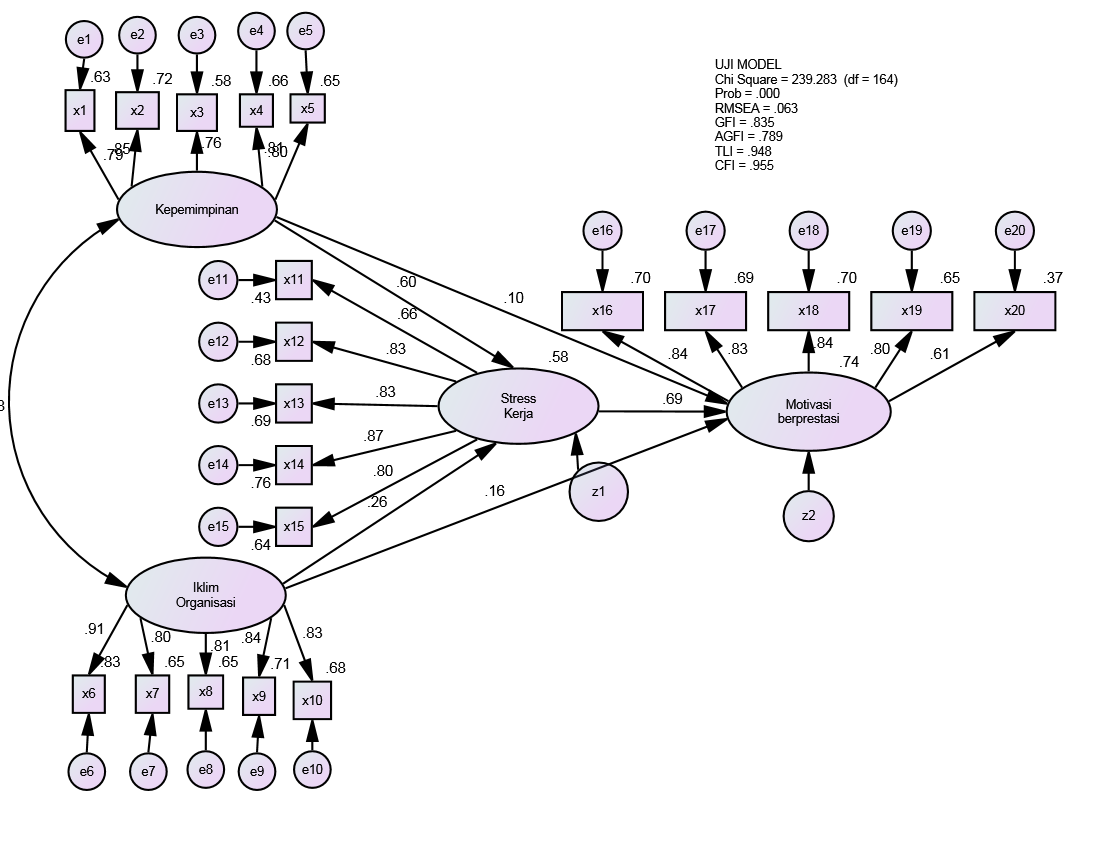
Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai pemusatan (dalam hal nilai rata-rata, median, modus) dan nilai dispersi (standar deviasi dan koefisien variasi) serta menginterprestasikannya. Analisis ini tidak menghubung-hubungkan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lainnya.

**2. Analisis Inferensial**

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui progam AMOS.

