



# PENGARUH STRESOR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Karyawan Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Wilayah Jateng dan D.I. Yogyakarta)

Yehezkiel Abdi Sabda, Ismi Darmastuti<sup>1</sup>  
Yehez.abdi@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## ABSTRACT

*This research is motivated by the research gap from previous studies, and it is known that there is a decline in the performance of employees. This study aims to analyze the effect of stressors and motivation on employee performance, and organizational commitment as an intervening variable.*

*Data were collected from a sample of 76 respondents, who work as employees at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Regional Division IV Central Java-Yogyakarta. Analysis of the data in this study using multiple linear regression techniques, and sobel test, to test the mediating effect, using SPSS program.*

*The results showed, stressors variable negatively affect organizational commitment and performance of employees. Motivation positively affect on organizational commitment. Motivation and organizational commitment has positive influence on employee performance. Organizational commitment is a good mediating variable between stressors and motivation on employee performance. The coefficient for total determination in this study is 86.5%.*

*Keywords: stressors, motivation, organizational commitment, employee performance*

## PENDAHULUAN

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai (Malayu Hasibuan, 2003). Kualitas dan kuantitas kerja karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar efektif dan efisien untuk menunjang tercapainya tujuan. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya dan menghambat kemajuan perusahaan (Malayu Hasibuan, 2003). Menurut Anwar Prabu Mengkunegara (2004) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Khaerul Umam (2010), komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi, dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, serta memiliki penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya. Studi menunjukkan komitmen organisasional adalah aspek penting untuk mempelajari dan memprediksi kebiasaan kerja karyawan dan kinerjanya. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal (Haryani Harun, et al 2014).

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan komitmen organisasional salah satunya adalah stresor (Sanjeev and Rathore, 2014). Menurut Luthas (2006) stresor adalah antensenden stres kerja. Kamus Ilmiah Populer (2006) menyatakan antensenden adalah kejadian terdahulu,

---

<sup>1</sup> Corresponding author

artinya stresor adalah kejadian pendahulu yang menyebabkan stres kerja. Stres kerja adalah fenomena mental atau fisik yang terbentuk melalui penilaian kognitif seseorang dengan stimulasi yang ia terima, dan merupakan hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungan, yang menentukan kinerja seseorang. Keberadaan stres kerja sangat dipengaruhi oleh adanya stresor, dan reaksi seseorang terhadap hal tersebut berbeda-beda (Haryani Harun, et al 2014). Stres kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif, yaitu sebagai stimulus, sebagai respon dan sebagai interaksi antara stimulus dan respon. Apabila individu menganggap stimulus yang diterima sebagai sesuatu yang mengancam dan mereka berpikir hal tersebut tidak dapat dikendalikan, yang dapat menimbulkan stres maka hal itu disebut stresor (Jain, et al 2013).

Motivasi menurut Robbins (2010) adalah proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah sasaran. Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Susilo Martoyo, 1996). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak sebagai operator telekomunikasi, informasi, media, *edutainment*, dan *services* (TIMES) terbesar dan terlengkap di Indonesia. Perusahaan ini terus menunjukkan eksistensinya meskipun saat ini bermunculan beberapa kompetitor baru. PT Telkom Tbk. terus mengadakan perubahan di segala bidang agar dapat menyesuaikan diri dengan para pesaing, kemajuan teknologi komunikasi, dan perkembangan kebutuhan konsumen. Pada tahun 2014, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. kembali menerapkan struktur organisasi dengan sistem divisi regional, yang sebelumnya sempat membagi organisasi berdasarkan sistem pembagian segmen pasar. Dan Pada awal tahun 2015, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. kembali melakukan perubahan struktur organisasi, untuk menyempurnakan dan memperkuat struktur organisasi baru yang telah dibuat tahun 2014.

