

Peran Komitmen Organisasi terhadap Kesejahteraan Karyawan Perguruan Tinggi Islam di Bandung

Eneng Nurlaili Wangi^{1*}, Irfan Fahmi², Siti Mutya Lutfiani³

^{1,3}Program Studi Psikologi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116, Indonesia

²Program Studi Psikologi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

*e-mail: nurlailiyunar@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational commitment on employees' well-being. This causality research involving 721 respondents recruited using simple random sampling. Organizational commitment was measured using Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) based on the concept from Meyer and Allen, while well-being was measured using instrument developed by Butler and Kern. The results show that affective and normative organizational commitment did not affect well-being, while continuance organizational commitment has a significant effect on well-being. Employees with affective-based organizational commitment show different behavior compared to continuance- and normative-based. This commitment made the employees choose to continue the job by considering how comfortable they work, which is related to their well-being.

Keywords: organizational commitment, well-being, employee, Islamic higher education

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komitmen organisasi pada kesejahteraan karyawan. Penelitian kausalitas ini melibatkan sampel sebanyak 721 responden dengan menggunakan *simple random sampling*. Komitmen organisasi diukur menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) berdasarkan konsep Meyer dan Allen, sedangkan kesejahteraan menggunakan alat ukur yang dikembangkan Butler dan Kern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* dan *normative organizational commitment* tidak memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan, sedangkan *continuance organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan pada *continuance* dan *normative*. Komitmen tersebut membuat karyawan memilih melanjutkan pekerjaan dengan mempertimbangkan sejauhmana merasakan kenyamanan pada Perguruan Tinggi Islam tersebut, hal ini tidak dapat terlepas dari masalah kesejahteraan karyawan itu sendiri.

Kata Kunci: komitmen organisasi, kesejahteraan, karyawan, Perguruan Tinggi Islam

Pendahuluan

Kesejahteraan (*well-being*) telah menjadi konsep penting dalam dunia kerja karena kesejahteraan adalah ukuran tentang pikiran dan perasaan atau emosi positif dan tentunya juga penting bagi ketahanan dan perkembangan organisasi (Seligman, 2011; Spreitzer & Porath, 2012). Kesejahteraan sendiri bukanlah sesuatu yang hanya ada dalam pikiran individu, melainkan kombinasi dari perasaan baik tentang diri sendiri dan memiliki makna dalam hidup, serta pencapaian dan hubungan baik dengan orang lain. Tingkat kesejahteraan tinggi yang disebut sebagai *flourishing*, merupakan kombinasi dari perasaan yang

menyenangkan (*good feeling*) dengan fungsi yang baik (*well-functioning*) secara sosial dan psikis (Seligman, 2011).

Kesejahteraan karyawan dalam sebuah organisasi dianggap penting karena tidak hanya berdampak secara individual saja namun memberikan dampak keseluruhan pada organisasi, sebagaimana pernyataan Wright (2017, h. 419) "Kesejahteraan karyawan merupakan faktor yang membantu dalam memahami karyawan maupun organisasi, seperti kepuasan kerja ataupun keputusan retensi karyawan". Hal ini didukung hasil penelitian Robertson dan Cooper (2011) yang menjelaskan bahwa karyawan yang sejahtera dapat memberikan

manfaat pada organisasi seperti produktivitas tinggi, kepuasan pelanggan, dan tidak adanya penyakit. Kesejahteraan juga menjadi salah satu prediktor yang menyebabkan terjadinya *turn over* pada karyawan (Brunetto, 2013), semakin rendahnya kesejahteraan karyawan dalam sebuah organisasi, semakin banyak karyawan yang meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan dapat dilihat melalui kepuasan kerjanya. Akan tetapi dalam melihat kesejahteraan karyawan, tidak hanya mempertimbangkan kualitas pekerjaan, melainkan manfaat dan dampak yang dirasakan karyawan dari pekerjaan secara umum dan pribadi (Budd & Spencer, 2014). Sehingga harus ada faktor lain yang diperhitungkan untuk menentukan kesejahteraan karyawan, salah satunya adalah komitmen organisasi. Penelitian Wright dan Cropanzo (2000) menemukan adanya hubungan kesejahteraan dengan hasil atau kinerja pekerjaan seperti contohnya komitmen, sedangkan Brunetto (2012) menemukan bahwa kesejahteraan seorang karyawan dapat memprediksi komitmen organisasinya, yang berarti jika kesejahteraan seseorang tinggi maka dapat dipastikan komitmen organisasinya juga tinggi, begitupun sebaliknya.

Komitmen organisasi yaitu keadaan dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan juga bagian dari tujuannya, dimana karyawan bersedia mengerahkan upaya atas nama organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Mowday dkk. (1982) komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identitas individu dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi yaitu karyawan yang terikat secara emosional pada tempat kerjanya (Meyer dkk., 1991). Allen dan Meyer (1990) juga menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen kuat cenderung lebih terkoneksi dengan tempat

kerjanya dan juga lebih aktif dalam berkontribusi. Selain memiliki komitmen kuat, karyawan yang juga memiliki perasaan positif pada organisasi, biasanya akan terdorong untuk berperilaku diskresioner (bebas dalam mengambil keputusan sendiri dalam situasi yang dihadapi) yang dapat menguntungkan organisasi (Ghosh dkk., 2012; Uçanok & Karabati, 2013). Perasaan positif pada organisasi dapat mendorong perilaku yang bermanfaat bagi kesejahteraan organisasi itu. Sebaliknya, pada karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi rendah, cenderung sedikit berkontribusi pada organisasi (Pooja dkk., 2016). Sifatnya yang demikian, maka anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi merupakan sumber daya yang sangat berharga, karena anggota organisasi memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi. Jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi berkomitmen terhadap organisasinya, maka mereka akan lebih produktif. Selanjutnya, Meyer dan Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang ditandai oleh hubungan antara karyawan dan organisasi, serta berimplikasi pada keputusan untuk melanjutkan sebagai anggota organisasi.

Secara umum, terdapat berbagai faktor penentu terbentuknya komitmen organisasi. Oleh beberapa ahli, faktor-faktor tersebut digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu yang berkaitan dengan individu dan organisasi tempat individu tersebut berada. Melalui berbagai penelitian, terdapat perdebatan mengenai faktor mana yang lebih berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen, antara hal-hal yang berkaitan dengan organisasi tempat individu tersebut berada atau yang berkaitan dengan individu itu sendiri.

Komitmen organisasi merefleksikan tingkat identifikasi individu antara organisasi dan tujuannya yang ditampilkan melalui perilaku individu dalam bekerja. Secara garis besar komitmen organisasi

diartikan sebagai keterikatan seseorang pada organisasinya. Keterikatan tersebut disebabkan oleh alasan yang berbeda, yaitu merasa terikat secara emosional pada organisasi (*affective organizational commitment*), karena pertimbangan untung rugi bila harus meninggalkan organisasi (*continuance organizational commitment*), dan karena tanggung jawab harus tetap bekerja pada organisasi (*normative organizational commitment*). Komitmen organisasi secara umum bukanlah hasil dari penjumlahan setiap komponen tersebut, melainkan interaksi diantara ketiganya. Terdapat kemungkinan sebagian komponen lebih mewarnai komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Maka dari itu, dalam penelitian ini akan membahas pengaruh setiap komponen dari komitmen yaitu *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, dan *continuance organizational commitment* terhadap kesejahteraan.

Berdasarkan hasil penelusuran, penelitian yang mengaitkan ketiga komponen komitmen organisasi yaitu *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, dan *continuance organizational commitment* terhadap kesejahteraan belum banyak ditemukan. Pada umumnya penelitian-penelitian yang ditemukan tidak membahas sekaligus ketiganya serta masih terdapat “gap” yang perlu digali dalam penelitian-penelitian tersebut. Seperti halnya pada penelitian Brunetto dkk. (2013), Lambert dkk. (2013), dan Vandenberghe dkk. (2015), pembahasan mengenai keterkaitan pengaruh komitmen organisasi dan kesejahteraan hanya dilihat melalui *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, ataupun *continuance organizational commitment* saja. Meyer (2015) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* yang kuat pada organisasi sejatinya memiliki kesejahteraan yang lebih baik daripada mereka yang memiliki *continuance*

organizational commitment yang kuat, sedangkan pada *normative organizational commitment* dan *continuance commitment* tidak dijelaskan lebih lanjut.

Penelitian lainnya lebih terfokus pada variabelnya masing-masing dan tidak secara komprehensif membahas ketiga komitmen organisasi dalam hubungannya dengan variabel kesejahteraan, seperti pada penelitian komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1990, 1997; Meyer dkk., 1991; Meyer, 2015; Cohen & Spector, 2001), penelitian komitmen organisasi dengan variabel lain seperti ketidakhadiran, *turnover*, keadilan prosedural, *organizational citizenship behavior*, *self-esteem*, *affective organizational commitment*, dan stres kerja (Mowday dkk., 1982; Lavelle dkk., 2009; Djibo dkk., 2010; Ghosh dkk., 2012; Pooja dkk., 2016), penelitian dengan variabel kesejahteraan (Budd dkk., 2014; Jackson dkk., 2006; Seligman & Csikzentmihalyi, 2000; Zheng, 2015), dan penelitian kesejahteraan dengan variabel lain seperti tujuan kerja, kepuasan kerja dan performa kerja (Cooke dkk., 2013; Rothausen, 2013; Brunetto dkk., 2013; Wright & Cropanzano, 2000; Spreitzer & Porath, 2012). Dengan demikian, penelitian mengenai ketiga komitmen organisasi (*affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, dan *continuance organizational commitment*) perlu dilakukan untuk diketahui pengaruh yang lebih spesifik dari setiap komponen tersebut terhadap kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan data Laporan Tahunan 2019-2020 Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemendikristekdikti), Perguruan Tinggi (PT) terbanyak berada di Jawa Barat dan tersebar di berbagai kota atau kabupaten, salah satunya kota Bandung yang memiliki sekitar 140 perguruan tinggi. Salah satu perguruan tinggi yang diharapkan melahirkan generasi cerdas secara keilmuan maupun akhlak yang baik adalah perguruan tinggi yang berbasis agama khususnya agama Islam,

yang jumlahnya mencapai 13 perguruan tinggi di kota Bandung. Hal ini membuat peran dosen dan tenaga kependidikan (tendik) atau karyawan sangat penting dalam menunjukkan kinerja optimal agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kedudukan karyawan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perguruan tinggi, sehingga keberadaannya sangat penting dan diperlukan. Jika karyawan tidak berkinerja baik, maka akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan pada tahun 2019 berkaitan dengan komitmen karyawan Perguruan Tinggi Islam (PTI) di kota Bandung, didapatkan informasi penguat terkait komitmen organisasi, salah satunya dapat dilihat melalui masa bakti atau lamanya karyawan bekerja. Perolehan data menunjukkan 50% dari 83 karyawan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi sebagai tempat mereka bekerja cukup kuat dan tetap ingin menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Pada studi awal tersebut, dengan melihat fenomena yang terjadi pada karyawan yang bekerja di Universitas Islam Bandung (UNISBA), terdapat pula kesamaan pada PTI lainnya, yakni UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Saat dilakukan penelusuran awal pada karyawan UIN Sunan Gunung Djati Bandung, ditemukan adanya kesamaan yakni komitmen organisasional yang cenderung tinggi. Hal ini dapat dilihat pada dua PTI tersebut, dalam kurun waktu lima sampai sepuluh tahun tidak ada karyawan yang mengundurkan diri. Dilihat dari sisi lamanya karyawan bekerja, dapat dikatakan bahwa pada kedua PTI tersebut memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Jika di UNISBA karyawan bertahan karena tingginya *value* Islam yang diterapkan, maka di UIN Sunan Gunung Djati berlandaskan status mereka yang mayoritas sebagai ASN (Aparatur Sipil Negara). Hal ini menandakan bahwa terdapat perbedaan

pada alasan karyawan bertahan pada kedua instansi tersebut, mayoritas karyawan pada UNISBA memiliki komitmen organisasi berdasarkan *normative* karena memegang teguh *value-value* Islam, sedangkan karyawan pada UIN Sunan Gunung Djati berdasarkan *continuance* karena mayoritas status mereka sebagai ASN yang mau tidak mau mengharuskan mereka untuk bertahan.

Hal tersebut menimbulkan sebuah pertanyaan terkait dengan hal yang mendasari mereka bertahan dalam instansi. Apakah kebertahanan dalam instansi tersebut merupakan sebuah paksaan?. Pada penelitian ini, hal tersebut akan dikaji lebih dalam mengenai faktor apa saja yang ada dibalik perilaku pegawai tersebut, salah satu variabel yang penting untuk diteliti yaitu kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini peneliti ingin menggali lebih dalam apakah para karyawan tersebut selama ini menikmati pekerjaannya mereka?. Konsep kesejahteraan sebagaimana dinyatakan Wright (2017) merupakan faktor yang membantu dalam memahami karyawan maupun organisasi. Karyawan yang sejahtera dapat memberikan manfaat pada organisasi seperti produktivitas tinggi, kepuasan pelanggan, dan tidak adanya penyakit (Robertson & Cooper, 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kesejahteraan (*well-being*) pada pegawai PTI di Kota Bandung Jawa Barat. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu: (1) *affective organizational commitment* berpengaruh terhadap kesejahteraan, (2) *normative organizational commitment* berpengaruh terhadap kesejahteraan, dan (3) *continuance organizational commitment* berpengaruh terhadap kesejahteraan.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mempelajari sekumpulan variabel yang dianggap berpengaruh terhadap variabel lain namun tidak memberikan perlakuan khusus. Desain penelitian

kausalitas ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh komitmen organisasi (*affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, dan *continuance organizational commitment*), terhadap kesejahteraan karyawan. Teknik analisis menggunakan *structural equation modeling* dengan metode alternatif *partial least square* (SEM-PLS). Analisis ini dipilih karena SEM memiliki kemampuan mengestimasi hubungan antar variabel yang bersifat *multiple relationship*. Hubungan ini dibentuk dalam model struktural (hubungan antara konstruk variabel eksogen dan endogen). Dalam SEM, dapat dilakukan tiga hal sekaligus, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antar variabel laten (setara analisis jalur), dan membuat model yang bermanfaat untuk prakiraan (setara dengan model struktural atau analisis regresi).

Partisipan

Partisipan penelitian adalah karyawan PTI di kota Bandung. Karyawan dibagi ke dalam dua kelompok yaitu kelompok dosen dan kelompok tendik. Hal ini dibedakan berdasarkan pada tugas dan kewenangan masing-masing. Dosen memiliki tanggung jawab sebagai pendidik atau pengajar dalam kampus, sedangkan tendik memiliki tanggung jawab untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Kedua profesi tersebut didasarkan pada pasal 1 UU. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Perguruan Tinggi Islam di Kota Bandung Jawa Barat. Tabel 1 menyajikan data yang diperoleh dari Kemenristekdikti yang berkoordinasi dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Wilayah IV-Jawa Barat tahun 2015. Teknik *sampling* menggunakan *simple random sampling*, yang mana sampel dipilih secara acak sehingga semua karyawan yang sesuai kriteria memiliki peluang untuk menjadi partisipan penelitian ini. Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah: 1). Merupakan

Dosen dan Tenaga Kependidikan pada salah satu Perguruan Tinggi Islam di Bandung; 2). Telah bekerja sebagai karyawan tetap PTI minimal 1 tahun, dengan pertimbangan bahwa mereka dapat membandingkan dan memberi makna terhadap lingkungan kerja serta dapat menghayati pelaksanaan kerja mereka; 3). Pendidikan minimal SLTA (Sekolah Lanjutan Tingkat Atas), mengingat alat ukur yang digunakan cukup kompleks untuk dipahami instruksi pengerjaannya; dan 4). Berusia antara 18-65 tahun, yang mana pada usia ini individu masih berada pada tahap mengembangkan sikap bekerja, nilai untuk bekerja dan minat-minat baru yang menyertai peran-peran barunya. Individu yang berada dalam rentang usia ini diperkirakan memiliki pemikiran terhadap kemajuan organisasi tempat mereka berada.

Jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini minimal 500, berdasarkan jumlah populasi yaitu sebanyak 2.451 karyawan sebagaimana tercantum pada tabel 1. Pada dasarnya semakin banyak sampel yang diambil maka akan semakin baik. Untuk itu sebanyak 1400 kuesioner dibagikan baik secara *online* maupun *offline* selama enam bulan. Terhimpun data dari 1.007 orang, sedangkan data yang lengkap sebanyak 721 orang. Jumlah 721 data tersebut terdiri dari 361 tendik dan 360 dosen.

Instrumen Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer, yaitu dari Dosen dan Tenaga Kependidikan di PTI di Kota Bandung secara langsung. Teknik pengumpulan data menggunakan *self report measurement* yaitu pengukuran yang dilakukan dengan cara meminta subjek untuk melakukan pengamatan terhadap diri sendiri kemudian melaporkan hasilnya kepada pengukur. Pelaporan diri dilaksanakan dengan cara pemberian respon terhadap stimulus yang diterima berupa pertanyaan persetujuan.

Kuesioner Komitmen Organisasi

Untuk mengukur komitmen organisasi, digunakan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dari konsep Meyer dan Allen (1997) yang diterjemahkan atau dikonstruksi kemudian melewati proses *try out* (uji coba). Proses *try out* dilakukan kepada 215 karyawan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dengan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* diperoleh nilai validitas .318 - .073 (valid) dan reliabilitas .7630 (cukup reliabel). Komitmen organisasi dioperasionalkan sebagai sebuah rasa keterikatan pegawai pada organisasi (dalam hal ini PTI) berdasarkan keinginan, kebutuhan dan kewajiban yang ada dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi diukur melalui 3 komponen, yaitu: *affective organizational commitment*, yakni keterikatan emosional dan identifikasi karyawan pada pekerjaannya (6 item, contoh: “Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya di PTI ini”); *normative organizational commitment*, yakni kesadaran akan risiko yang diperoleh jika meninggalkan PTI (6 item, contoh: “Saya tidak merasakan bahwa mengerjakan pekerjaan saya adalah kewajiban saya sebagai seorang karyawan di PTI ini”); dan *continuance organizational commitment*, yakni perasaan wajib untuk tetap dalam pekerjaan tersebut (6 item, contoh: “Akan terlalu banyak hal yang akan kacau dalam hidup saya, jika saya memutuskan akan meninggalkan PTI saat ini”).

OCQ merupakan instrumen model *Likert*, terdiri atas lima alternatif jawaban yaitu: STS (sangat tidak sesuai), TS (tidak sesuai), N (netral), S (sesuai), dan SS (sangat sesuai).

Kuesioner Kesejahteraan

Pengukuran kesejahteraan (*well-being*) menggunakan alat ukur standar yang dikembangkan Butler dan Kern (2016) berdasarkan teori Martin Seligman (2011), yang terdiri dari 23 item. Alat ukur ini diterjemahkan atau dikonstruksi kemudian melewati proses *try out* (uji coba) kepada

215 karyawan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Hasil uji korelasi *Product Moment Pearson* menunjukkan nilai validitas .306 - .698 (valid) serta nilai reliabilitas .8898 (sangat reliabel). Skala ini menggunakan model *semantic differential* yang mana responden memilih mana yang paling mewakili kondisi mereka, dengan skor mulai dari 1 (paling tidak representatif) sampai dengan 10 (paling representatif). Selain kesejahteraan, skala ini juga mengukur perkembangan yang menunjukkan pengalaman hidup yang baik yang ditandai dengan tingkat kesejahteraan mental tinggi. Kesejahteraan dalam konsep Seligman dibagi ke dalam lima dimensi yang dikenal dengan istilah PERMA, yaitu: *Positive emotion*, *Engagement*, *Relationship*, *Meaning*, dan *Accomplishment*. Karyawan dikategorikan berkembang jika semua dimensi PERMA tersebut tinggi, dan dikategorikan tidak berkembang jika terdapat satu dimensi PERMA *profiler* yang rendah.

Kesejahteraan pada setiap dimensinya dioperasionalkan sebagai berikut: 1). *Positive emotion*, yaitu karyawan merasakan suatu perasaan positif dalam dirinya sehingga dapat melihat masa depan dengan harapan, menikmati masa kini dan melihat masa lalu dengan sukacita (contoh item: “Secara umum, seberapa sering Anda merasa bahagia?”); 2). *Engagement*, yaitu keadaan terlibat atau keadaan terbawa dalam suatu aktivitas atau kegiatan yang menggunakan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan sesuai minat pegawai (contoh item: “Secara umum, sejauhmana Anda merasa senang dan tertarik pada sesuatu?”); 3). *Relationship*, yaitu karyawan menjalin relasi untuk terikat atau terhubung dengan orang lain (contoh item: “Sampai sejauhmana Anda menerima bantuan dan dukungan dari orang lain ketika anda membutuhkannya?”); 4). *Meaning*, yaitu sesuatu yang berarti atau bernilai, dimana pegawai menggunakan kekuatan dan bakat yang ia miliki untuk sesuatu yang lebih besar dari dirinya sendiri

(contoh item: “Berapa banyak waktu yang Anda rasa membuat kemajuan dalam mencapai tujuan Anda?”); dan 5). *Accomplishment*, yaitu keberhasilan yang pernah dicapai dan akan dicapai pegawai serta bagaimana proses mendapatkannya (contoh item: “Seberapa sering Anda mencapai tujuan penting yang telah Anda tetapkan untuk diri sendiri?”).

Tabel 1
Data Jumlah Pegawai

Nama Perguruan Tinggi	Jumlah Karyawan	Akreditasi
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Aisyiah Bandung STAI Muhammadiyah Bandung	83	B
STIE Muhammadiyah Bandung	34	Terdaftar
Universitas Muhammadiyah Bandung	58	Terdaftar
Politeknik Al Islam Bandung	70	Terdaftar
Universitas Al-Ghifari Bandung	76	C
Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung	169	C
Universitas Islam Negeri (UIN) Bandung	292	B
Universitas Islam Bandung (UNISBA) Bandung	989	A
Akademi Kebidanan Ar-Rahmah Bandung	680	A
STIT At Taqwa Gegerkalong, Bandung	-	C
STKIP Persatuan Islam Bandung	-	B
STAI Persatuan Islam Bandung	-	Terdaftar
Jumlah Karyawan	2451	Terdaftar

Catatan: (-) tidak memberikan data

Prosedur Penelitian

Sebelum mengisi kuesioner, responden diberitahukan tentang tujuan penelitian dan diminta menandatangani formulir *informed consent* untuk memastikan bahwa mereka adalah relawan dan informasi mereka dirahasiakan. Selain itu, data demografi juga wajib diisi secara lengkap untuk mengidentifikasi latar belakang seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, agama, lama bekerja, dan jabatan.

Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis menggunakan uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model - SEM*) dengan metode statistik LISREL (*Linear Structural Relationship*). Penggunaan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) dilakukan karena dapat melakukan pengujian hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen, sekaligus dengan kesalahan pengukurannya. Dengan teknik ini, peneliti mengkonfirmasi apakah aspek yang digunakan dapat mendefinisikan variabel laten baik eksogen maupun endogen. Dalam penelitian ini, karena data bersifat tidak normal, maka parameter alat pengumpulan yang digunakan yaitu: kuesioner, focus group discussion (FGD), observasi, dan *interview*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penyajian faktor demografis meliputi: usia, jenis kelamin, status perkawinan, suku bangsa, pendidikan, dan lamanya karyawan bekerja pada salah satu PTI di Kota Bandung, dapat dilihat pada tabel 2.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan komitmen organisasi pada karyawan PTI memengaruhi kesejahteraan. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan mendorong pada pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu, dalam proses pencapaian tersebut juga terdapat persepsi karyawan pada organisasi, yakni karyawan mempersepsikan bagaimana organisasi memberikan perhatian terhadap kesejah-

teraan mereka. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan pada instansi, ternyata dapat meningkatkan kesejahteraannya, dimana karyawan dapat merasa nyaman dan menikmati pekerjaannya.

Selanjutnya, untuk melihat dasar yang menjadi kelekatan atau keterikatan karyawan pada organisasi maka mengacu pada konsep Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi akan dibahas ke dalam tiga komponen, yaitu *affective organizational commitment*, *normative organizational commitment*, dan *continuance organizational commitment*. Berdasarkan hasil uji pengaruh, *affective organizational commitment* dan *normative organizational commitment* tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan, sedangkan *continuance organizational commitment* sendiri memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan PTI.

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat nilai t-hitung *affective organizational commitment* terhadap kesejahteraan seluruh responden sebesar 1.78. Nilai t-hitung .78 lebih kecil dibanding dengan nilai t-kritis .96 maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima H0 sehingga Ha ditolak, maka *affective organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap kesejahteraan seluruh karyawan pada Perguruan Tinggi Islam yang ada di Kota Bandung.

Menurut Meyer dan Maltin (2010) bahwa komitmen dapat menjadi keuntungan bagi karyawan dan hal tersebut akan menyebabkan situasi yang setara, sedangkan *affective organizational commitment* merupakan keterikatan emosional dengan organisasi, mengidentifikasikan dan melibatkan diri pada organisasi. Sifat dari komitmen afektif adalah memberikan konsekuensi yang positif bagi karyawan terutama dalam menghadapi *stressor*. Faktor yang memengaruhi *affective organizational commitment* adalah faktor emosional yang

berasal dari karakteristik personal, pengalaman kerja, maupun kesesuaian dengan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Tabel 2
Gambaran Data Demografis Profil Karyawan PTI di Kota Bandung

Variabel Demografis	Jumlah Responden	F(%)
Perguruan Tinggi		
Muhammadiyah	121	16.78%
Al Islam	33	4.57%
Al Ghifari	29	4.02%
UNINUS	91	12.62%
UIN	157	21.77%
UNISBA	290	40.22%
Total	721	
Jenis Kelamin		
Laki-laki	384	53.25%
Perempuan	337	46.74%
Status Perkawinan		
Belum Menikah	121	16.78%
Menikah	573	79.47%
Duda/Janda	27	3.74%
Pendidikan		
SMA/Sederajat	36	4.99%
Diploma	35	4.85%
S1	290	40.22%
S2	292	40.49%
S3	68	9.43%
Lama Kerja		
<6 tahun	360	49.93%
6-10 tahun	57	7.90%
>10 tahun	304	42.16%

Tabel 3
Uji Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi terhadap Kesejahteraan

Kelompok Responden	Standardized Coefficient	t-hitung	H ₀
<i>Affective</i>			
Overall	.082	1.78	Diterima
Dosen	.098	1.51	Diterima
Tendik	.041	.63	Diterima
<i>Continuance</i>			
Overall	-.131	3.48	Ditolak
Dosen	-.211	4.08	Ditolak
Tendik	-.036	.66	Diterima
<i>Normative</i>			
Overall	-.049	1.03	Diterima
Dosen	-.142	2.18	Ditolak
Tendik	.028	.41	Diterima

Berdasarkan hasil FGD (*focus group discussion*) pada kelompok dosen, rata-rata memberikan pernyataan bahwa pengalaman bekerja sebelumnya sebagai “asisten dosen” di organisasi tersebut memudahkan mereka untuk bekerja sebagai dosen terutama di instansi ini. Sedangkan pada kelompok tendik, sebagian besar dari mereka menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka jalani saat ini bukan merupakan pekerjaan yang memerlukan keahlian tinggi, walaupun jenis pekerjaan yang mereka jalani tidak sesuai dengan *passion*. Hal tersebut sesuai dengan faktor yang dikemukakan Meyer dan Allen (1997) yaitu pengalaman kerja dan karakteristik personal memengaruhi *affective organizational commitment*. Berdasarkan pemaparan tersebut *affective organizational commitment* pada karyawan tidak meningkatkan kesejahteraan dalam bekerja, karena mereka memilih untuk bekerja di perusahaan ini bukanlah sebuah cita-cita maupun jenis pekerjaan yang sesuai dengan *passion*.

Hasil FGD baik pada dosen maupun tendik menunjukkan bahwa faktor-faktor *affective organizational commitment* yang mendukung mereka untuk bertahan dalam instansi tidak membuat mereka menikmati pekerjaannya.

Hasil *affective organizational commitment* terhadap kesejahteraan pada karyawan PTI bertentangan dengan beberapa penelitian lainnya yang mana dalam penelitian ini komitmen berdasarkan afektif tidak memberikan pengaruh pada kesejahteraan. Seperti dalam penelitian Lambert dkk. (2013), hasil temuannya menyatakan bahwa kesejahteraan berasosiasi positif dengan *affective organizational commitment*, artinya *affective organizational commitment* dan kesejahteraan pada penelitiannya tersebut memiliki hubungan yang kuat. Pernyataan Meyer (2015) juga menguatkan hal tersebut, bahwa karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* yang kuat pada organisasi, sejatinya mengalami

kesejahteraan dimana karyawan merasa memiliki keterlibatan dan perasaan bahagia serta menikmati aktivitasnya di dalam organisasi sehingga mereka merasakan kebahagiaan dalam bekerja. Valéau dkk. (2013) dalam studinya juga mengungkapkan hal yang sama, bahwa komitmen khususnya *affective organizational commitment*, berkontribusi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memperkuat makna kerja.

Hal kedua yang akan dibahas yaitu hasil uji pengaruh *continuance organizational commitment* terhadap kesejahteraan. Nilai t-hitung *continuance organizational commitment* terhadap kesejahteraan seluruh responden sebesar 3.48. Hal ini disebabkan nilai t-hitung (3.48) lebih besar dibanding dengan nilai t-kritis (1.96) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak H_0 sehingga H_a diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa *continuance organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan seluruh karyawan pada PTI yang ada di Kota Bandung.

Pada komponen kedua ini, terlihat sebuah perbedaan yang signifikan antara dosen dan tendik. Pada kelompok dosen, *continuance organizational commitment* berpengaruh pada kesejahteraan, sebaliknya pada tendik, *continuance organizational commitment* tidak memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan. *Continuance organizational commitment* merupakan pertimbangan untung rugi yang dipengaruhi oleh besarnya investasi yang sudah diberikan ketika berada dalam situasi yang tidak tersedia alternatif lain. Pekerja yang memiliki *continuance organizational commitment* cukup kuat, cenderung akan mengikatkan diri karena adanya suatu kebutuhan pribadi yang harus dipenuhi (*need to do*). Terdapat dua hal yang dapat dilihat dalam proses terjadinya *continuance organizational commitment* yaitu alternatif dan *investments* (Meyer & Allen, 1997). Alternatif berarti apa yang dapat diperoleh

karyawan jika berhenti, sedangkan *investments* adalah apa yang karyawan terima atau berikan kepada perusahaan sehingga dia akan merasa rugi jika keluar dari perusahaan.

Hasil *continuance organizational commitment* pada dosen menyatakan bahwa mereka memiliki sebuah komitmen untuk terus melekatkan diri pada perusahaan, dimana komitmen ini meningkatkan kesejahteraan mereka dalam bekerja. Selanjutnya, dalam hasil FGD terungkap bahwa mereka bertahan bekerja di PTI karena memiliki harapan untuk meningkatkan jabatan fungsional dan kepangkatan selama bekerja, bahkan pada beberapa dosen mengungkapkan secara lebih rinci bahwa salah satu tujuannya adalah menjadi seorang guru besar sehingga mereka tetap bertahan untuk jangka waktu yang lama. Sedangkan, beberapa dosen lainnya menyatakan bahwa dengan adanya ketentuan batas usia pensiun dosen yang cukup lama atau panjang, mereka tidak akan kesulitan maupun khawatir akan adanya kendala ekonomi untuk periode yang lama, sedangkan jika keluar, pekerjaan lain tidak menjamin akan masa kerja yang panjang seperti halnya pada dosen. Berdasarkan paparan sebelumnya, terlihat ada dua proses alternatif dan *investment* seperti yang dijelaskan Meyer dan Allen (1997). Alternatif yaitu ketika dosen menyatakan bahwa jika ia keluar maka belum tentu pekerjaan lain memberikan hal yang sama yaitu jangka waktu bekerja yang panjang seperti pada dosen. Sedangkan pada *investment* yaitu adanya kenaikan jabatan dan pangkat selama bekerja, sehingga mereka tetap bertahan dalam perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut *continuance organizational commitment* pada dosen dapat meningkatkan kesejahteraan, yang mana faktor tersebut membuat dosen menikmati melakukan pekerjaan dalam mencapai cita-cita mereka yaitu untuk meningkatkan jabatan dan kepangkatan.

Hasil tersebut yang menyatakan bahwa *continuance organizational commitment* pada dosen memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan, ditemukan persamaan dengan penelitian Galais dan Moser (2009) yang menyatakan bahwa terdapat efek positif dalam sebuah komitmen karyawan sehingga membuat karyawan menjadi lebih sejahtera.

Sebaliknya, hasil *continuance organizational commitment* pada tendik menunjukkan hal berbeda yaitu komitmen mereka untuk terus melekatkan diri dalam bekerja, tidak meningkatkan kesejahteraan. Berdasarkan hasil diskusi terungkap bahwa mereka bertahan untuk bekerja semaksimal mungkin dalam instansi karena mempertimbangkan status mereka sebagai karyawan kontrak, yang mana kemungkinan untuk diberhentikan, peluangnya menjadi lebih besar jika kinerja mereka tidak baik. Selanjutnya pada beberapa tendik mengungkapkan alasan lain seperti ketidakpastian kesempatan mendapatkan pekerjaan baru jika mereka mengundurkan diri dari perusahaan ini, sementara mereka harus menghidupi keluarga.

Hasil *continuance organizational commitment* pada tendik dimana komitmen ini tidak memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan menunjukkan kesamaan dengan beberapa penelitian. Salah satunya penelitian Lambert dkk. (2013) bahwa *continuance organizational commitment* membuat staf merasa terperangkap dan mereka harus tetap bertahan, sehingga kepuasan hidup pun rendah. Disisi lain Meyer (2015) mengungkapkan bahwa *continuance organizational commitment* memiliki peran yang lebih rendah daripada *affective organizational commitment* dalam kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, yaitu hasil uji pengaruh *normative organizational commitment* terhadap kesejahteraan, nilai t-hitung *normative organizational commitment* terhadap kesejahteraan seluruh responden sebesar 1.03. Karena nilai t-hitung (1.03) lebih kecil dibanding dengan nilai t kritis

(1.96) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menerima H_0 sehingga H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa *normative organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap kesejahteraan seluruh karyawan pada PTI di Kota Bandung.

Sama seperti pada komponen sebelumnya, *normative organizational commitment* pada dosen dan tendik memiliki hasil yang berbeda. *normative organizational commitment* yaitu keterikatan seseorang untuk terus bergabung dengan organisasi karena pertimbangan kewajiban (obligasi) untuk terus bekerja (Meyer & Allen, 1997). Pekerja yang memiliki *normative organizational commitment* cukup kuat akan mengikat diri karena suatu kewajiban atau keharusan (*ought to do*) serta tanggung jawab. *Normative organizational commitment* dikarakterisasi sebagai keyakinan karyawan bahwa ia wajib untuk tetap bersama dengan organisasi tertentu karena loyalitas dan/atau kesetiaan pribadi, kontrak psikologis dan lingkungan sosial.

Hasil *normative organizational commitment* pada dosen menunjukkan bahwa melekatkan diri pada perusahaan berdasarkan kewajiban (obligasi) dapat meningkatkan kesejahteraan. Berdasarkan hasil diskusi, sebagian besar dosen mengungkapkan bahwa mereka memiliki sebuah tanggung jawab sebagai pengajar untuk terus menyebarkan ilmu dan pengetahuan yang mereka miliki pada orang lain berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam Islam khususnya mengenai keutamaan menyebarkan ilmu. Pada sebagian dosen mengungkapkan bahwa mereka ingin meningkatkan kualitas instansi dengan menghasilkan lulusan yang berkompeten, sehingga terdapat kepuasan tersendiri jika telah memenuhi harapan-harapan tersebut. Dalam hal ini tergambar bahwa *normative organizational commitment* pada dosen membuat mereka dapat menikmati pekerjaannya atau sejahtera dalam bekerja, hal ini didasari

oleh penerapan nilai-nilai Islam pada sebagian besar dosen sehingga bekerja bukanlah merupakan sebuah beban.

Pada tendik, hasil *normative organizational commitment* menunjukkan hasil sebaliknya yaitu melekatkan diri pada perusahaan berdasarkan obligasi tidak meningkatkan kesejahteraan. Para tendik mengungkapkan bahwa mereka bekerja sesuai dengan kontrak dan aturan yang ada, mereka tidak menyebutkan hal-hal lainnya yang terkait dengan kebijakan perusahaan sehingga ada saatnya mereka sering merasa bosan dalam menjalani pekerjaan. Sebagian besar tendik merasa tidak bahagia, bosan, dan merencanakan untuk *resign* dari perusahaan.

Hasil *normative organizational commitment* pada tendik sejalan dengan penelitian Vandenberghe dkk. (2015) yang menyatakan *normative organizational commitment* memiliki asosiasi yang rendah pada kesejahteraan. Hal tersebut terjadi karena *normative organizational commitment* memiliki sifat “keharusan” yang mana karyawan tetap melanjutkan pekerjaan karena akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi tempat bekerja, sehingga mau tidak mau mereka tetap bertahan. Sedangkan hasil pada kelompok dosen membantah hasil penelitian dari Vandenberghe dkk. (2015) ini.

Karyawan dengan komitmen organisasi atas dasar kasih sayang menunjukkan perilaku yang berbeda dari karyawan atas dasar kontinuitas (Meyer & Allen, 1997). Pada karyawan yang ingin menjadi bagian dari anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, pada mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian-kerugian lainnya, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara komitmen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, hal ini tergantung pada sejauhmana karyawan memiliki rasa kewajiban. Komitmen normatif

menciptakan rasa kewajiban pada karyawan untuk membayar kembali apa yang telah mereka terima dari organisasi.

Para karyawan yang bertahan di instansinya saat ini karena mereka menyadari bahwa instansi (PTI) mampu memenuhi tujuan dan mampu membuat mereka mencapai apa yang mereka inginkan. Komitmen tersebut membuat mereka memilih untuk melanjutkan pekerjaannya dengan mempertimbangkan nyaman atau tidaknya di PTI tersebut. Hal ini tidak lepas dari kesejahteraan para karyawannya.

Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini, yakni penelitian hanya melihat pengaruh *affective organizational commitment*, *continuance organizational commitment*, dan *normative organizational commitment* terhadap kesejahteraan secara keseluruhan. Belum secara spesifik dikaitkan dengan setiap aspek kesejahteraan yaitu *positive emotion*, *engagement*, *relationship*, *meaning*, dan *accomplishment*. Pada penelitian ini hanya dilakukan pengukuran variabel kesejahteraan itu sendiri secara umum. Kelima aspek kesejahteraan tersebut belum diuraikan satu persatu untuk dikaitkan dengan ketiga komitmen organisasi. Selanjutnya, penelitian mengenai komitmen organisasi juga dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan.

Simpulan

Hasil dalam penelitian ini tidak sejalan dengan hipotesis penelitian. Berdasarkan data hasil yang diperoleh hanya *continuance organizational commitment* yang memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan, sedangkan hipotesis pada penelitian ini yaitu *affective organizational commitment*, *continuance organizational commitment*, dan *normative organizational commitment* memberikan pengaruh pada kesejahteraan.

Daftar Pustaka

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of

affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.20448325.1990.tb00506.x>

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112. <https://doi.org/10.2307/255959>

Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being, and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.001>

Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786–2799. <https://doi.org/10.1111/jan.12165>

Budd, J. W., & Spencer, D. A. (2014). Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), 181–196. <https://doi.org/10.1177/0959680114535312>

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cooke, G. B., Donaghey, J., & Zeytinoglu, I. U. (2013). The nuanced nature of work quality: Evidence from rural Newfoundland and Ireland. *Human Relations*, 66(4), 503–527. <https://doi.org/10.1177/F0018726712464802>
- Djibo, I. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 321 – 342. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20049>
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589–620. <https://doi.org/10.1177/0018726708101991>
- Ghosh, R., Reio, T. G. Jr., & Haynes, R. K. (2012). Mentoring and organizational citizenship behavior: Estimating the mediating effects of organization-based self-esteem and affective commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 41-63. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21121>
- Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 193–202. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12241>
- Jackson, L. T. B., Rothmann, S., & van de Vijver, F. J. R. (2006). A model of work-related well-being for educators in South Africa. *Stress and Health*, 22(4), 263–274. <https://doi.org/10.1002/smi.1098>
- Lambert, E. G., Kim, B., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). The association of affective and continuance commitment with correctional staff life satisfaction. *Social Science Journal*, 50(2), 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2013.02.001>
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifocal analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 337-357. <https://doi.org/10.1177%2F0149206307307635>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717 – 733. <https://doi.org/10.1177/014920639101700406>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.
- Meyer, J. P. (2015). *Organizational Commitment*. Wiley Encyclopedia of Management. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050052>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373–405.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-Being productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: Concepts, controversies, applications*, (7thed). Englewood Cliffs.
- Rothausen, T. J. (2013). *Hedonic and eudaimonic job-related well-being: Enjoyment of job and fulfillment of job purpose*. Working Paper: University of St. Thomas, Minnesota.
<http://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=ocbmgmtwp>.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92–99.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior* (4th ed.). McGraw-Hill International Editions.
- Uçanok, B., & Karabati, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 89-129.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq>
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon Turnau, A. –L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 85-95.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0027620>
- Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2015). Delving into the motivational bases of continuance commitment: Locus of control and empowerment as predictors of perceived sacrifice and few alternatives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.844126>
- Wright, T. A. (2017). Seligman's positive psychology. Dalam C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health* (1st ed, p. 415-426).
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118993811.ch25>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
<http://dx.doi.org/10.1002/9781118993811.ch25>