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Analisis SEM**

****

-

UJI MODEL

Chi Square =239,283 (df=164)

Prob = 0,067

RMSEA = 0,063

GFI = 0,835

AGFI = 0,803

TLI = 0,948

CFI = 0,955

**Tabel 6**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Structural Equation Model (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square | Kecil ( < 339.875) | 293,283 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,067 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,063 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,835 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,803 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,948 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,955 | Baik |

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 7**

**Standardized Regression Weight**

|  |  |  | Estimate |
| --- | --- | --- | --- |
| Stress\_Kerja | <--- | Kepemimpinan | -.597 |
| Stress\_Kerja | <--- | Iklim\_Organisasi | -.265 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Kepemimpinan | .098 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Iklim\_Organisasi | .164 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Stress\_Kerja | -.687 |
| x15 | <--- | Stress\_Kerja | .798 |
| x14 | <--- | Stress\_Kerja | .871 |
| x13 | <--- | Stress\_Kerja | .831 |
| x12 | <--- | Stress\_Kerja | .827 |
| x11 | <--- | Stress\_Kerja | .657 |
| x1 | <--- | Kepemimpinan | .794 |
| x2 | <--- | Kepemimpinan | .851 |
| x3 | <--- | Kepemimpinan | .760 |
| x4 | <--- | Kepemimpinan | .809 |
| x5 | <--- | Kepemimpinan | .804 |
| x10 | <--- | Iklim\_Organisasi | .825 |
| x9 | <--- | Iklim\_Organisasi | .842 |
| x8 | <--- | Iklim\_Organisasi | .808 |
| x7 | <--- | Iklim\_Organisasi | .804 |
| x6 | <--- | Iklim\_Organisasi | .911 |
| x16 | <--- | Motivasi\_berprestasi | .836 |
| x17 | <--- | Motivasi\_berprestasi | .833 |
| x18 | <--- | Motivasi\_berprestasi | .838 |
| x19 | <--- | Motivasi\_berprestasi | .803 |
| x20 | <--- | Motivasi\_berprestasi | .610 |

**Pengujian Hipotesis**

#### Tabel 8

#### Regression Weight Structural Equational Model

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Stress\_Kerja | <--- | Kepemimpinan | -.603 | .104 | -5.778 | \*\*\* |
| Stress\_Kerja | <--- | Iklim\_Organisasi | -.272 | .090 | -3.014 | .003 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Kepemimpinan | .102 | .043 | 2.372 | .022 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Iklim\_Organisasi | .173 | .083 | 2.092 | .036 |
| Motivasi\_berprestasi | <--- | Stress\_Kerja | -.707 | .127 | -5.583 | \*\*\* |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

**Pengujian Hipotesis 1**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kepemimpinan terhadap stress kerja adalah sebesar -5,778 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap stres Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan dari PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang akan menurunkan stres karyawannya, sehingga kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan akan menurunkan stres.

**Pengujian Hipotesis 2**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel iklim organisasi terhadap stress kerja adalah sebesar -3,014 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,003. Nilai probabilitas = 0,003 < 0,05, menandakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap stres kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim yang kondusif dari PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang akan menurunkan stres karyawannya, sehingga iklim yang kondusif akan menurunkan stres.

**Pengujian Hipotesis 3**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel stress kerja terhadap motivasi berprestasi adalah sebesar -5,583 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwa stres mempunyai pengaruh terhadap motivasi Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang tidak stres dari PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang akan menumbuhkan motivasi berprestasi karyawannya, sehingga stres akan menurunkan motivasi.

**Pengujian Hipotesis 4**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi adalah sebesar 2,372 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,022. Nilai probabilitas = 0,022 < 0,05, menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan dari pimpinan PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang akan meningkatkan motivasi berprestasi karyawannya, sehingga kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan akan meningkatkan prestasi bawahan.

**Pengujian Hipotesis 5**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel iklim terhadap motivasi adalah sebesar 2,092 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,036. Nilai probabilitas = 0,036 < 0,05, menandakan bahwa iklim mempunyai pengaruh terhadap motivasi Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim yang kondusif dari PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang akan meningkatkan motivasi berprestasi karyawannya, sehingga iklim yang kondusif akan meningkatkan motivasi.

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Analisis pengaruh dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, kepemimpinan dan iklim kerja akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi berprestasi. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati stress kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap motivasi berprestasi.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi, dimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi secara langsung diperoleh sebesar 0,164 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,182. Artinya stres mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap motivasi berprestasi.