Menurut T. Hani Handoko (2008), salah satu faktor yang dapat menimbulkan stres kerja, atau yang disebut stresor, adalah terjadi berbagai bentuk perubahan. Perubahan yang sering terjadi, menuntut karyawan untuk dapat terus beradaptasi dari waktu ke waktu, dan hal tersebut dapat menyebabkan stres kerja, serta akan berdampak juga terhadap kinerja karyawannya. Hal tersebut mengindikasikan adanya pengaruh stresor terhadap penurunan kinerja karyawan yang terjadi di tahun 2014.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. juga terus berusaha agar organisasi dapat berjalan secara efisien, sehingga sampai saat ini perusahaan terus mencoba mengurangi jumlah karyawan dengan cara menawarkan program pensiun dini. Jumlah karyawan yang terlalu banyak, mengakibatkan kesempatan promosi menjadi berkurang. Promosi karyawan yang terjadi, menurut kebijakan yang ditetapkan, maksimal hanya 2%. Pada saat perubahan struktur tahun 2015, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV tidak terlalu banyak melakukan promosi, tetapi melakukan pemindahan manajer dari daerah lain ke Divisi Regional IV, karena jumlah manajer yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. secara keseluruhan masih cukup banyak.

Menurut teori Herzberg (dikutip dalam Robbins, 2010), salah satu hal yang memotivasi karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan adalah adanya perkembangan dalam pekerjaan, termasuk promosi. Apabila kebutuhan yang memotivasi karyawan tidak terpenuhi, kinerja karyawan tidak akan maksimal walaupun memiliki kemampuan yang baik sekalipun (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004). Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya pengaruh motivasi mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

Penilaian kinerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. dinilai dari 2 aspek, yaitu dari performansi (P) dan kompetensi (K). Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan penilaian kompetensi merupakan penilaian kemampuan yang dimiliki individu. Berikut akan ditampilkan data rekapitulasi penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Divre IV selama 2 tahun berturut-turut :

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahun 2013**

Nilai SKI	Nilai Kompetensi	Total		
Total P1		0	Total yang mendapat nilai K1 :10 K2: 1144 K3: 97 K4: 1 K5 :0	
P2	K1 K2 K3	7 475 8		
Total P2		490		
P3	K1 K2 K3 K4	3 669 89 1		
Total P3		762		
Total P4		0		
Total P5		0		
Grand Total		1252		1252

Sumber : Data sekunder, diolah PT. Telkom Tbk. Divre IV, 2015

Keterangan: 1=Sangat baik,5=Sangat kurang

Dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja tahun 2013 dan 2014 di atas, dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan. Pada tahun 2013 banyak karyawan yang mencapai nilai P2, yaitu sebanyak 490 karyawan atau sebesar 39,14%, sedangkan pada tahun 2014 karyawan yang mencapai nilai P2 menurun menjadi 16 karyawan atau hanya 1,26%. Penurunan yang sangat drastis ditemukan pada rekapitulasi penilaian kinerja di atas, berkurang sebanyak 472 karyawan atau berkurang 37,88%.

Penilaian kompetensi tahun 2013-2014 tersebut juga mengalami penurunan. Pada tahun 2013, sebanyak 10 karyawan yang mendapatkan nilai K1, sedangkan di tahun 2014 tidak ada sama sekali yang mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2013 ada 1144 karyawan mendapatkan nilai K2, sedangkan di tahun 2014 yang mendapat nilai K2 hanya 809. Dari data hasil penilaian kinerja PT. Telkom Tbk. Divre IV, bisa disimpulkan bahwa ada indikasi penurunan kinerja karyawan.

Selain fenomena perusahaan, *research gap* yang ditemukan, juga memperkuat masalah dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan Jain, et al (2013) dan juga penelitian yang dilakukan Sanjeev dan Rathore (2014) menunjukkan stres kerja yang disebabkan stresor berhubungan dan berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Chen, et al (2005) menunjukkan stres kerja tidak berhubungan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian mengenai hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional, menunjukkan adanya perbedaan satu sama lain. Penelitian yang dilakukan Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) dan juga penelitian yang dilakukan Muhammad Rizal, et al (2014) menunjukkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian diatas, penelitian yang dilakukan Tahere, et al (2012) menunjukkan motivasi tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Affum-Osei, et al (2014) menunjukkan stres kerja memiliki hubungan dan pengaruh negatif signifikan yang kuat terhadap kinerja karyawan dan juga penelitian Kazmi, et al (2008), menunjukkan stres kerja berhubungan signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian Tuten dan Neidermeyer (2004) menunjukkan stres kerja berpengaruh dan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan juga memiliki hasil yang berbeda-beda. Penelitian Jayaweera (2015) dan Springer (2012) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahun 2014**

Nilai SKI	Nilai Kompetensi	Total		
Total P1		0	Total yang mendapat nilai K1: 0 K2: 809 K3: 461 K4: 1 K5 : 0	
P2	K2	16		
Total P2		16		
P3	K2 K3 K4	793 461 1		
Total P3		1255		
Total P4		0		
Total P5		0		
Grand Total		1271		1271

Sumber : Data sekunder, diolah PT. Telkom Tbk. Divre IV, 2015

dilakukan Karami et al (2013) menunjukkan hasil motivasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan adanya perbedaan. Penelitian Kalkavan dan Katrinli (2014) dan penelitian Endang Setyaningdyah, et al (2013) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan Ellinger, et al (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Hubungan stresor terhadap komitmen organisasional**

Dengan adanya stresor yang menekan karyawan, maka akan menurunkan komitmen organisasional dari karyawan. Ketika pekerjaan menjadi tidak menyenangkan, secara fisik dan psikologis, menyebabkan individu kurang menyukai pekerjaan mereka, akibatnya akan mengurangi loyalitas karyawan pada organisasi sebagai konsekuensi besar dari tingkat stres yang lebih tinggi (Haryani Harun, et al 2014), dengan kata lain apabila karyawan menghadapi level stres yang tinggi karena stresor yang ada, akan mengurangi komitmen organisasionalnya.

Penelitian yang dilakukan Jain, et al (2013) menunjukkan stresor organisasional berpengaruh dan berhubungan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya stresor organisasi yang meningkat akan membuat komitmen organisasional seorang karyawan menurun. Hal tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan Sanjeev dan Rathore (2014) juga menunjukkan hal yang sama, yaitu nilai total stres yang disebabkan oleh stresor, berhubungan negatif signifikan dengan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H1 : Stresor berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional*

### **Hubungan motivasi terhadap komitmen organisasional**

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Susilo Martoyo,1996). Pemberian motivasi yang sesuai, diharapkan akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi (Luthans, 2006). McNeese-Smith et al (dikutip oleh Eva Kris Diana Devi, 2009) menyatakan motivasi yang tinggi juga akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya, dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Pekerja yang termotivasi, akan meningkatkan keterlibatan dirinya dalam berbagai hal, yang nantinya akan meningkatkan komitmen organisasi (Rizal, et al 2014).

Penelitian yang dilakukan Mahmudah Enny Widyaningrum (2011) menunjukkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Muhammad Rizal, et al (2014) yang juga menunjukkan hal yang sama. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional*

### **Hubungan stresor terhadap kinerja karyawan**

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah stresor. Stresor dijelaskan sebagai faktor yang berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan, dan stresor menghambat kinerja individu (Sanjeev and Rathore, 2014). Stresor bisa saja memengaruhi kemampuan seseorang menyelesaikan pekerjaan. Stresor seringkali lebih cenderung membawa pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan apabila dilihat dari penelitian-penelitian terdahulu, karena semakin meningkat atau banyak stresor yang dihadapi oleh karyawan maka kinerjanya akan berkurang. Apabila hal-hal penyebab stres kerja atau stresor tidak dikelola oleh perusahaan dan terus memuncak, maka prestasi kerja akan menurun bahkan bisa menjadi nol karena karyawan sakit, putus asa, mengundurkan diri dan lain-lain. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya sehingga akan mempengaruhi perilakunya.

Penelitian yang dilakukan oleh Kazmi, et al (2008) menunjukkan bahwa stres kerja keseluruhan yang disebabkan oleh beberapa stresor memiliki hubungan negatif signifikan dengan kinerja karyawan, dan hal itu didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Affum-Osei, et al (2014) menunjukkan stresor berhubungan dan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal diatas, hipotesis yang diajukan adalah

*H3 : Stresor berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan*

### **Hubungan Motivasi terhadap kinerja karyawan**

Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan dapat mendorong karyawan tersebut bekerja lebih semangat serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Sekalipun seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja tinggi tetapi tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugasnya maka hasil akhir dalam pekerjaannya tidak akan memuaskan. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Malayu Hasibuan, 2003).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan ditambah motivasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan yang memiliki kemampuan terbaik tidak dapat memenuhi pekerjaannya sesuai standar atau melampaui standar karena apa yang menjadi motivasi dalam bekerja tidak terpenuhi. Jadi motivasi yang meningkat, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan Springer (2011) menunjukkan hal pemberian motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan, dan pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Jayaweera (2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal Ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja lebih baik ketika mereka termotivasi. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

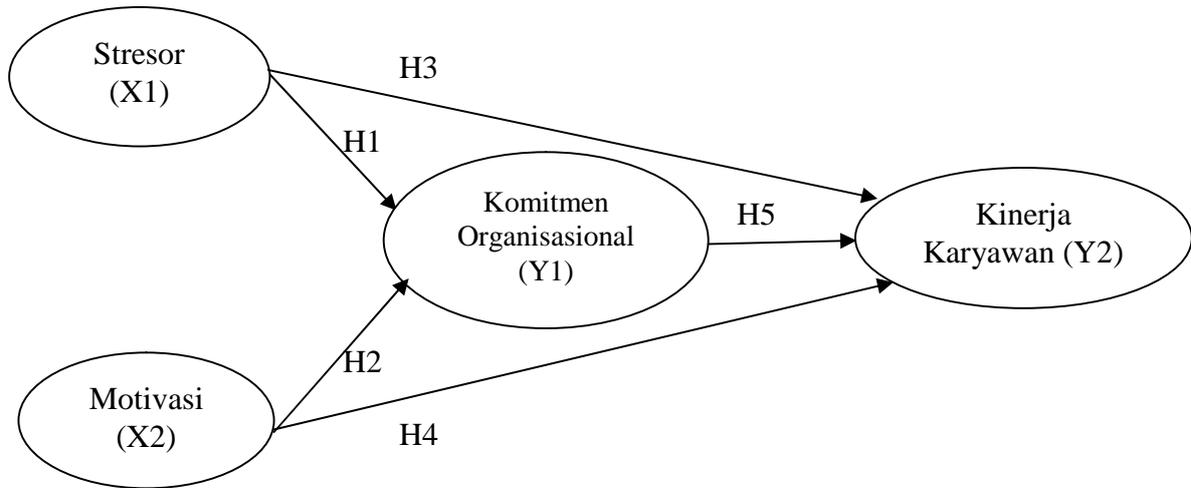
### **Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal. Karyawan yang berkomitmen akan memiliki kepedulian yang besar terhadap kemajuan organisasi atau perusahaan. Karyawan akan mendedikasikan dirinya untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan usaha terbaiknya, sehingga dapat dikatakan mereka akan memberi hasil kinerja yang terbaik ketika karyawan tersebut berkomitmen (Sanjeev dan Rathore, 2014).

Penelitian yang dilakukan Endang Setyaningdyah, dkk (2013) menunjukkan seseorang yang memiliki komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, dan hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Kalkavan dan Katrinli (2014), yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Sebagai wujud dari tindakan individu untuk terlibat dalam organisasi, komitmen organisasi dapat mempengaruhi partisipasi karyawan. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H5 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

**Gambar 1**  
**Kerangka Hipotesis**



Sumber : Jain, et al (2013), Mahmudah Enny Widyaningrum (2011), Affum-Osei, et al (2014), Jayaweera (2015), Kalkavan dan Katrinli (2014), yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2015

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas (independent) adalah Stresor (X1) dan Motivasi (X2). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependent) adalah Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah Komitmen Organisasional (Y1)

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta yaitu sebanyak 310 karyawan. Sampel ditentukan jumlahnya menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{310}{1 + 310 (0,01)}$$
$$n = 75,61 = 76$$

Dimana: n = Jumlah sampel  
N = Jumlah populasi  
e = Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi

Sampel yang akan diambil dari populasi menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati bersedia memberikannya (Uma Sekaran, 2011). Jumlah sampel dalam penelitian ini, apabila dibulatkan akan menjadi 76 karyawan.

### Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 200 karyawan. Jumlah karyawan yang mengisi kuesioner dengan lengkap adalah 76 karyawan. Selain itu data primer juga didapat melalui wawancara yang dilakukan kepada manajer sumber daya manusia. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang sudah diolah oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel secara parsial. Persamaan regresi untuk Persamaan 1 adalah  $Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2$ , dan untuk persamaan 2 adalah  $Y_2 = b_3Y_1 + b_4X_1 + b_5X_2$

### Uji t

Menurut Imam Ghozali (2011) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

### Uji F

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Imam Ghozali, 2011).

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2011).

Dalam penelitian ini digunakan koefisien determinasi total untuk melihat koefisien determinasi yang akan digunakan dalam analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan koefisien determinasi total dengan menggunakan rumus  $R^2_{III} = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2}$

### Analisis Jalur

Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Imam Ghozali, 2009).

### Uji Sobel

Suatu variabel disebut sebagai variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Kenny, dikutip dalam Imam Ghozali, 2009). Uji Sobel dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antara stresor dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 model analisis regresi linier berganda. Analisis regresi dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.928	1.987		4.995	.000		
Stresor	-.092	.041	-.187	-2.246	.028	.926	1.080
Motivasi	.516	.065	.657	7.904	.000	.926	1.080

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 3, maka diperoleh persamaan regresi linier dari persamaan I (Pengaruh stresor dan motivasi terhadap komitmen organisasional), yaitu  $Y_1 = -0,187 X_1 + 0,657 X_2$ .

**Tabel 4**  
**Hasil Regresi Persamaan II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.885	2.587		-.342	.755		
1 Stresor	-.112	.048	-.155	-2.351	.021	.886	1.155
Motivasi	.294	.100	.255	2.941	.004	.499	2.004
Komitmen Organisasional	.859	.132	.585	6,530	.000	.467	2.142

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4, maka diperoleh persamaan regresi linier untuk persamaan ke II (Stresor, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan), yaitu  $Y_2 = 0,585 Y_1 - 0,155 X_1 + 0,255 X_2$ .

**Uji t (Uji Hipotesis)**

Angka pada tabel 3 menunjukkan, bahwa t hitung variabel X1 dan X2, masing-masing diatas nilai t tabel, yaitu sebesar -2,246 dan 7,904 (nilai t tabel yaitu 1,9935). Dengan menggunakan signifikansi 5% diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal itu menandakan H1 diterima dan H2 diterima.

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4, nilai t hitung variabel stresor adalah -2,351, variabel motivasi adalah 2,941, dan variabel komitmen organisasional adalah 6,530. Dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai probabilitas semua variabel lebih kecil dari 0,05, nilai t hitung semua variabel juga melebihi nilai t tabel yaitu 1,9935 ( =0,05). Apabila t hitung > dari t tabel, maka hipotesis diterima, dan dinyatakan variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Maka dapat disimpulkan H3, H4 dan H5 diterima.

**Uji F**

Uji F menunjukkan semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

1. Uji F stresor dan motivasi terhadap komitmen organisasional.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji F Persamaan I**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	199.479	2	99.739	41.682	.000 <sup>b</sup>
Residual	174.679	73	2.393		
Total	374.158	75			

a. Dependent Variable: komitmen organisasional

b. Predictors: (Constant), motivasi, stresor

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel uji F model 1 diperoleh nilai F sebesar 41,682 dengan tingkat signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Maka variabel stresor dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel komitmen organisasional.

2. Uji F stresor, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

**Tabel 6**  
**Hasil Uji F Persamaan II**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	588.417	3	196.139	64,924	.000 <sup>b</sup>
	Residual	217.517	72	3.021		
	Total	805.934	75			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Komitmen organisasional, stresor, motivasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

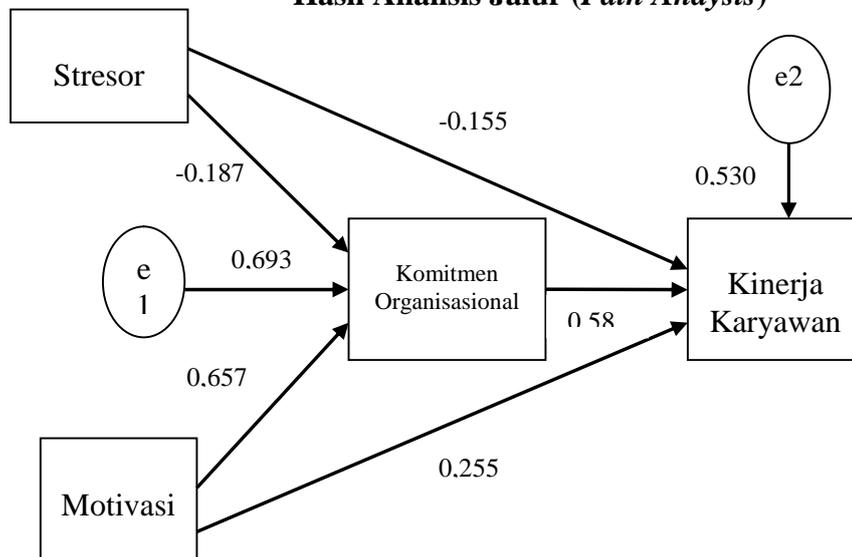
Pada tabel uji F model 2 diperoleh nilai F sebesar 64,924 dengan tingkat signifikansi 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Maka seluruh variabel independen (stresor, motivasi dan komitmen organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

**Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (variabel bebas) menjelaskan variabel dependen (variabel terikat). Dalam analisis regresi, koefisien determinasi ditunjukkan dengan *Adjusted R Square*. Nilai R<sup>2</sup> persamaan 1 adalah 0,520, dan nilai R<sup>2</sup> persamaan 2 adalah 0,719. Sedangkan koefisien determinasi total sebesar 0,865. Hal ini berarti 86,5% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel stresor, motivasi dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 13,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Analisis Jalur**

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**



Sumber: Model yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2015

Berdasarkan analisis jalur (*Path Analysis*) pada gambar 2 diatas maka diperoleh *indirect effect* sebagai berikut:

1. *Indirect effect* stresor ke komitmen organisasional ke kinerja karyawan  
 =  $-0,187 \times 0,585 = -0,109$
2. *Indirect effect* motivasi ke komitmen organisasional ke kinerja karyawan  
 =  $0,657 \times 0,585 = 0,384$

**Uji Sobel**

1. Hasil uji Sobel komitmen organisasional pada stresor terhadap kinerja karyawan

**Tabel 7**

**Hasil Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada Stresor terhadap Kinerja Karyawan**

$a_1$	-0,092					
$b_1$	0,859					
$Sa_1$	0,041					
$Sb_1$	0,132					
Dep	$a_1 \times b_1$	$b_1^2 \times Sa_1^2$	$a_1^2 \times Sb_1^2$	$Sa_1^2 \times Sb_1^2$	T	Keterangan
$Y_2$	-0,07903	0,001240	0,000147	0,000029	-2,1002	Ada efek mediasi pada 5%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

$$\begin{aligned}
 Sab_1 &= \sqrt{(b_1^2 \times Sa_1^2) + (a_1^2 \times Sb_1^2) + (Sa_1^2 \times Sb_1^2)} \\
 &= \sqrt{(0,001240) + (0,000147) + (0,000029)} \\
 &= \sqrt{0,001416} = 0,03763
 \end{aligned}$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab menggunakan rumus dibawah ini:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} = \frac{-0,07903}{0,03763} \\
 &= -2,1002
 \end{aligned}$$

Kemudian nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t-hitung sebesar -2,1002. Jika dibandingkan dengan besarnya nilai t tabel 1,9935 ( =0,05). Hasilnya t hitung > t tabel yaitu 2,1002 > 1,9935 maka dapat diambil kesimpulan variabel komitmen organisasional memediasi variabel stresor terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%.

2. Hasil uji Sobel komitmen organisasional pada motivasi terhadap kinerja karyawan

**Tabel 8**

**Hasil Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

$a_2$	0,516					
$b_2$	0,859					
$Sa_2$	0,065					
$Sb_2$	0,132					
Sab	$a_2 \times b_2$	$b_2^2 \times Sa_2^2$	$a_2^2 \times Sb_2^2$	$Sa_2^2 \times Sb_2^2$	T	Keterangan
$Y_2$	0,443244	0,003117	0,004639	0,000074	5,009	Ada efek mediasi pada 5%

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

$$\begin{aligned}
 Sab_2 &= \sqrt{(b_2^2 \times Sa_2^2) + (a_2^2 \times Sb_2^2) + (Sa_2^2 \times Sb_2^2)} \\
 &= \sqrt{(0,003117) + (0,004639) + (0,000074)} \\
 &= \sqrt{0,00783} = 0,08849
 \end{aligned}$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus dibawah ini:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{Sab} = \frac{0,443244}{0,08849} \\
 &= 5,009
 \end{aligned}$$

Kemudian nilai hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,009. Jika dibandingkan dengan besarnya nilai t tabel 1,9935 ( =0,05). Hasilnya t hitung > t tabel yaitu 5,009 > 1,9935 maka dapat diambil kesimpulan variabel komitmen organisasional memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%.

## Pembahasan

### Stresor Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis ( $H_1$ ) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel stresor terhadap komitmen organisasional diperoleh hasil sebesar -0,187. Nilai koefisien tersebut memiliki nilai negatif tetapi dengan nilai yang tidak terlalu besar, yang menandakan adanya hubungan terbalik antara stresor dengan komitmen organisasional. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa meningkatnya stresor yang menekan karyawan saat bekerja akan mengurangi komitmen organisasional seorang karyawan demikian juga sebaliknya berkurangnya stresor akan meningkatkan komitmen organisasional. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar -2,246 dengan signifikansi sebesar 0,028. Nilai t hitung > t tabel (t tabel sama dengan 1,9935), dan nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel stresor mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### Motivasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis 2 ( $H_2$ ) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel motivasi terhadap komitmen organisasional diperoleh hasil sebesar 0,657. Koefisien tersebut memiliki nilai positif dengan angka cukup besar, yang menandakan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan cukup besar mempengaruhi komitmen organisasional seseorang, semakin besar motivasi kerja seseorang maka makin besar pula komitmen organisasional karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 7,904 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Meningkatnya motivasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

### Stresor Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis ( $H_3$ ) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel stresor terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar -0,155. Nilai koefisien tersebut memiliki nilai negatif, yang menandakan adanya hubungan terbalik antara stresor dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa semakin meningkatnya stresor maka akan menurunkan kinerja karyawan, demikian juga sebaliknya menurunnya stresor akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar -2,351 dengan signifikansi sebesar 0,021. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel stresor mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis ( $H_4$ ) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 0,255. Koefisien tersebut memiliki nilai positif, yang memiliki arti bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV mempengaruhi kinerja seseorang karyawan, semakin meningkatnya motivasi kerja seseorang maka makin meningkat pula kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,941 dengan signifikansi sebesar 0,004. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Setelah melalui analisis regresi diketahui bahwa komitmen organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,585. Hal ini berarti meningkatnya komitmen organisasional maka kinerja karyawanpun akan meningkat. Komitmen organisasional ini memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan lebih besar dari motivasi dan stresor. Uji Hipotesis yang dilakukan secara signifikan dengan uji t memperlihatkan hasil yang sama yaitu, komitmen organisasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan signifikansi 0,000 dengan t hitung 6,530, sehingga H5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif diterima.

### **Pengaruh Variabel Mediasi**

Setelah dilakukan uji determinasi total ditemukan informasi bahwa 86,5% data dapat dijelaskan dalam model, sedangkan sisanya dijelaskan variabel lain atau error. Pada dasarnya variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan memediasi baik variabel stresor maupun motivasi terhadap kinerja karyawan, seperti yang bisa dilihat pada uji sobel.

Uji sobel yang dilakukan, menunjukkan variabel komitmen organisasional mampu memediasi stresor terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis didapatkan pengaruh tidak langsung variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar -0,109. Jika dibandingkan dengan pengaruh langsung antara stresor dan kinerja karyawan yaitu sebesar -0,187, maka pengaruh tidak langsung dan pengaruh total memiliki angka yang lebih kecil. Dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, akan mengurangi dampak langsung dari adanya stresor terhadap kinerja karyawan.

Jika dilihat dari hasil uji sobel, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional mampu memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divre IV. Berdasar hasil analisis dihasilkan pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional 0,384, yang mana angka pengaruh tidak langsung ini lebih besar daripada angka pengaruh langsung yang sebesar 0,255. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan komitmen organisasional akan meningkatkan pengaruh motivasi seseorang karyawan terhadap kinerjanya ke arah yang lebih tinggi dan positif.

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapat bahwa stresor berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, stresor berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel komitmen organisasional terbukti dapat memediasi hubungan antara variabel stresor terhadap kinerja karyawan dan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, pada tingkat signifikansi 5%.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut diantaranya kurangnya kepedulian dari responden dalam mengisi kuesioner menjadi kendala dalam penelitian ini, sehingga waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan jawaban responden cukup lama, serta dari 200 undangan pengisian kuesioner hanya 76 karyawan yang melakukan pengisian. Selain itu dengan melihat hasil R square yang didapat dari penelitian ini, masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasional maupun kinerja karyawan yang belum diteliti.

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai hasil tindak lanjut dari penelitian ini adalah diperlukan pertemuan langsung antara peneliti dan responden pengisi kuesioner, agar apabila ada ketidakjelasan pertanyaan responden langsung dapat bertanya kepada peneliti, dan waktu tunggu yang dibutuhkan tidak terlalu lama, apabila diperlukan bisa dilakukan wawancara agar hasil penelitian bisa lebih jelas. Selain itu, melihat nilai koefisien determinasi total yang ada, masih ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karyawan PT. Telkom Tbk. Divre IV. Harapannya untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel-variabel baru/ indikator baru yang berpengaruh terhadap kedua variabel tersebut.



## REFERENSI

- Augusty Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Chen, Jui-Chen, Colin Silverthorne, dan Jung-Yao Hung. 2005. "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America". *Leadership and Development Journal*, vol. 27, no. 4, p. 242-249.
- Endang Setyaningdyah, Umar Nimran Kertahadi Dan Armanu Thoyib. 2013. "The Effects Of Human Resource Competence, Organisational Commitment And Transactional Leadership On Work Discipline, Job Satisfaction And Employee's Performance". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, vol. 5, no. 4, p. 140-153.
- Ellinger, Alexander E., Carolyn Findley Musgrove, Andrea D. Ellinger, Daniel G. Bachrach, Ay e Banu Elmada Ba , dan Yu-Lin Wang. 2012. "Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance". *Journal of bussiness research*, vol. 66, p. 1124-1133.
- Eva Kris Diana Devi. 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening". *Tesis tidak dipublikasikan*. Pascasarjana Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud. 2006. *Survai diagnosis organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Haryani Harun, Rohani Salleh, Mumtaz Ali Memon, Noor Rosli Baharom dan Azrai Abdullah. 2014. "Job Satisfaction, Organizational Comitment, and Stress among Offshore Oil and Gas Platform Employees". *Asian Social Science*, vol. 10, no. 11, p. 28-32.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro
- Jain, Ajay K., Sabir I Giga dan Carry L Cooper. 2013. "Stress, Health and Well-Being: The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 10, p. 4907-4924 .
- Jayaweera, Thushel. 2015. "Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England". *International Journal of Business and Management*, vol. 10, no. 3, p. 271-278.
- Kalkavan, Selma dan Alev Katrinli. 2014. "The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 150, p. 1137 – 1147.
- Kamus Ilmiah Populer*. 2006. Edisi Lengkap. Surabaya: Gitamedia Press
- Karami, Amin, Hossein Rezaei Dolatabadi, dan Saeed Rajaeepour. "Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee Performance through the Mediating Role of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 3, no. 9, p. 327-338.
- Kazmi, Rubina, Shehla Amjad, dan Delawar Khan. 2008. "Occupational Stress And Its Effect On Job Performance A Case Study of Medical House Officers of District Abbottabad". *J Ayub Med Coll Abbottabad*, vol. 20, no.3, p. 135-139.
- Khaerul Umam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pusaka Setia
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit ANDI



- Mahmudah Enny Widyaningrum. 2011. "Influence Of Motivation Andculture On Organizational Commitment And Performance of employee Of Medical Services". *Academic Research Journal*, vol. 1, issue 3, p. 228-235.
- Malayu Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- M Iqbal Hasan. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Muhammad Rizal, Syafiee Idrus, Djumahir, Rahayu Mintarti. 2014. "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance". *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 3, issue 2, p. 64-79.
- Robbins. Stephen. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi Lengkap. Jakarta: Indeks.
- Sanjeev, M.A. dan Shubhagini Rathore. 2014. "Exploring The Relationship Between Job Stress And Organizational Commitment: A Study Of The Indian It Sector", *Management Research And Practice*, vol. 6, issue 4, p. 40-56.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Method For Bussiness (Metode Penelitian Bisnis)*. Jakarta : Salemba Empat
- Springer, Gary Jon. 2011. "Thestudy of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees". *Journal of Global Business Issues*, vol. 5, issue 1, p. 29-42.
- Susilo Martoyo. 1996. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Tahere, Nabizadeh, Gharib Tarzeh Zahra, Dorbanai Fateme dan YaghoobiJami Asma. 2012. "Investigating the Effects of Job Experience, Satisfaction, and Motivation on Organizational Commitment Case Study: (The Nurses of Ghaem Hospital in Mashhad, Iran)". *International Science Congress Association*, vol. 1, issue 7, p. 59-67.
- Tuten, Tracy L., dan Presha E. Neidermeyer. 2004. "Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and optimism". *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 26– 34.
- T Hani Handoko. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- T Hani Handoko. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga