

The Effect of Psychological Wellbeing and Employee Integrity on Organizational Commitment by Mediating Organizational Change in Employees BNI Surabaya Commercial Business Center

Anita Rahmawati* & Nuri Herachwati

Magister Manajemen, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Abstract

Organizational commitment has an important role in maintaining employee loyalty to work for a company with various applicable regulations. However, many employees are found who are not committed to the organization, so this should be a concern for the company because commitment is closely related to employee performance. The aim of this research is to analyze the influence psychological wellbeing on organizational commitment, analyzing the influence of employee integrity on organizational commitment, analyzing the influence psychological wellbeing on organizational commitment by mediating organizational change, analyzing the influence of employee integrity on organizational commitment by mediating organizational change and to analyze the influence of organizational change on organizational commitment. This research is qualitative research with a comparative causal design. The data collection method was carried out through distributing questionnaires. The sampling method used purposive sampling, with criteria employee with permanent employee status and has a minimum service period of 1 (one) year, because he has participated in the organizational change process that occurred at the BNI Commercial Business Center in Surabaya and is still an active employee of the BNI Commercial Business Center in Surabaya. This research data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS). Based on the description in the discussion above, it can be concluded that psychological wellbeing has a positive and significant effect on organizational commitment, employee integrity has a positive and significant effect to organizational commitment, psychological wellbeing positive and significant effect on organizational commitment by mediating organizational change. Indirect influence psychological wellbeing towards organizational commitment through organizational change is 0.335, which means of psychological wellbeing increasing by one unit, organizational commitment can increase directly and indirectly through organizational changes by 72.1%. This influence is positive. Employee integrity influences organizational commitment by mediating organizational change. The total influence of employee integrity on organizational commitment is 0.388, which means that if employee integrity increases by one unit, organizational commitment can increase directly and indirectly through organizational changes by 25.9% and organizational changes have no effect on organizational commitment.

Keywords: Psychological Wellbeing, Employee Integrity, Organizational Commitment and Organizational Change.

1. Pendahuluan

Organisasi merupakan suatu wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu dengan berbagai macam perilaku. Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu (Tanjung, Purba, & Muhammad, 2022). Sedangkan menurut (Robbins, 2015) organisasi itu sendiri merupakan sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Suatu organisasi didirikan tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Sebagaimana yang dikatakan oleh Gerloff dalam (Kusdi, 2011) bahwa karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-p, yaitu: Purpose, People, dan Plan.

Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (purposes), orang (people), dan rencana (plan). Dalam aspek rencana terkandung sistem, struktur, desain, strategi, dan proses yang seluruhnya dirancang untuk

* Corresponding author.

E-mail address: anita.rahmawati3001@gmail.com

menggerakkan unsur orang (people) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Unsur orang (people) tersebut merupakan sumber daya manusia yang menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam era globalisasi perusahaan sangat dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) (Riniwati, 2016). Setiap perusahaan baik yang bergerak di sektor industri atau jasa memiliki sebuah tujuan yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tujuan ini diperlukan kemampuan yang baik dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Faktor SDM ini memiliki peranan dalam membantu para manajer untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan (Utama & SE, 2020). Menurut Snyder dalam (Prihantoro, 2015) bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan SDM secara lebih efektif. SDM merupakan salah satu sumber daya yang paling unik yang dimiliki oleh perusahaan. SDM menjadi unik karena karakteristik individu di dalam sebuah organisasi atau perusahaan berbeda-beda sehingga perlu perhatian lebih dalam pengelolaannya. Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cakap dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan konsistensi yang sudah ada, untuk itu perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan (Utama & SE, 2020). Dengan demikian SDM merupakan aset terpenting perusahaan, SDM dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2018). Oleh karena itu setiap SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Abdullah, 2017).

Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan (Syafuruddin et al., 2022). Sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2008) pendayagunaan sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan (Larasati, 2018). Meskipun saat ini pemanfaatan teknologi canggih dapat membantu jalannya perusahaan, tanpa adanya SDM teknologi tidak dapat dikembangkan dan digunakan. Sejalan dengan yang dikatakan oleh Suwanto alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif SDM tidak diikutsertakan (Yonaria, 2015). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dasar pergerakan perusahaan adalah SDM perusahaan itu sendiri atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk/jasa sangat tergantung pada SDM. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah perusahaan tidak hanya mengandalkan pada mesin modern, modal, dan bahan baku tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini manusia. Manusia sebagai tenaga kerja yang diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standar tertentu (Mahawati et al., 2021).

Tella, Ayeni, dan Popoola dalam (Annisa, 2013) mengungkapkan bahwa salah satu upaya untuk dapat menjaga efektivitas dan efisiensi karyawan adalah dengan memastikan adanya komitmen organisasi pada diri karyawan tersebut terhadap perusahaan. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan satu hal yang penting agar perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusianya. Selain itu, dengan memiliki komitmen organisasi karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja, tidak mudah mengeluh, dan akan mendapatkan kebahagiaan serta kepuasan dalam bekerja, yang bermanfaat bagi kondisi fisik dan psikis karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan akan menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik dari ekspektasi (Rosita & Yuniati, 2016). Perilaku-perilaku buruk karyawan yang dapat merugikan perusahaan seperti datang terlambat saat bekerja, membolos, atau bahkan mengundurkan diri dari perusahaan juga akan berkurang. Komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer dalam (Tjahyadi, 2012) adalah suatu keadaan psikologis yang memiliki perasaan dan atau keyakinan mengenai hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut atas dasar keinginan, kebutuhan, maupun kewajiban. Allen dan Meyer (1997) mengungkapkan bahwa terdapat 3 komponen komitmen organisasional yakni, komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam mempertahankan kesetiaan karyawan untuk berkeja pada suatu perusahaan dengan berbagai peraturan yang berlaku. Namun, banyak ditemui karyawan yang tidak berkomitmen pada organisasi sehingga hal ini seharusnya menjadi perhatian perusahaan karena komitmen berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan maka semakin besar pula motivasi kerja karyawan tersebut. Mereka akan berupaya mengoptimalkan kinerjanya dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik.

Hasil wawancara pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan HRD BNI Surabaya menunjukkan bahwa, tingkat perputaran karyawan di BNI Surabaya sangat tinggi dengan berbagai alasan salah satunya disebabkan sebagian besar karyawan BNI Surabaya memiliki komitmen organisasi yang rendah karena usia karyawan terlalu muda, stress dengan pekerjaannya, memiliki hubungan yang kurang baik dengan atasan atau rekan kerjanya, dan mereka juga memiliki usaha sendiri. Akibat rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan BNI Surabaya mengakibatkan banyak terjadi pelanggaran terutama keterlambatan masuk kerja dan keterlambatan kembali bekerja setelah jam istirahat berakhir. Rata-rata keterlambatan tersebut mencapai 15 menit hingga 20 menit. Berdasarkan beberapa fakta tersebut tentunya tugas HRD BNI Surabaya adalah meningkatkan komitmen organisasi karyawannya. Data dari HRD BNI Surabaya menunjukkan jumlah turnover karyawan sangat tinggi, yaitu 32 orang selama 1 tahun, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Turn over Karyawan BNI Surabaya Tahun 2022

No.	Bulan	Jumlah karyawan yang keluar
1.	Januari	3 orang
2.	Februari	2 orang
3.	Maret	0 orang
4.	April	0 orang
5.	Mei	5 orang
6.	Juni	4 orang
7.	Juli	6 orang
8.	Agustus	0 orang
9.	September	0 orang
10.	Oktober	5 orang
11.	November	3 orang
12.	Desember	4 orang
	Jumlah	32 orang

Sumber: HRD BNI Surabaya (2023).

Sianipar dan Haryanti (2014) menyatakan bahwa upaya meningkatkan komitmen organisasi merupakan hal yang penting agar karyawan dapat menerima dengan sepenuh hati visi misi perusahaan sehingga mereka berupaya mempersembahkan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan tersebut. Psychological wellbeing adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin tinggi psychological wellbeing seseorang semakin tinggi juga komitmen organisasi karyawan tersebut (Ariva, Nainggolan, & Haque, 2023). Dengan demikian, untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi para karyawannya HRD BNI Surabaya dituntut untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis atau psychological wellbeing para karyawannya. Psychological wellbeing atau kesejahteraan psikologis individu merupakan konsep di dunia psikologi yang dewasa ini mulai berkembang pesat. Tinggi rendahnya psychological wellbeing setiap orang juga dipengaruhi oleh faktor budaya dan kepribadian (Anggraeni & Jannah, 2014). Kedua faktor tersebut juga saling berhubungan, budaya dapat mempengaruhi kepribadian individu yaitu ketika seseorang mengikuti apa yang dilakukan oleh orang-orang di sekitarnya dan individu menganggap budaya lingkungannya sebagai ciri dirinya. Sebaliknya, kepribadian individu dapat mengubah budaya lingkungannya. Di dalam organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaannya, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi (Sari & Monalisa, 2021). Dengan demikian, untuk meningkatkan psychological wellbeing karyawan manajemen perlu untuk mengevaluasi budaya lingkungan kerja perusahaan tersebut sehingga upaya peningkatan psychological wellbeing dapat dilakukan dengan maksimal.

Selain Psychological wellbeing, faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah integritas. Integritas berarti mutu, sifat, atau suatu keadaan yang menunjukkan kesatuan, keutuhan, yang mengandung potensi serta kewibawaan. Sikap integritas ini sangat penting dibutuhkan dalam kepribadian seorang karyawan untuk memadukan tercapainya kepentingan pribadi dan juga kepentingan perusahaan. Karyawan yang memiliki integritas yang tinggi akan taat pada peraturan organisasi. Semakin tinggi integritas karyawan semakin tinggi juga komitmennya terhadap organisasi sehingga karyawan yang berintegritas cenderung memiliki rasa memiliki dan percaya terhadap organisasi sehingga karyawan tersebut akan berupaya menjaga martabat perusahaan dengan cara mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi (Sinambela & Mardikaningsih, 2021).

Indikator dalam perilaku integritas menurut (Lailiyah, 2013) ada 5 indikator mengenai perilaku integritas yaitu (1) Memiliki kejujuran di dalam jiwa, seorang yang jujur itu terdapat komponen nilai rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji (morally upright). Perilaku yang jujur adalah perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut. (2) Memiliki komitmen adalah keyakinan yang mengikat sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya. (3) Disiplin, yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Pribadi yang berdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggung jawab memenuhi kewajibannya. (4) Percaya diri yang akan melahirkan kekuatan, keberanian, dan tegas dalam bersikap. Berani mengambil keputusan yang sulit walaupun harus membawa konsekuensi berupa tantangan atau penolakan. (5) Bahagia karena melayani, seorang yang amanah adalah orang-orang yang menjadikan dirinya sibuk untuk memberikan pelayanan. Mereka merasa bahagia dan memiliki makna apabila hidupnya dipenuhi dengan pelayanan.

Penelitian ini juga menekankan peran psychological wellbeing dan integritas karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi. Penelitian ini berfokus pada Perubahan organisasi yang bersifat transformasional dapat diartikan sebagai suatu upaya perubahan radikal dalam konteks perubahan paradigma, pola pikir dan pola kerja yang dipicu oleh perubahan eksternal yang sangat drastis baik dari aspek hukum, politik, ekonomi dan sosial dimana pada akhirnya menuntut dilakukannya perubahan visi dan misi organisasi. Menurut (Desplaces, Wergeles, & McGuigan, 2009) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut (Abrahamson, 2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi.

Belum lama ini, dunia digemparkan oleh sebuah virus hebat yang menyebabkan sebuah pandemik bernama Covid-19 (Corona Virus Disease). Organisasi harus dengan sadar mengupayakan perubahan dengan serius dan berkelanjutan dengan pertimbangan adanya dorongan dan tuntutan yang membuat organisasi harus melakukan perubahan. Terutama dengan adanya pandemi Covid-19 ini. Organisasi harus dapat berubah dengan cepat untuk menghadapi krisis yang secara tiba-tiba hadir. Organisasi diharapkan dapat menerapkan 4 strategi yang dapat membantu dalam kondisi krisis, yaitu responsif, proaktif, kolektif, dan kemitraan (Herlambang, Indrayani, & Khaddafi, 2022).

Perubahan organisasi yang terjadi pada BNI Surabaya adalah ketika terjadi pandemic COVID-19 yang memberikan dampak bagi perbankan, karena menghasilkan permasalahan di sektor riil atau dunia usaha yang berpotensi menimbulkan persoalan di sektor perbankan. Hal ini bisa terjadi, karena sektor perbankan merupakan lembaga intermediasi atau perantara yang mendukung kebutuhan dana investasi bagi dunia usaha. Portofolio pinjaman BNI secara umum dengan adanya covid-19 dan post pandemic mengakibatkan kecenderungan penurunan pencapaian target ekspansi dan penurunan kualitas kredit yang ditandai dengan meningkatnya kredit bermasalah. Berbagai upaya perbaikan telah dilakukan, baik untuk percepatan booking pinjaman baru dan juga untuk perbaikan kualitas kredit dilakukan antara lain dengan memberikan relaksasi dan restrukturisasi kredit pada debitur yang memenuhi persyaratan juga melakukan perubahan internal dengan membentuk unit baru khusus penanganan kredit bermasalah sejak akhir tahun 2020. Semula unit kerja hanya dibentuk khusus untuk ekspansi kredit baru dan saat ini telah di pecah menjadi 2 unit yaitu unit bisnis/ekspansi dan unit kredit bermasalah (selanjutnya disebut tim LaR-Loan at Risk). Dengan pemisahan fungsi tersebut, job description masing-masing pegawai semakin jelas dan lebih focus dalam pekerjaan. BNI Sentra Bisnis Komersial di Surabaya memfokuskan pada tim bisnis untuk meningkatkan portepel pinjaman dengan kategori good bank, sedangkan tim Loan at Risk (LAR) diminta untuk menurunkan portepel pinjaman Loan At Risk menjadi semi good bank. Pengaruh dengan adanya perubahan organisasi ini terhadap pencapaian target, karena masing-masing tim diharapkan focus pada key performance indicator (KPI) sehingga target ekspansi dan target kualitas tercapai. Hal ini menuntut pshycological wellbeing dan integritas karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi agar dapat meningkatkan kembali komitmen karyawan terhadap BNI Sentra Bisnis Komersial di Surabaya.

Fenomena perubahan yang terjadi pada BNI Surabaya sejalan dengan pendapat (Yuliana, Marginingsih, & Susilawati, 2020) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Pegawai yang menunjukkan sikap positif dengan adanya perubahan akan menganggap perubahan yang dilakukan perusahaan sebagai hal yang menguntungkan. Melalui sikap positif pegawai akan menyesuaikan dengan keadaan dan kondisi pada perubahan yang dilakukan. sikap positif terhadap perubahan (Gunawan, 2019). Pemecahan unit kerja yang dilakukan pada Sentra Bisnis Komersial BNI di Surabaya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja sehingga target yang telah ditentukan dapat tercapai. Namun tentunya, perubahan organisasi yang dilakukan diharapkan tidak mempengaruhi komitmen karyawan sehingga penting untuk dilakukan kajian terhadap peran psychological wellbeing dan integritas karyawan mengingat kedua aspek tersebut merupakan aspek yang sangat mempengaruhi komitmen organisasi.

2. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian adalah keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian (Sukmadinata, 2005) dengan kata lain rancangan penelitian adalah rencana dan struktur penelitian yang disusun sedemikian rupa sehingga penelitian dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian. Rancangan penelitian juga merupakan kerangka kerja untuk menjelaskan hubungan-hubungan variabel yang menjadi kajian penelitian. Hal ini sejalan dengan (Wijaya, 2018) yang menyatakan bahwa rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang pada dasarnya menggunakan pendekatan deduktif-induktif. Pendekatan ini berangkat dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan yang diajukan untuk memperoleh pembenaran (verifikasi) atau penolakan dalam bentuk dokumen data empiris lapangan (Priadana & Sunarsi, 2021).

Uji pengaruh masing-masing variabel menggunakan teknik analisis partial least squares (PLS). Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel bebas (X) yaitu psychological wellbeing dan integritas karyawan, variabel mediasi (Z) yaitu perubahan organisasi serta variabel dependen (Y) yaitu komitmen organisasi BNI. Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam penelitian explanatory research yang bertujuan untuk menguji pengaruh psychological wellbeing dan integritas karyawan terhadap komitmen organisasi dengan perubahan organisasi sebagai variabel intervening pada BNI.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan-hubungan sebab dan akibat diantara variabel-variabel di dalam permasalahan penelitian yang telah diidentifikasi secara jelas. Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam penelitian kausal komparatif. Menurut (Supomo & Indriantoro, 2002) “penelitian kausal komparatif (causal comparative research) merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih”.

3. Results and Discussions

3.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Berdasarkan kuesioner yang disebar, peneliti mendapatkan gambaran responden yang ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Gambaran Umum Responden Penelitian

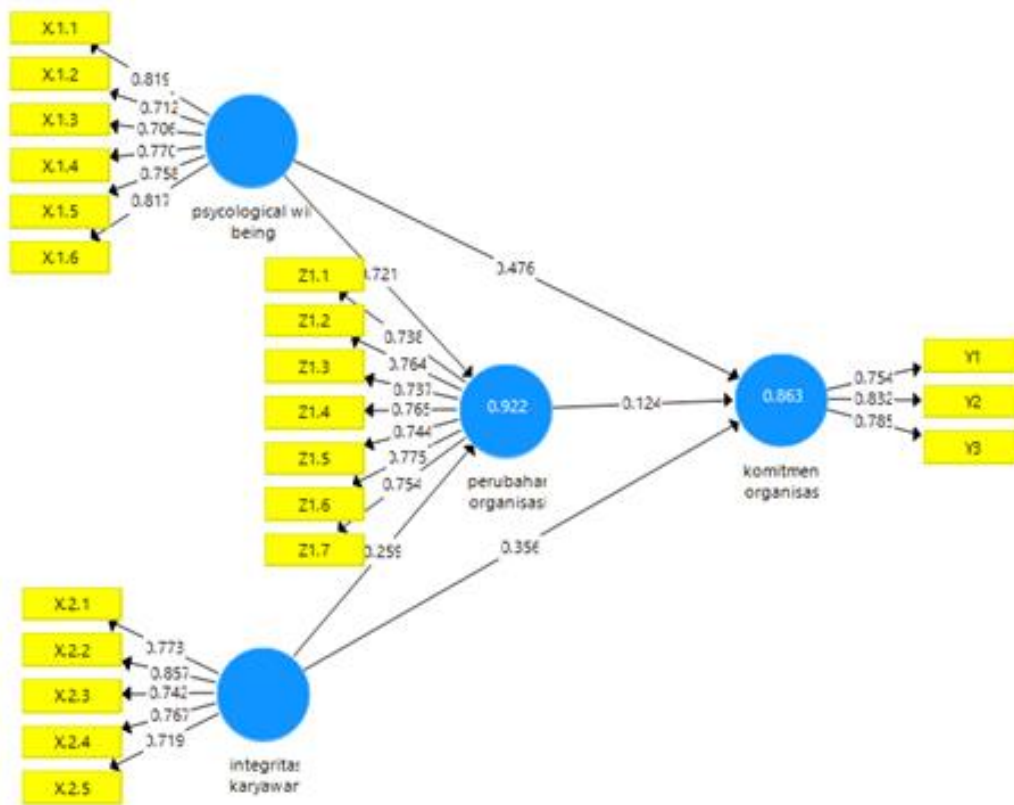
Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	42	42%
Perempuan	58	58%
Jumlah	100	100
Usia		
< 30tahun	9	9%
31-36 tahun	32	32%
37-42 tahun	41	41%
> 42 tahun	18	18%
Jumlah	100	100,00
Masa Kerja		
< 2 tahun	5	5%
2 – 5 tahun	42	42%
>5 tahun	53	53%
Jumlah	100	100
Pendidikan		
SMA	0	0
D3	25	25%
Sarjana (S1)	51	51%
Master (S2)	24	24%
Jumlah	100	100

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini berjenis kelamin perempuan yang rata-rata berusia 37-42 tahun, memiliki masa kerja > 5 tahun dan rata-rata memiliki jenjang pendidikan Sarjana.

3.2. Evaluasi Outer Model (Measurement Model)

Analisis Outer atau Measurement Model dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Terdapat tiga kriteria pengukuran untuk menilai outer model yaitu dengan Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability.

3.2.1. Convergent Validity



Gambar 1. Loading Faktor Model

Gambar 1 menunjukkan hasil perhitungan loading factor dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai loading factor sudah diatas 0,70, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki validitas yang dipersyaratkan berdasarkan rule of thumb yang digunakan sesuai dengan yang sudah diuji cobakan sebelumnya. Untuk lebih jelas nya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Tabel Loading Faktor

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Integritas karyawan	0.598
Komitmen Organisasi	0.626
Perubahan Organisasi	0.568
Psychological Wellbeing	0.585

3.2.2. Discriminant Validity

Tabel 4. Discriminant Validity

	<i>Psychological Wellbeing</i>	Integritas Karyawan	Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi
X.1.1	0.819	0.737	0.737	0.739
X.1.2	0.712	0.612	0.654	0.662
X.1.3	0.706	0.748	0.721	0.698
X.1.4	0.770	0.743	0.685	0.755
X.1.5	0.758	0.668	0.681	0.751
X.1.6	0.817	0.607	0.706	0.764
X.2.1	0.628	0.773	0.696	0.654
X.2.2	0.725	0.857	0.738	0.760
X.2.3	0.629	0.742	0.616	0.674
X.2.4	0.743	0.767	0.726	0.714
X.2.5	0.736	0.719	0.673	0.692
Y1	0.766	0.714	0.754	0.702
Y2	0.694	0.737	0.832	0.720
Y3	0.702	0.668	0.785	0.710
Z1.1	0.716	0.654	0.728	0.738
Z1.2	0.744	0.608	0.726	0.764
Z1.3	0.680	0.728	0.680	0.737
Z1.4	0.747	0.729	0.651	0.765
Z1.5	0.694	0.642	0.558	0.744
Z1.6	0.732	0.712	0.699	0.775
Z1.7	0.714	0.707	0.688	0.754

3.2.3. Composite Reliability

Table 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Integritas karyawan	0.881	Reliabilitas baik
Komitmen Organisasi	0.834	Reliabilitas baik
Perubahan Organisasi	0.902	Reliabilitas baik
<i>Psychological Wellbeing</i>	0.894	Reliabilitas baik

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai composite reliability di atas 0,70 sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

3.3. Evaluasi Inner Model (Structural Model)

3.3.1. Uji Determinasi

Table 6. Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	Kriteria
Komitmen organisasi	0.863	Subtansial/tinggi
Perubahan organisasi	0.922	Subtansial/tinggi

Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan perubahan organisasi memiliki nilai R-Square 0.863 dan 0.922 menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang substantif. Artinya, 86,3% perubahan organisasi dipengaruhi oleh variabel *physical wellbeing* dan integritas karyawan sedangkan sisanya sebesar 13,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 92,2% komitmen organisasi dipengaruhi oleh

physical wellbeing, integritas karyawan dan perubahan organisasi sedangkan sisanya sebesar 7,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3.3.2. Uji Effect Size (f^2)

Tabel 7. Effect Size (f^2)

	Integritas Karyawan	Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	<i>Psychological Wellbeing</i>
Integritas Karyawan		0.155	0.167	
Komitmen Organisasi				
Perubahan Organisasi		0.009		
<i>Psychological wellbeing</i>		0.141	1.291	

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai Effect Sized (f^2) sebesar 0.155 untuk komitmen organisasi terhadap integritas karyawan tergolong kedalam kategori moderat. Variabel komitmen organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai Effect Sized (f^2) sebesar 0.009 memiliki pengaruh yang kecil, dan nilai Effect Sized (f^2) sebesar 0.141 untuk komitmen organisasi terhadap *psychological wellbeing* tergolong kedalam kategori moderat. Adapun nilai Effect Sized (f^2) sebesar 0.167 untuk perubahan organisasi terhadap *psychological wellbeing* tergolong kedalam kategori moderat sedangkan nilai Effect Sized (f^2) sebesar 1.291 untuk perubahan organisasi terhadap *psychological wellbeing* tergolong kedalam kategori sangat tinggi.

3.3.3. Uji Stone-Geisser (Q^2)

Disamping melihat ukuran nilai R^2 , model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 predictive relevance mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki predictive relevance (Ghozali,2014, hlm. 79). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0.863)(1-0.922)$$

$$Q^2 = 1 - (1-0.863)(1-0.922)$$

$$Q^2 = 1 - (0.137)(1-0.078)$$

$$Q^2 = 1 - (0.137)(0.922)$$

$$Q^2 = 1 - 0.126$$

$$Q^2 = 0.8737 \times 100 = 87.37\%.$$

Dari hasil Q^2 diatas diperoleh nilai 0.8737 yang menunjukkan bukti bahwa model mempunyai predictive relevance yang baik karena nilai yang diperoleh lebih dari 0 (nol), sehingga dapat disimpulkan sebesar 87,37% komitmen organisasi pegawai BNI Surabaya dipengaruhi oleh *psychological wellbeing* dan integritas karyawan melalui perubahan organisasi sedangkan sisanya 12,63% dipengaruhi faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

3.3.4. Uji Goodness of Fit (Gof) index

Dari hasil nilai GoF sebesar 0.728 yang menunjukkan GoF lebih tinggi dari 0,36 sebagai syarat instrument yang baik. Nilai GoF 0,728 menunjukkan bahwa sampel data yang diambil sesuai dengan model yang diteliti, dari pengujian R^2 , Q^2 , dan GoF yang telah dilakukan terlihat bahwa model yang dibentuk adalah sangat kuat, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan.

Tabel 8. Uji Goodness of Fit (Gof) index

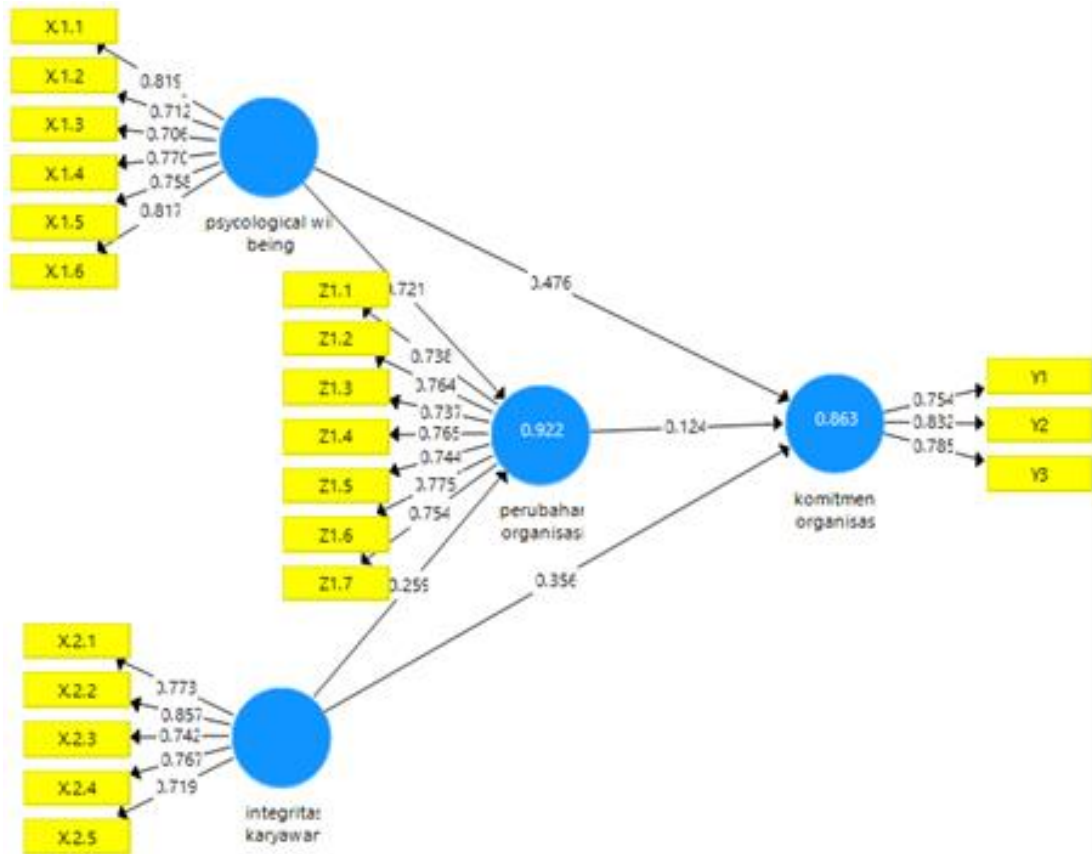
Variabel	Communality	R Square
Integritas karyawan	0.598	
Komitmen Organisasi	0.626	0.863
Perubahan Organisasi	0.568	0.922
Psychological Wellbeing	0.585	
Rata-rata	0.5943	0.8925

$$G_oF = \sqrt{0.5943 \times 0.8925}$$

$$G_oF = \sqrt{0.5304}$$

$$G_oF = 0.728$$

3.4. Pengujian Hipotesis

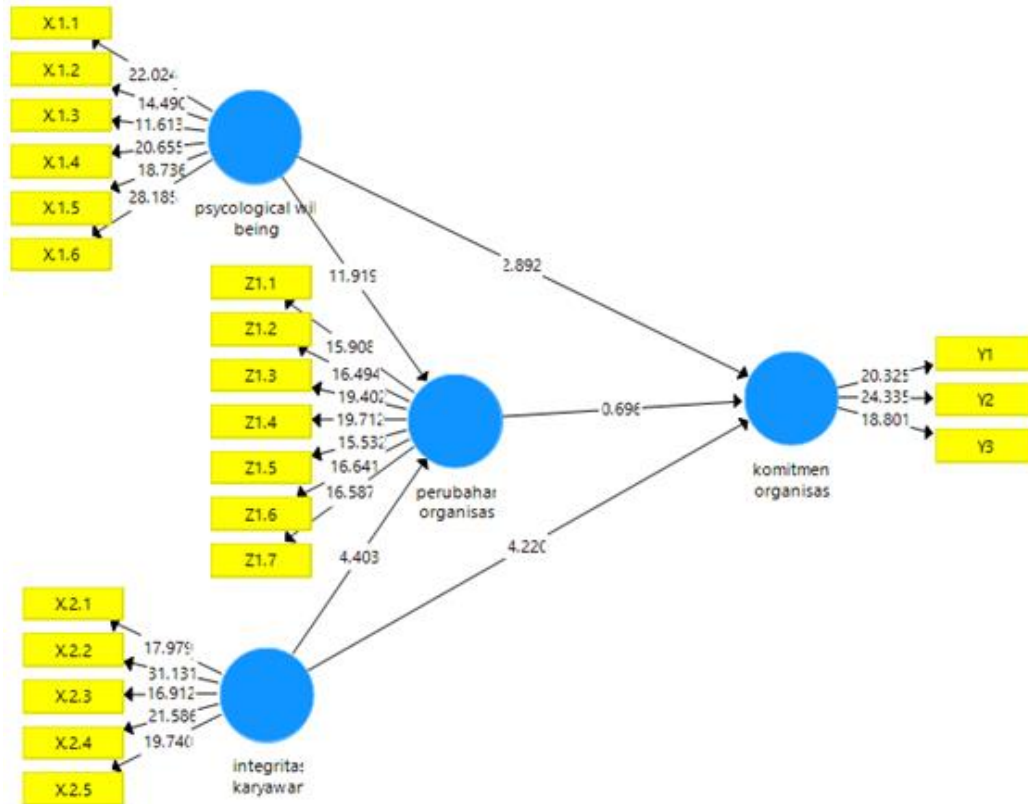


Gambar 2. Loading Faktor Model

Hasil pengolahan data untuk melihat hubungan antar variabel dengan menggunakan bootstrapping dalam PLS maka akan diperoleh hasil Path Coefficients dan T-statistic yang disajikan pada Gambar 3.

Berdasarkan gambar 3 diketahui nilai hasil *bootstrapping* bahwa secara keseluruhan hasil yang didapatkan dari uji ini bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semua pengaruh yang terjadi adalah bersifat positif. Pada uji-t signifikansi dari koefisien parameter jalur structural, nilai kritis *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t, untuk hipotesis dengan *two tail* adalah 1,65 (tingkat signifikansi 10%); 1,96 (tingkat signifikansi 5%) dan 2,58 (tingkat signifikansi 1%). Signifikansi pengaruh antara variabel laten dapat dilihat dari nilai signifikansi statistic. Nilai signifikansi dari koefisien parameter dapat dihitung dengan menggunakan metode *bootstrapping*. *Bootstrapping* adalah sebuah prosedur non parametric yang dapat diterapkan untuk menguji apakah koefisien seperti *outer weight*, *outer loadings*,

dan *path coefficients* signifikan dengan memperkirakan standar error untuk estimasinya. Bootstrapping pada pengujian ini dilakukan dengan menggunakan sub sampel dengan tingkat signifikansi 0,1. Tabel path koefisien dapat dilihat pada tabel dan output *bootstrapping* dapat dilihat pada Table 9.



Gambar 3. Output Bootstrapping

Tabel 9. Outer loading (Means, STDEV, T-Value)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Integritas Karyawan -> Komitmen Organisasi	0.356	0.345	0.084	4.220	0.000
Integritas Karyawan -> Perubahan Organisasi	0.259	0.261	0.059	4.403	0.000
Perubahan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.124	0.161	0.177	0.696	0.486
Psychological Wellbeing -> Komitmen Organisasi	0.476	0.447	0.164	2.892	0.004
Psychological Wellbeing -> Perubahan Organisasi	0.721	0.718	0.060	11.919	0.000

Berikut hasil analisis direct effects PLS SEM dalam penelitian ini:

Tabel 10. Inner loading (Means, STDEV, T-Value)

	Integritas Karyawan	Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	Psychological Wellbeing
Integritas Karyawan	0.356	0.259		
Komitmen Organisasi		0.124		
Perubahan Organisasi		0.476	0.721	
psychological wellbeing				

Tabel 11 menyajikan hasil analisis indirect effects atau pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini.

Tabel 11. Indirect effect

	Integritas Karyawan	Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	Psycological Wellbeing
Integritas Karyawan		0.032		
Komitmen Organisasi				
Perubahan Organisasi				
<i>psychological wellbeing</i>		0.089		

Hasil analisis *total effects* penelitan ini disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Total Effect

	Integritas Karyawan	Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	Psycological Wellbeing
Integritas Karyawan		0.388	0.259	
Komitmen Organisasi				
Perubahan Organisasi		0.124		
<i>psychological wellbeing</i>		0.565	0.721	

3.5. Pembahasan

3.5.1. Pengaruh *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* khususnya penerimaan diri (selfacceptance) yang dimiliki oleh pegawai BNI Surabaya membentuk sikap positif sehingga mereka termotivasi untuk mewujudkan cita-citanya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological wellbeing* maka semakin tinggi juga komitmen karyawan tersebut terhadap organisasi.

Psychological wellbeing merupakan salah satu konsep yang dimiliki psikologi positif, yang berfokus pada pemaksimalan potensi-potensi positif individu. (Ryff & Keyes, 1995) mendefinisikan *psychological wellbeing* sebagai sebuah kondisi individu yang memiliki beberapa kemampuan yakni, kemampuan menerima diri beserta masa lalunya, hubungan yang positif dengan orang lain, kemampuan menentukan tindakannya sendiri, kemampuan mengendalikan lingkungannya agar sesuai dengan kondisi yang dimilikinya, keyakinan bahwa hidupnya bermakna dan memiliki tujuan, dan mengembangkan potensi diri secara berkesinambungan dan menghadapi tantangan atau tugas baru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan (Iskandar, 2016) bahwa *psychological wellbeing* adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Semakin tinggi *psychological wellbeing* seseorang semakin tinggi juga komitmen organisasi karyawan tersebut. Dengan demikian, untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi para karyawannya HRD BNI Surabaya dituntut untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis atau *psychological wellbeing* para karyawannya. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan (Sari & Monalisa, 2021) bahwa di dalam organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaannya, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan (Annisa, 2013) yang menyatakan bahwa *psychological wellbeing* sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi mengingat komitmen organisasi berada di akar rumput keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer BNI Cabang Surabaya dalam mengurangi tingkat perputaran karyawan. Mereka dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis para karyawan sehingga mereka merasa nyaman dan berkomitmen tinggi dalam bekerja pada BNI cabang Surabaya. Perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dengan memberikan lingkungan yang aman dan nyaman, pelatihan dan pengembangan karyawan, dukungan sosial dan psikologis, fleksibilitas dalam waktu kerja, dan pengakuan dan penghargaan yang layak atas kinerja karyawan.

3.5.2. Pengaruh integritas karyawan terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas karyawan merupakan salah satu pembentuk komitmen karyawan BNI Cabang Surabaya sehingga membuat para karyawan tersebut memiliki pemikiran dan sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Integritas karyawan terhadap komitmen organisasi memberikan nilai koefisien jalur sebesar 0,356 dan memiliki p-value sebesar 0,000 serta t-statistik sebesar $4,220 > 1,96$ (t-tabel). Menunjukkan bahwa integritas karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integritas karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik integritas karyawan semakin baik pula komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki integritas tinggi akan setia terhadap organisasinya dan mematuhi seluruh peraturan yang berlaku. Karyawan yang memiliki integritas yang tinggi juga akan berupaya mengoptimalkan kerjanya dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan (Sinambela & Mardikaningsih, 2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi integritas karyawan semakin tinggi juga komitmennya terhadap organisasi sehingga karyawan yang berintegritas cenderung memiliki rasa memiliki dan percaya terhadap organisasi sehingga karyawan tersebut akan berupaya menjaga martabat perusahaan dengan cara mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi sehingga mereka cenderung memberikan kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer agar senantiasa berupaya meningkatkan integritas karena integritas mampu meningkatkan komitmen karyawan BNI Cabang Surabaya sehingga mereka akan setia terhadap organisasi, mematuhi peraturan yang berlaku, memiliki kinerja yang baik dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya. Dalam hal ini HRD BNI Cabang Surabaya dapat melakukan beberapa hal yang memotivasi karyawan dengan memberikan contoh sikap proaktif dan semangat menjalani pekerjaan, menghormati pendapat orang lain, memberikan contoh sikap yang positif, selalu mematuhi segala peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, HRD BNI Cabang Surabaya juga dapat membangun kepercayaan kepada karyawan dan mengapresiasi karyawan.

3.5.3. Pengaruh *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi dengan mediasi perubahan organisasi

Sikap berorientasi pada proses (process oriented) yang dimiliki oleh pegawai BNI Surabaya akan membentuk sikap positif yang akan menjadikan mereka menerima perubahan organisasinya dalam bentuk apapun. *Psychological wellbeing* terhadap perubahan organisasi memberikan nilai koefisien jalur sebesar 0,721 dan memiliki p-value sebesar 0,000 serta t-statistik sebesar $11,919 > 1,96$ (t-tabel). Menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Pengaruh langsung *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,476 (positif) yang artinya jika *psychological wellbeing* meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat sebesar 47,6%. Pengaruh tidak langsung *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0,089 yang artinya jika *psychological wellbeing* meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 8,9%. Pengaruh ini bersifat positif. Pengaruh tidak langsung *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0,335 yang artinya jika *psychological wellbeing* meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 72,1%. Pengaruh ini bersifat positif. Pengaruh langsung *psychological wellbeing* terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 0,721 (positif) yang artinya jika *psychological wellbeing* meningkat satu satuan unit maka perubahan organisasi dapat meningkat sebesar 72,1%. Pengaruh Total integritas karyawan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,388 yang artinya jika integritas karyawan meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 25,9%. Pengaruh ini bersifat positif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *psychological wellbeing* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Artinya, semakin baik *psychological wellbeing* seseorang maka semakin baik perubahan suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan kesejahteraan psikologis mampu memberikan motivasi positif kepada karyawan sehingga para karyawan akan berupaya memberikan kinerja terbaik. Perubahan organisasi secara tidak langsung mempengaruhi integritas yang dapat berbentuk kejujuran yang diimplementasikan secara nyata dalam tindakan sehari-hari. Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Sandilya & Shahnawaz, 2018) bahwasanya kesejahteraan psikologis merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi perubahan organisasi menjadi yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa *psychological wellbeing* dapat meningkatkan komitmen karyawan BNI Cabang Surabaya dan pada akhirnya dapat merubah organisasi menjadi lebih baik. Hal ini seharusnya menjadi masukan bagi HRD untuk mengurangi turnover mengingat baik buruknya kemajuan organisasi bergantung pada kesejahteraan psikologis dan komitmen karyawan. HRD dapat memberikan energy positif kepada karyawan dengan kegiatan morning spirit setiap hari.

3.5.4. Pengaruh integritas karyawan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi perubahan organisasi

Integritas karyawan terhadap perubahan organisasi memberikan nilai koefisien jalur sebesar 0,259 dan memiliki p-value sebesar 0,000 serta t-statistik sebesar 4,403 > 1,96 (t-tabel). Menunjukkan bahwa integritas karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Pengaruh langsung integritas karyawan terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 0,259 (positif) yang artinya jika integritas karyawan meningkat satu satuan unit maka perubahan organisasi dapat meningkat sebesar 25,9%. Pengaruh langsung integritas karyawan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,356 (positif) yang artinya jika integritas karyawan meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat sebesar 35,6%. Pengaruh tidak langsung integritas karyawan terhadap komitmen organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0,032 yang artinya jika integritas karyawan meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 3,2%. Pengaruh ini bersifat positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas karyawan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Hal tersebut disebabkan karyawan yang memiliki integritas yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik yang pada akhirnya akan memberikan perubahan yang positif terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian (Salwa, Away, & Tabrani, 2018) bahwa integritas karyawan dan kinerja karyawan memiliki hubungan dan pengaruh yang baik dan positif. Kemudian, sejalan dengan hasil penelitian Harmaily (2019) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh integritas. Integritas akan mendorong individu dan organisasi untuk berkomitmen terhadap organisasi berdasarkan etika untuk menjaga layanan, kepercayaan, dan kepuasan pelanggan.

3.5.5. Pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik penerimaan seseorang dalam menerima perubahan organisasi maka semakin kuat komitmen organisasi mereka. Hal tersebut disebabkan perubahan organisasi diterima dengan baik sehingga para pegawai BNI dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungan barunya. Apalagi rekan kerja dan pimpinan BNI dianggap mampu memberikan motivasi positif kepada karyawan sehingga para karyawan akan berupaya memberikan kinerja terbaik. Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Sandilya & Shahnawaz, 2018) bahwasanya perubahan organisasi berpengaruh positif komitmen organisasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa: *psychological wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, Integritas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, *psychological wellbeing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi perubahan organisasi. Pengaruh tidak langsung *psychological wellbeing* terhadap komitmen organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0,335 yang artinya jika *psychological wellbeing* meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 72,1%. Pengaruh ini bersifat positif. Integritas karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan mediasi perubahan organisasi. Pengaruh Total integritas karyawan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,388 yang artinya jika integritas karyawan meningkat satu satuan unit maka komitmen organisasi dapat meningkat secara langsung dan tidak langsung melalui perubahan organisasi sebesar 25,9%. Perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

References

- Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*, (51).
- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 78(4), 75–79.
- Anggraeni, T. P., & Jannah, M. (2014). Hubungan Antara Psychological Well-Being dan Kepribadian Hardiness Dengan Stres Pada Petugas Port Security. *Jurnal Character*, 3(2), 1–5.
- Annisa, Z. (2013). Komitmen terhadap organisasi ditinjau dari kesejahteraan psikologis pekerja. *Jurnal INSAN*, 15(1).
- Ariva, Z. N., Nainggolan, E. E., & Ul Haque, S. A. (2023). Komitmen organisasi pada karyawan: Bagaimana peranan psychological well being? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(2), 281–292.
- Desplaces, D. E., Wergeles, F., & McGuigan, P. (2009). Economic gardening through entrepreneurship education: A service-learning approach. *Industry and Higher Education*, 23(6), 473–484.
- Gunawan, A. (2019). Pengaruh komitmen organisasi dan sikap terhadap perubahan organisasi. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 31–42.
- Herlambang, W., Indrayani, I., & Khaddafi, M. (2022). The Influence Of Leadership, Organizational Culture, Motivation And Compensation On Employee Performance In Regional Apparatus Organizations (Opd) At Baperlitbang Karimun Regency. *MORFAI JOURNAL*, 2(1), 143–150.
- Iskandar, S. A. O. P. (2016). *Hubungan psychological well-being dengan komitmen organisasi pada prajurit TNI-AU Lanud Abdulrachman Saleh Malang*. University of Muhammadiyah Malang.
- Kusdi, K. (2011). *Budaya organisasi: Teori, penelitian, dan praktik*. Jakarta: Salemba.
- Lailiyah, R. (2013). *Peningkatan Integritas dan Motivasi Karyawan dalam Pencapaian Visi Perusahaan (Studi Kasus Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kediri)*. IAIN Kediri.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyanur, Q., Sesilia, A. P., & Mayasari, I. (2021). *Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.
- Prihantoro, A. (2015). *Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen*. Deepublish.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Robbins, S. P. (2015). *Timothy A judge.(2015d). Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 5(1).
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719.
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi terhadap kinerja pegawai serta dampaknya pada kinerja komisi independen pemilihan (kip) aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 58–67.
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of psychological well-being at work—Validation of tool in the Indian organizational context. *Vision*, 22(2), 174–184.
- Sari, M. A., & Monalisa, A. (2021). Psychological Well-Being Karyawan Studi Literatur. *Syntax*, 3(1).
- Simamora, F. N. (2018). Pengaruh komunikasi dan kemampuan sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja pegawai kantor camat sibolga sambas kota sibolga. *Warta Dharmawangsa*, (55).
- Sinambela, E. A., & Mardikaningsih, R. (2021). Integritas Auditor dan Peranannya terhadap Pembentukan Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(2), 112–120.

- Sukmadinata, S. N. (2005). Metode penelitian. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbit BFEE UGM.
- Syafruddin, Periansya, Farida, E. A., Tawaf, N. Palupi, F. H., Butarbutar, Anderson, D. J., & Satriadi, S. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Rey Media Grafika.
- Tanjung, A. S., Purba, A. M., & Muhammad, M. (2022). Pemahaman terhadap Teori-Teori Organisasi. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 5816–5823.
- Tjahyadi, R. A. (2012). Pengujian Komitmen Multidimensional Allen Dan Meyer Dalam Konteks Pemasaran Jasa Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Kategori People Processing. *International Research Journal of Business Studies*, 2(3).
- Utama & Mega, Z. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori*. UNJ PRESS.
- Wijaya, H. (2018). *Ringkasan dan Ulasan Buku Analisis Data Penelitian Kualitatif (Prof. Burhan Bungin)*.
- Yonaria, E. (2015). *Perlunya Rotasi Pegawai Dalam Produktifitas Bank*. UNIVERSITAS AIRLANGGA.
- Yuliana, E., Marginingsih, R., & Susilawati, T. E. (2020). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(2), 21–30.