**Tabel 9**

**Pengaruh Langsung**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Iklim | Kepemimpinan | Stress | Motivasi |
| Stress | -.265 | -.597 | .000 | .000 |
| Motivasi | .164 | .098 | -.687 | .000 |

Sumber: AMOS (2015)

Sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 10**

**Pengaruh Tidak Langsung**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Iklim | Kepemimpinan | Stress | Motivasi |
| Stress | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Motivasi | .182 | .410 | .000 | .000 |

Sumber: AMOS (2015)

**Tabel 10**

**Pengaruh Total**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Iklim | Kepemimpinan | Stress | Motivasi |
| Stress | -.265 | -.597 | .000 | .000 |
| Motivasi | .346 | .508 | -.687 | .000 |

**Pembahasan**

**Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Stres Kerja**

Kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan, dimana dengan adanya kepemimpinan yang lebih baik tentunya akan dapat menurunkan tingkat stres kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaanya. Dimana kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pimpinan yang mampu mengarahkan tugas bawahan dengan jelas akan mengurangi tingkat kesalahan bawahan, bawahan akan bekerja sesuai dengan petunjuk atasan, hal tersebut mampu mengurangi stress pegawai. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Wiranata, (2011).

**Pembahasan Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Stres Kerja**

Iklim organisasi mampu menurunkan stress kerja, di mana iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Dalam hubungannya dengan stres, iklim organisasi potensi penyebab stres yaitu lingkungan, organisasi, dan individu. Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi dalam perancangan struktur organisasi. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam suatu organisasi.

Manajemen PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang perlu meningkatkan iklim yang baik melalui komunikasi dua arah pemimpin dengan bawahan maupun sebaliknya dapat dilakukan dengan baik bisa mendapatkan umpan balik ide gagasan dalam memecahkan suatu permasalahan dalam organisasi dilingkungan PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang dan pengembangan kualitas media sarana komunikasi agar karyawan dapat dengan mudah dan lancar mengkomunikasikan maupun beri informasi keterkaitan progam dan pelayanan di PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang. Hal ini sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Yulanda, (2012).

**Pembahasan Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Berprestasi**

Stres kerja yang tinggi akan menurunkan motivasi berprestasi, di mana masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk memiliki suatu motivasi berprestasi dalam pekerjaan. Konsep motivasi sangatlah penting dalam dunia pemerintahan maupun dunia bisnis bahkan dalam lingkungan rumah tangga. Teori motivasi biasanya dihubungkan dengan membangkitkan atau meningkatkan prestasi karyawan. Biasanya peningkatan motivasi di kalangan karyawan menimbulkan pengaruh positif atas peningkatan produktivitas karyawan sekaligus efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Khalil Wani, (2013).

**Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Berprestasi**

Kepemimpinan mampu meningkatkan motovasi berprestasi, dimana kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan dan sasaran. Setiap pimpinan harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai. Agar pegawai lebih efektif dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya, maka pimpinan harus memahami situasi dalam organisasi. Dengan demikian, pimpinan perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pegawai.

Manajemen PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang perlu merangsang pemimpin agar dapat menginspirasi yang bisa membawa dampak luar biasa pada bawahan, oleh karena itu peran pemimpin dalam hal ini memegang peranan penting bagi karyawan untuk terus belajar dan terus mengembangkan kompetensinya. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Samson, (2006).

**Pembahasan Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi**

Iklim organisasi mampu meningkatkan motovasi berprestasi, di mana Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi, yaitu sifat dan ciri organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi. Sedangkan motivasi berprestasi adalah sebagai suatu cara berpikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertingkah laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi.

Iklim dalam organisasi yang menyenangkan dapat menjadi kunci pendorong bagi setiap pegawai untuk menghasilkan motivasi berprestasi puncak. Pernyataan ini mengandung arti bahwa jika situasi kerja cukup kondusif akan memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara optimal. Hal ini terjadi karena adanya kepercayaan dan pengakuan kemampuan dari pimpinan yang dinyatakan dalam bentuk pemberian otonomi dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan, maka setiap pegawai akan terdorong untuk mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Dengan lingkungan kerja yang mendukung, diharapkan tidak ada lagi alasan bagi pegawai untuk tidak bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga target omzet yang telah ditetapkan akan tercapai. Untuk itu, manajemen PT Pegadaian (Persero) Semarang perlu melakukan *training soft skill* dan *brain storming* kepada karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan untuk memberikan pengetahuan agar lebih berempati dengan pelanggan. Hal ini sesuai dengan teori motivasi dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Hutasoit, (2009).

**SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Simpulan**

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap stres kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Artinya, pemimpin yang mampu mengarahkan tugas bawahan dengan jelas akan mengurangi tingkat kesalahan bawahan, bawahan akan bekerja sesuai dengan petunjuk atasan, hal tersebut mampu mengurangi stress pegawai.
2. Iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap stres kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Artinya, iklim organisasi mampu menurunkan stres, dimana iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi.
3. Stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. Artinya masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk memiliki suatu motivasi berprestasi dalam pekerjaan.
4. Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima. Artinya kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan dan sasaran. Setiap pimpinan harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai. Agar pegawai lebih efektif dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya, maka pimpinan harus memahami situasi dalam organisasi.
5. Iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima. Artinya Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi, yaitu sifat dan ciri organisasi yang mempengaruhi perilaku organisasi. Sedangkan motivasi berprestasi adalah sebagai suatu cara berfikir tertentu apabila terjadi pada diri seseorang cenderung membuat orang itu bertingkah laku secara giat untuk meraih suatu hasil atau prestasi.

**Simpulan Atas Masalah Penelitian**

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan motivasi berprestasi?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan dua (2) proses dasar untuk menurunkan stress yang berdampak pada motivasi berprestasi antara lain yaitu:

Pertama, untuk menurunkan stres kerja dalam meningkatkan motivasi berprestasi adalah meningkatkan kepemimpinan. Stres kerja yang rendah tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kepemimpinan yang baik yang baik.

Kedua, untuk menurunkan stress dalam meningkatkan motivasi berprestasi adalah meningkatkan iklim organisasi. Stres kerja yang rendah tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya iklim organisasi yang baik yang baik.

**Kontribusi Teori**

Motivasi berprestasi sangat dipengaruhi oleh stress kerja (Khalil Wani, 2013), kepemimpinan (Samson, 2006) dan iklim organisasi (Hutasoit, 2009). Sedangkan stres kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan (Wiranata, 2011) dan iklim organisasi (Yulanda, 2012). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Samson (2006); Hutasoit, (2009); Wiranata (2011); Yulanda (2012); dan Khalil Wani (2013) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi mempengaruhi stres dan berdampak pada motivasi berprestasi.

**Implikasi Manajerial**

Berdasarkan pertanyaan terbuka, dapat disarankan kepada manajemen sebagai berikut:

1. Manajemen PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang perlu menurunkan tingkat stres karyawan karena mempunyai nilai konfirmatori yang paling besar yaitu -0,69, sehingga manajemen perlu memberikan *reward* yang adil dan memberikan bea siswa bagi karyawan yang berprestasi.
2. Manajemen PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang perlu meningkatkan iklim organisasi yang baik melalui komunikasi dua arah pemimpin dengan bawahan maupun sebaliknya dapat dilakukan dengan baik bisa mendapatkan umpan balik ide gagasan dalam memecahkan suatu permasalahan dalam organisasi di lingkungan PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang dan pengembangan kualitas media sarana komunikasi agar karyawan dapat dengan mudah dan lancar mengkomunikasikan maupun beri informasi keterkaitan progam dan pelayanan di PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.
3. Manajemen PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang perlu merangsang pemimpin agar dapat menginspirasi yang bisa membawa dampak luar biasa pada bawahan, oleh karena itu peran pemimpin dalam hal ini memegang peranan penting bagi karyawan untuk terus belajar dan terus mengembangkan kompetensinya. Kepemimpinan PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang cenderung pada tipe *laissez-faire*, dimana pimpinan cenderung membiarkan bagaimana proses yang dicapai bawahan, pimpinan lebih mengutamakan hasil daripada proses.

**Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,58 untuk stress, artinya stress hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan dan iklim sebesar 58% sisanya stress dipengaruhi oleh variable lain sebesar 42%; dan 0,74 untuk motivasi, artinya motivasi hanya dipengaruhi oleh stress, kepemimpinan dan iklim sebesar 74% sisanya motivasi dipengaruhi oleh variable lain sebesar 26%. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain di luar obyek penelitian ini yaitu PT Pegadaian (Persero) Kota Semarang.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi nilai pelanggan. Variabel yang disarankan adalah: konflik pekerjaan keluarga, beban kerja dan lain sebagainya. Penggunaan variabel-variabel yang disarankan tersebut dapat membuat model menjadi lebih baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alex, Sobur. 2003. *Psikologi Umum.* Bandung: Pustaka Setia.

Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Rineka Cipta

Armstrong, M. 1990. *How to be An Even Better Manager*. London: Rogan page.

Davis, K and John Newstrom. 2000. *Human Behavior at Work Management.* London : Heiremen.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2000. *Managing Human Resource. International Edition*. New York : McGraw Hall Inc.

Dwiyanti, Endang. 2001, *Stres Kerja di Lingkungan DPRD : Studi tentang anggota DPRD di Kota Surabaya, Malang dan Kabupaten Jember. Jurnal Masyarakat Kebudayaan dan Politik Surabaya, 3 : 73 – 84*. Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ari1angga.

Fadli, Dadan Ahmad & Nelly Martini. 2010. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Struktural Universitas Singaperbangsa Karawang. Jurnal Solusi; Vol. 9, No. 17, Desember 2010 – Februari 2011 : 73-96.*

Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.*Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gallermand. 1993. *Motivasi Kerja Pegawai (Terjemahan).* Jakarta: Rajawali Press.

Goleman, Daniel. 2000. *Leadership That Gets Results*. USA: Harvard Business Review.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2001. *Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Hackman, J.R. & Oldham G.R., 1976. *Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory, Organizational Behaviour , and Human performance. Vol. 16.*

Hamid, Nurdjannah, Rahmila Sari dan Mahlia Muis. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Makassar : Universitas Hassanudin.

Hanafi, 1997. *Manajemen.* Yokyakarta: UPY-AMP-YPKN.

Handoko T. Hani. 2001. *Motivasi Daya Penggerak Tingkah Laku.* Yokyakarta: Kannsius.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(2001). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE – UGM.

Hartanto, F. Hardi. 1994. *Teori Kepemimpinan*. Bandung: Studio Manajemen ITB.

Hasibuan, Melayu S.P. 1997. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hutasoit, Tumbur. 2009. *Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru : Studi Empiris di SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara*. Medan : UNIMED.

Istanti, Veni dan Theresia Sunarni. 2007. *Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Interbis Sejahtera Palembang. Jurnal Teknik Industri; Vol. 7, No. 2, Desember 2007.* Palembang : STT Musi.

Litwin dan Striger. 1996. *Organizational Behavior, Second Edition*. United States: Addision Wesley Publishing Company.

Liu, Yuxin. 2010. *Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. International Journal of Psychological Studies Vol. 2, No. 2, December 2010*. [www.ccsenet.org/ijps](http://www.ccsenet.org/ijps)

Luthan, Fred. 2000. *Oganizational Behavior*. Singapore: McGraw – Hill, Inc.

Margiarti. 1999. *Stres**Kerja, Latar Belakang Penyebab, dan Alternatif Pemecahannya – Jurnal Masyarakat, Kebudayaan, dan Politik*. Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.

Masi, Ralph J dan Robert A. Coke. 2000. *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity.* Chicago: University of Illinois.

Mathias, Robert L., dan Jackson John H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mc.Cleland. 2001. *Human Resources Management Practice*. New York: Penguin Press.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ . 2007. *Motivasional Research Achievement*. <http://westrek,hypermart.net/Maslow/od.hr07.htm>.

McMurray, A. J. 2003. *The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. The Journal of American Academy of Business, 3, 1-7.*

Monat, A. Lazarus. 1991. *Stress and Coping*. New York: Columbia University Press 3rd Edition.

Nawawi, H. Sibali. 2000. *Pengaruh Perubahan Gaya Kepemimpinan Serta Implikasinya Terhadap Motivasi Karyawan (Studi Pada Perusahaan Tambang PT Kaltim Prima Coal Sangata Kalimantan Timur Pasca Perubahan Kepemilikan). Jurnal Eksis Vol.7 No.2, Agustus 2011: 1816 – 2000.* <http://www.karyailmiah.polnes.ac.id>

Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Orgaisasi.* Surabaya: Citra Media.

Novitasari. 2004. Tesis. *Hubungan Motivasi, Kinerja, dan Stres Kerja pada PT HM Sampoerna*. Semarang.

Pegadaian, Perum. 2007. *Annual Report Perum Pegadaian***.** Jakarta: Kantor Pusat Perum Pegadaian.

Prijosaksono, Ariwibowo. 2001. *12 Langkah Manajemen Diri*. Jakarta: Gramedia.

Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. 1973. *The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Satisfaction. Organizational Behaviour and Human Performance, 9, 126-146.*

<http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1>

Rahimic, Zijada. 2013. *Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. Journal of International Business Research; Vol. 6, No. 3, 2013*.

Rendall, Schuller. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Risambessy, Agusthina dkk. 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance . Journal of Basic and Applied Scientific Research; 2(9)8833-8842, 2012.* [www.textroad.com](http://www.textroad.com)

Rivai,Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT Raya Garfindo Persada.

Robbins, P Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi.* Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.

Sarwoto, Sarlito Wirawan. 1997. *Psikologi Sosial, Individu*, *dan Teori Psikoligi Sosial***.** Jakarta:Balai Pustaka.

Samson, L. 2006. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM di Kota Ambon*. Ambon : Fisip Universitas Kristen Maluku.

Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Sirajuddin . 2008. *Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi, Sikap Kepemimpinan, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan BPR di Sulawesi Selatan*. Makassar : Universitas Hassanudin.

Siswanto. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Setyon, Ketut. 2002. *Menapak ke Masa Depan Dengan Kegigihan Masa Lalu.* Jakarta: Perum Pegadaian Kantor Pusat.

Soetjipto, Budi W. 2008. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia***.** Yogyakarta: Amara Books.

Sugiyono. 1999. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.

\_\_\_\_\_\_\_\_. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sunarni, dkk., Veni . 2007. *Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Interbis Sejahtera. Jurnal Teknik Industri. Vol. 7 No. 2 Desember 2007.*

Timpe, A Dale. 2000. *Memotivasi Pegawai*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Wahjosumidjo. 1994. *Motivasi dan Kepemimpinan.* Jakarta : Graha Indonesia.

Wani, Dr. Showkat Kalil. 2013. *Job Stress and Its Impact on Employee Motivation: A Study of A Select Commercial Bank. International Journal of Business and Management Invention; Vol. 2, Issue 3, March 2013.* [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)

Widyastuti. 2004. *Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja, Studi Kasus di Dinas Pertanian Kota Semarang.* Semarang : Universitas Diponegoro.

Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Wiranata, Anak Agung. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Stres Karyawan (Studi Kasus : CV Mertanadi). Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol. 15, No. 2, Juli 2011.* Denpasar : Universitas Udayana.

Yulianti. 2008. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Koperasi Nusantara Daerah Korwil V Jawa Barat.* Bandung: Universitas Widyatama.

Zainun. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama.