



Contents lists available at [Journal Nalatama](#)

Journal of Applied in Cognitive Behavioral Science

Journal homepage: <https://journal.nalatama.org/index.php/jacobs>

Pengembangan dan Validasi Instrumen Pengukuran *Organizational Well-Being* pada Karyawan

Dinda Agraiza¹, Siti Rohma Rostanti², Azkya Milfa Laensadi¹

¹Universitas Jambi, Jambi, 36361, Indonesia.

² Universitas Baiturrahim, Jambi, 36135, Indonesia.

Article Info

Article history:

Received August 14th, 2025

Revised December 14th, 2025

Accepted December 29th, 2025

Keyword:

Validasi;
Instrumen;
Organizational Well-Being;
Sumber Daya Manusia;
CFA.

ABSTRAK

Penelitian ini mengembangkan dan memvalidasi skala organizational well-being yang secara kontekstual relevan bagi karyawan perusahaan di bidang pemasaran. Berbeda dari instrumen yang ada yang umumnya bersifat generik, skala ini dirancang untuk menangkap dinamika kesejahteraan organisasi dalam lingkungan kerja pemasaran yang ditandai oleh tekanan target tinggi, kompetisi intens, dan tuntutan relasi eksternal. Pengembangan skala dilakukan melalui dua studi. Studi pertama menggunakan grounded theory methods dengan survei open-ended questionnaire kepada 89 karyawan untuk mengidentifikasi dimensi konseptual. Validitas isi diuji menggunakan Aiken's V ($n = 25$). Skala menunjukkan reliabilitas sangat tinggi (Cronbach's alpha = .959). Studi kedua melibatkan 187 subjek dan dianalisis menggunakan confirmatory factor analysis yang menunjukkan kecocokan model yang baik ($RMSEA = 0.076$; $CFI = 0.954$; $TLI = 0.940$). Aspek afektif muncul sebagai dimensi paling dominan. Skala ini berkontribusi pada pengayaan konseptual organizational well-being berbasis konteks serta menyediakan alat praktis bagi organisasi untuk merancang intervensi kesejahteraan karyawan pemasaran secara lebih tepat sasaran.



© 2025 The Authors. Published by Nalatama.
This is an open access article under the CC BY license
(Creative Commons Attribution 4.0 International License)

Corresponding Author:

Dinda Agraiza
Universitas Jambi
Email: dinda.agraiza@unja.ac.id

Pendahuluan

Perubahan karakteristik kerja dalam satu dekade terakhir—yang ditandai oleh meningkatnya tuntutan kinerja, ketidakpastian kerja, serta intensitas tekanan psikologis—menjadikan isu kesejahteraan karyawan sebagai perhatian utama dalam kajian psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memiliki hubungan langsung dengan kinerja individu, keterikatan kerja, retensi karyawan, serta keberlanjutan organisasi (Khan et al., 2025; Liu, 2024; Rahadi et al., 2024).

Dalam konteks tersebut, konsep *organizational well-being* berkembang sebagai pendekatan yang menempatkan kesejahteraan bukan semata-mata sebagai tanggung jawab individu, melainkan sebagai hasil

dari sistem, praktik, dan budaya organisasi. *Organizational well-being* mencerminkan kondisi organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan psikologis, kolaborasi, serta efektivitas kerja secara berkelanjutan (Bakri, 2024; Rifai et al., 2025). Penelitian terkini juga menegaskan bahwa kesejahteraan organisasi berfungsi sebagai *strategic resource* yang memperkuat daya tahan organisasi dalam menghadapi tekanan dan kompleksitas kerja (Chomać-Pierzecka et al., 2024; Mahdia, 2024).

Namun demikian, pengukuran *organizational well-being* masih menghadapi berbagai tantangan konseptual dan metodologis. Instrumen seperti *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (MOHQ) serta alat ukur kesehatan organisasi lainnya cenderung bersifat generik dan kurang sensitif terhadap dinamika emosional serta tekanan psikologis yang khas pada sektor kerja tertentu (Alashkar & Al-Kasasbeh, 2022; Shifana & Sathyamoorthi, 2025).

Keterbatasan tersebut menjadi semakin signifikan dalam konteks pekerjaan dengan tuntutan tinggi, seperti sektor pemasaran, di mana tekanan target, ekspektasi klien, dan kompetisi internal berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan (Daraojimba et al., 2024). Sejumlah penelitian lintas industri juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menekan dan kurang mendukung berkontribusi terhadap peningkatan stres, kelelahan emosional, serta penurunan komitmen organisasi (Kaushik, 2024; Sumarno et al., 2024).

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan memvalidasi skala *organizational well-being* yang berakar pada pengalaman empiris karyawan serta sensitif terhadap konteks kerja pemasaran. Pengembangan skala ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman teoretis mengenai kesejahteraan organisasi berbasis konteks, sekaligus menyediakan alat ukur yang aplikatif untuk keperluan diagnosis dan perancangan intervensi organisasi. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kesehatan psikologis, keterlibatan kerja, serta keberlanjutan kinerja karyawan secara lebih tepat sasaran (Janarthanan, 2025; Khan et al., 2025).

Perkembangan konsep *organizational well-being* (OWB) berakar dari kritik terhadap pendekatan kesejahteraan kerja tradisional yang terlalu menekankan aspek individual, seperti *job satisfaction* atau *work engagement*, tanpa memperhitungkan pengaruh sistem, struktur, dan budaya organisasi secara menyeluruh. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja merupakan hasil interaksi dinamis antara karakteristik individu, lingkungan kerja, dan konteks organisasi yang lebih luas (Biggio & Cortese, 2013; Gonçalves & Neves, 2012). Dalam konteks ini, kesejahteraan dipahami sebagai fenomena multilevel yang muncul dari sinergi antara individu, struktur organisasi, serta nilai dan praktik yang tertanam dalam budaya kerja (Cojocaru, 2014).

Berbeda dengan konstruk *job satisfaction* yang menekankan evaluasi afektif terhadap pekerjaan atau *work engagement* yang berfokus pada motivasi dan keterikatan personal, OWB menempatkan organisasi sebagai unit analisis utama. Dengan demikian, OWB tidak hanya merefleksikan kondisi psikologis individu, tetapi juga menggambarkan kualitas sistem dan lingkungan kerja yang mendukung fungsi optimal dan berkelanjutan bagi seluruh anggota organisasi (Sahoo, 2022). Sementara itu, konsep *organizational health* lebih menekankan stabilitas struktural dan efektivitas sistem, namun sering kali mengabaikan dimensi afektif dan relasional yang menjadi inti kesejahteraan organisasi (Kismono et al., 2020). Perbandingan konstruk secara ringkas, dapat diamati pada tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Konstruk

Konstruk	Fokus Utama	Unit Analisis	Keterbatasan Utama
<i>Job Satisfaction</i>	Evaluasi kepuasan terhadap pekerjaan	Individu	Tidak menangkap dinamika sistem dan budaya organisasi
<i>Work Engagement</i>	Motivasi dan keterikatan kerja	Individu	Berfokus pada energi dan dedikasi personal
<i>Organizational Health</i>	Fungsi dan efektivitas organisasi	Organisasi	Kurang menekankan pengalaman afektif karyawan
<i>Organizational Well-Being</i>	Lingkungan kerja yang efektif, reflektif, dan afektif	Organisasi-kontekstual	Membutuhkan instrumen yang sensitif terhadap konteks

Tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun terdapat irisan konseptual, OWB memiliki cakupan yang lebih integratif karena menghubungkan dimensi struktural organisasi dan pengalaman psikologis individu secara simultan (Ghinea & Bratianu, 2012).

Kerangka *Effective–Reflective–Affective* (ERA) yang dikembangkan oleh Prilleltensky dan Prilleltensky menawarkan perspektif komprehensif dalam memahami kesejahteraan organisasi sebagai proses dinamis.

Model ini menyoroti tiga dimensi kunci, yaitu efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan (*effective*), kemampuan reflektif untuk belajar dan beradaptasi (*reflective*), serta kualitas relasional dan emosional dalam lingkungan kerja (*affective*). Pendekatan multilevel seperti ERA dianggap relevan dengan literatur terkini mengenai pembelajaran dan kesejahteraan organisasi (Chou & Ramser, 2019).

Selain itu, dimensi afektif dalam model ERA menjadi krusial dalam pekerjaan dengan tuntutan emosional tinggi, di mana dukungan sosial dan keadilan organisasi berperan penting dalam menjaga kesehatan psikologis serta keberlanjutan performa karyawan (Cojocaru, 2014). Oleh karena itu, model ERA menyediakan fondasi konseptual yang kuat untuk mengembangkan instrumen pengukuran OWB yang sensitif terhadap konteks organisasi dan budaya kerja spesifik.

Metode

Pada penelitian ini, peneliti mengembangkan konstruk *organizational well-being scale* berdasarkan teori *organizational well-being* yang dikembangkan oleh Prilleltensky & Prilleltensky (2006) yang didefinisikan dengan tiga jenis lingkungan yaitu *efektif*, *reflektif*, dan *afektif*. Penelitian ini terdiri dari 2 studi. Studi 1, dilakukan *exploratory research* dengan menggunakan *Grounded-theory methods* sebagai metodologi untuk membantu membangun kerangka kerja baru yang bersesuaian dengan teori yang telah ada sebelumnya.

Data dikumpulkan melalui survei menggunakan *open-ended questionnaire* pada 89 pekerja secara umum. Terdapat dua pertanyaan yang ditanyakan di dalam kuisioner:

1. Menurut pengalaman Anda selama bekerja, lingkungan kerja seperti apa yang menunjang pekerjaan Anda?
2. Menurut pengalaman anda, apa yang menyebabkan pekerja tidak sejahtera di dalam organisasinya?

Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan *Grounded-theory methods* (*Open coding*, *Focused coding*, dan *Axial coding*). Pada tahap *open coding*, beberapa kata kunci diperoleh kemudian diidentifikasi kategori dan subkategorinya kemudian dibandingkan dan disesuaikan dengan teori *organizational well-being* yang dikembangkan oleh Prilleltensky & Prilleltensky (2006) hingga menghasilkan kerangka kerja baru dari tema yang diteliti. Tahap selanjutnya peneliti membuat aitem dan indikator, kemudian di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan uji validitas Aiken V dengan bantuan 25 rater dan uji reliabilitas dengan bantuan program SPSS 21 for windows.

Selanjutnya pada studi 2, dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan skala *organizational well-being* yang sudah dikembangkan. Uji validitas konstruk dilakukan menggunakan bantuan program Mplus.

Hasil

Studi 1

Open Ended Questionnaire

Hasil dari survei menggunakan *Open Ended Questionnaire* pada 89 pekerja secara umum yang kemudian dibandingkan dengan teori *organizational well-being* yang dikembangkan oleh Prilleltensky & Prilleltensky (2006). Menunjukkan kesesuaian di mana konstruk *organizational well-being* didefinisikan dengan tiga jenis lingkungan yaitu *efektif*, *reflektif*, dan *afektif*. Aspek-aspek ini kemudian didefinisikan ke dalam indikator-indikator perilaku. (lihat tabel 2.)

Tabel 2. Hasil *Open Ended Questionnaire*

Aspek	Indikator
Efektif	Peran yang Jelas <i>Organisasi memberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab secara jelas sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik</i>
	Berkomunikasi secara efektif <i>Organisasi menyediakan alur komunikasi yang jelas untuk penyelesaian pekerjaan serta komunikasi antar atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja</i>
	Sumber daya memadai <i>Organisasi menyediakan sumber daya berupa akses terhadap materi, peralatan, literatur, dan informasi mengenai prosedur dalam penyelesaian tugas</i>
	Kondisi Fisik Perusahaan <i>Organisasi memberikan perhatian terhadap kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja karyawan</i>
	Keseimbangan Kerja

		<i>Organisasi memberikan batasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi individu, serta menciptakan sistem kerja yang adil bagi para pekerja</i>
		Dukungan Otoritas
		<i>Organisasi menghadirkan atasan yang berkompeten sehingga dapat menunjang pekerjaan</i>
Reflektif	Kedisiplinan Organisasi	
	<i>Organisasi menciptakan aturan-aturan yang ditegakkan terhadap para pekerja</i>	
Afektif	Stimulasi kognitif	
	<i>Organisasi memberikan stimulasi kognitif, pembelajaran dan pengembangan intelektual kepada para karyawan</i>	
Reflektif	Re-evaluasi pencapaian visi dan tujuan organisasi	
	<i>Organisasi memungkinkan karyawan untuk berpikir secara mendalam mengenai fungsi serta operasional perusahaan sudah selaras dengan visi, misi dan nilai organisasi</i>	
Afektif	Recognition	
	<i>Organisasi (memberikan penghargaan, pengakuan dan apresiasi) kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan</i>	
Afektif	Control	
	<i>Organisasi memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan</i>	
Afektif	Support and Caring	
	<i>Organisasi menciptakan suasana dimana karyawan bisa mengekspresikan kekhawatirannya tanpa adanya ketakutan akan ancaman dan hukuman serta dapat menimbulkan hubungan yang bersahabat diantara karyawan</i>	

Pada tabel 2, aspek efektif terdiri dari 7 indikator, reflektif terdiri dari 2 indikator dan afektif terdiri dari 3 indikator. Berdasarkan hasil *open coding* yang dilakukan, respon subjek lebih banyak menghasilkan jawaban mengenai aspek efektif.

Berdasarkan indikator-indikator pada tabel 2, disusun aitem-aitem yang akan digunakan untuk mengukur *organisasional well-being*. Pada penelitian ini aitem dibuat sebanyak 93 butir yang kemudian akan divalidasi oleh 25 partisipan. Skala *organisasional well-being* akan digambarkan melalui *blueprint* pada tabel 3.

Tabel 3. Blueprint Organisasional Well-being 93 Aitem

Aspek	No	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	
Efektif	1	Peran yang Jelas	1, 2, 3, 5, 6	4	6
	2	Berkomunikasi secara efektif	7, 8, 9, 10	11, 12	6
	3	Sumber daya memadai	13, 14, 15, 17, 18	16	6
	4	Kondisi fisik perusahaan	19, 20, 21, 22, 23, 24	-	6
	5	Keseimbangan kerja	25, 26, 27, 28, 29, 32, 33	30, 31	9
	6	Dukungan otoritas	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45	46	13
	7	Kedisiplinan organisasi	47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59	60	14
Reflektif	8	Stimulasi kognitif	61, 62, 63, 64, 65	-	5
	9	Re-evaluasi pencapaian visi dan tujuan organisasi	66, 67, 68, 69, 70, 71	-	6
Afektif	10	Recognition	72, 74, 74, 75, 76	-	5
	11	Control	77, 78, 79, 80, 83	81, 82	7
	12	Support and Caring	84, 85, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93	-	10

Jumlah	83	10	93
--------	----	----	----

Uji Validitas Aiken V

Aiken (1985) telah merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *content-validity coefficient* yang didasarkan pada hasil penilaian dari panel ahli sebanyak n orang terhadap suatu aitem dari segi sejauh mana aitem tersebut mewakili konstruk yang diukur. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan angka antara 1-5 (Azwar, 2012). Menurut Aiken skor minimal aitem yang harus dipenuhi dengan (n=25) untuk dikatakan valid adalah 0.63 ($p > 0.05$).

Berdasarkan pemaparan di atas, hasil dari uji validitas Aiken V menunjukkan bahwa aitem-aitem *organizational well-being* menghasilkan skor berkisaran antara 0.38-0.96 dengan total 72 aitem yang lolos (>0.63). Selanjutnya, dilakukan seleksi kembali dengan menggugurkan 24 aitem dengan membandingkan kualitas aitem-aitem yang lolos di setiap indikator. Sehingga pada masing-masing indikator terdiri dari 4 butir aitem dengan jumlah total untuk keseluruhan aitem pada skala sebanyak 48 butir aitem. Hasil eleminasi dan penomoran ulang dapat diamati pada tabel 4.

Tabel 4. Blueprint Seleksi Aitem final serta hasil penomoran ulang

Aspek	No	Indikator	Nomor Aitem Lulus		Hasil Penomoran Ulang		Jumlah
			Favorable	Unfavorable	Favorable	Unfavorable	
Efektif	1	Peran yang Jelas	1, 2, 4	3	1, 2, 3	4	4
	2	Berkomunikasi secara efektif	5, 6, 7	8	5, 6, 7	8	4
	3	Sumber daya memadai	10, 12, 14	13	9, 10, 11	12	4
	4	Kondisi Fisik Perusahaan	15, 16, 18, 19	-	13, 14, 15, 16	-	4
	5	Keseimbangan Kerja	21, 23, 25	27	17, 18, 19	20	4
	6	Dukungan Otoritas	28, 32, 35, 36	-	21, 22, 23, 24	-	4
	7	Kedisiplinan Organisasi	40, 41, 42, 42		25, 26, 27, 28	-	4
Reflektif	8	Stimulasi kognitif	45, 46, 47, 49	-	29, 30, 31, 32	-	4
	9	Re-evaluasi pencapaian visi dan tujuan organisasi	50, 51, 52, 53		33, 34, 35, 36	-	4
Afektif	10	Recognition	54, 55, 56, 57	-	37, 38, 39, 40	-	4
	11	Control	59, 61, 64	62	41, 42, 43	44	4
	12	Support and Caring	67, 68, 70, 72	-	45, 46, 47, 48	-	4
Jumlah			43	5	43	5	48

Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu alat ukur dapat tercermin melalui nilai koefisien *Cronbach's Alpha*. Pada tahap ini, 48 aitem skala *organizational well-being* dihitung reliabilitasnya dengan formula estimasi reliabilitas angka (*Cronbach's Alpha*). Menurut Sugiyono (2014) Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila koefisien reliabilitas minimal 0.6. Kemudian aitem diseleksi kembali menggunakan nilai daya diskriminasi aitem untuk mengetahui sejauh mana aitem mampu membedakan antara individu atau kelompok individu yang memiliki dan tidak memiliki atribut yang diukur (Azwar, 2013). Aitem dinyatakan valid jika skor indeks diskriminasi aitem

yang digunakan minimal 0,250 (Periantalo, 2016). Penyusun skala berhak menentukan sendiri batas minimal daya diskriminasi yang dipakai, menurunkan batas daya diskriminasi di bawah 0,20 sangat tidak disarankan (Azwar, 2012). Pada penelitian ini, batas minimal indeks diskriminasi aitem yang digunakan adalah sebesar 0,30.

Hasil uji daya diskriminasi menunjukkan terdapat 3 aitem memiliki skor daya beda kurang dari 0,03 yaitu aitem nomor 8, nomor 18 dan nomor 19. Ketiga aitem tersebut harus digugurkan. Selanjutnya, 45 aitem final dilakukan uji reliabilitas dengan hasil dapat diamati pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji realibilitas

Cronbach's <i>a</i>	
Scale	.959

Hasil uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha menunjukkan nilai sebesar 0,959. Nilai ini berada pada kategori reliabilitas sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa skala organizational well-being memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh aitem dalam skala mampu mengukur konstruk yang sama secara stabil dan konsisten.

Studi 2

Responden Penelitian

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di bidang pemasaran. Jumlah responden sebanyak 187 karyawan. Berdasarkan blangko identitas diri pada skala yang telah diisi oleh responden, terdapat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Percentase
1.	Laki-laki	61	32,6%
2.	Perempuan	126	67,4%
	Jumlah	101	100%

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan. Dari total responden, sebanyak 126 orang (67,4%) adalah perempuan, sedangkan responden laki-laki berjumlah 61 orang (32,6%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada perusahaan di bidang pemasaran yang menjadi subjek penelitian adalah perempuan.

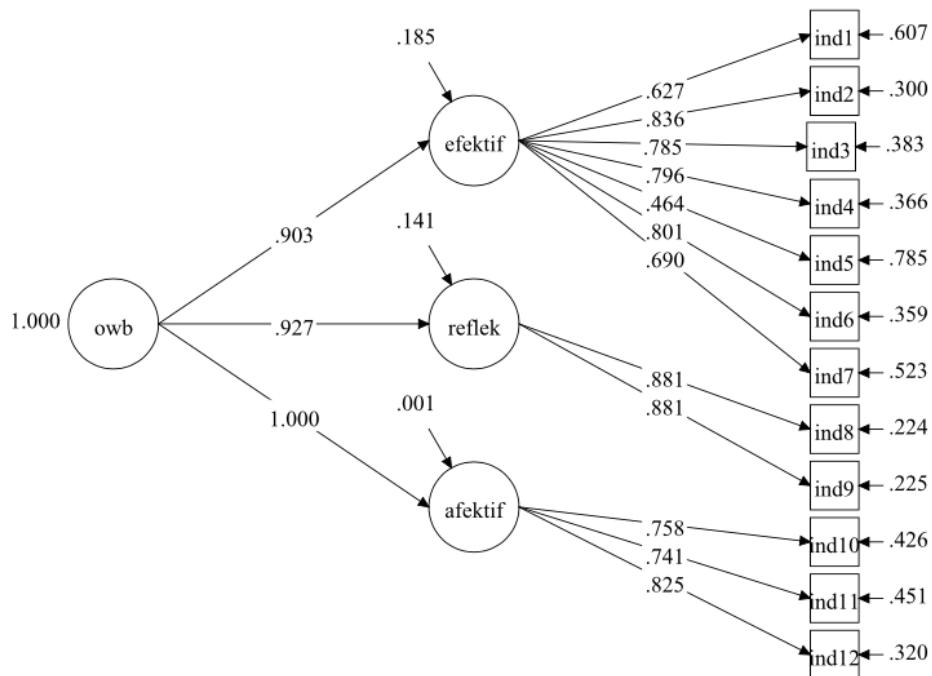
Uji Validitas Konstruk

Uji validitas konstruk dilakukan terhadap 45 aitem pada skala organizational well-being. Pengujian validitas konstruk ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aitem yang disusun benar-benar merepresentasikan konstruk organizational well-being sebagaimana didefinisikan secara teoretis. Analisis dilakukan menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA), yang dipilih karena CFA memungkinkan peneliti untuk menguji kesesuaian antara model pengukuran yang dibangun secara teoretis dengan data empiris yang diperoleh dari responden.

Model pengukuran dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori organizational well-being yang dikemukakan oleh Prilleltensky dan Prilleltensky (2006), yang memandang kesejahteraan organisasi sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan keseimbangan antara kesejahteraan individu, relasional, dan kolektif dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, CFA digunakan untuk menguji apakah struktur faktor yang dibangun berdasarkan teori tersebut dapat terkonfirmasi secara empiris melalui data penelitian.

Kriteria validitas konstruk dalam analisis CFA ditentukan berdasarkan nilai factor loading. Mengacu pada Hair et al. (2010), suatu aitem dinyatakan memiliki validitas konstruk yang memadai apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,45 pada ukuran sampel sekitar 150 responden. Nilai factor loading yang memenuhi kriteria tersebut menunjukkan bahwa aitem memiliki kontribusi yang signifikan dalam merefleksikan konstruk laten yang diukur.

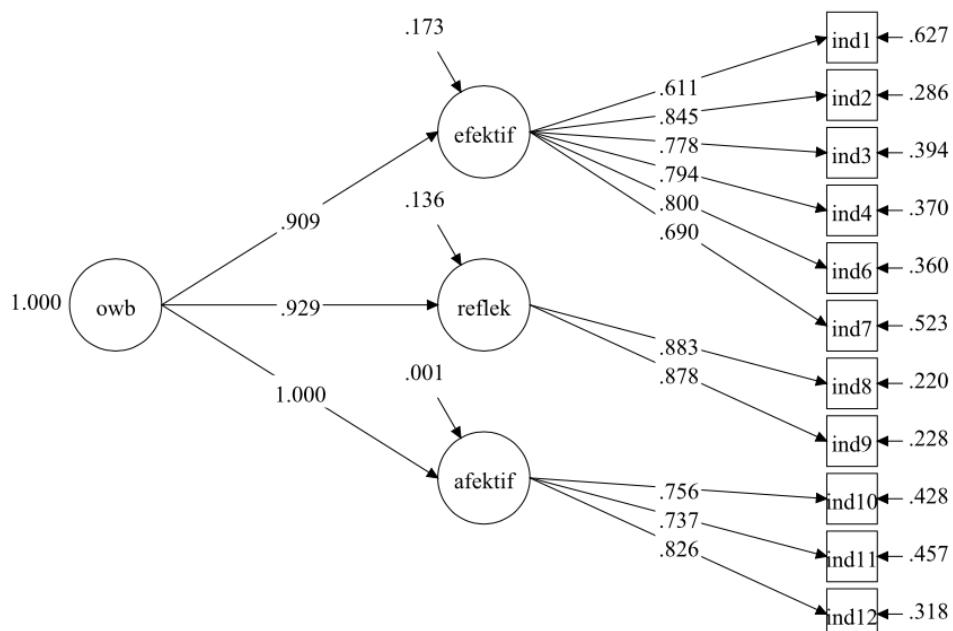
Hasil pengujian CFA dilakukan pada 2 tahap. Tahap pertama CFA pada data 187 subjek dengan kerangka kerja 1 konstruk (*organizational well-being*), 3 aspek (efektif, reflektif, afektif), dan 12 indikator. Hasil CFA tahap pertama pada diamati pada gambar 1.



Gambar. 1 Diagram Hasil Analisis CFA tahap I

Berdasarkan hasil analisis tersebut tampak bahwa model secara teoritis belum sesuai dengan data empiris (model belum fit), karena nilai RMSEA = 0.091, > 0.080. meski nilai CFI 0.925, > 0.90 dan TLI 0.904, > 0.90 telah memenuhi kriteria. Sehingga disarankan untuk dilakukan modifikasi pada model agar hasil analisis memenuhi kriteria.

Kemudian analisis dilakukan tahap ke 2 dengan mengeliminasi 1 indikator dari aspek efektif yaitu indikator keseimbangan kerja (ind5) karena memiliki korelasi eror yang tinggi, korelasi eror yang tinggi menandakan indikator tersebut *redundant* dengan indikator lain.



Gambar 2. Diagram Hasil Analisis CFA tahap II

Berdasarkan hasil analisis CFA tahap II, tampak bahwa model secara teoritis telah sesuai dengan data empiris (model fit), karena nilai RMSEA = 0.076, < 0.080, nilai CFI 0.954, > 0.90 dan TLI 0.940, > 0.90 telah memenuhi kriteria. Hasil analisis CFA II (Gambar 2), model secara teoritis telah sesuai dengan data empiris (model fit). Sehingga dapat diketahui bahwa aspek *afektif* yang paling menggambarkan konstruk *organizational well-being* dengan *loading factors* sebesar 1.00. Kemudian aspek ke 2 dan 3 yang menggambarkan *organizational well-being* adalah *reflektif* dengan *loading factors* sebesar 0.929 dan *efektif* dengan *loading factors* sebesar 0.909.

Diskusi

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa *organizational well-being* (OWB) merupakan konstruk multidimensional yang terdiri atas tiga aspek utama—efektif, reflektif, dan afektif—sebagaimana dirumuskan dalam model ERA (Effective–Reflective–Affective) oleh Prilleltensky dan Prilleltensky (2006). Temuan dari Studi 1 menunjukkan bahwa dimensi efektif menjadi aspek yang paling banyak diidentifikasi oleh responden melalui indikator seperti kejelasan peran, komunikasi yang efektif, ketersediaan sumber daya, dan dukungan otoritas. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Shifana dan Sathyamoorthi (2025), yang menemukan bahwa dimensi struktural dan dukungan manajerial berperan penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis karyawan.

Namun, hasil Studi 2 menunjukkan bahwa dalam model konfirmatori (CFA), aspek afektif justru menjadi dimensi yang paling dominan dalam menggambarkan konstruk OWB, dengan nilai loading factor tertinggi (1.00***). Aspek ini meliputi pengakuan (recognition), kontrol, serta dukungan dan kepedulian (support and caring). Temuan ini konsisten dengan penelitian internasional oleh Chomać-Pierzecka et al. (2024) yang menunjukkan bahwa dimensi afektif—terutama dukungan sosial dan pengakuan organisasi—merupakan prediktor utama kesejahteraan dan keterlibatan kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Liu (2024) bahwa kesehatan psikologis dan hubungan interpersonal yang positif dalam organisasi meningkatkan performa dan kreativitas karyawan.

Sementara itu, dimensi reflektif, yang mencakup stimulasi kognitif dan re-evaluasi terhadap visi serta tujuan organisasi, menunjukkan kontribusi kuat terhadap OWB (loading factor 0.929***). Hal ini mendukung temuan Rifai et al. (2025) bahwa budaya organisasi yang mendukung refleksi dan pembelajaran berkelanjutan meningkatkan kinerja finansial dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa OWB tidak hanya berakar pada efisiensi sistem, tetapi juga pada kualitas relasional dan reflektif organisasi dalam menghadapi perubahan dan kompleksitas pekerjaan modern.

Dari perspektif lintas budaya, hasil ini juga paralel dengan temuan Janarthanan (2025) dan Daraojimba et al. (2024), yang menekankan bahwa kesejahteraan organisasi harus dipahami sebagai fenomena sistemik yang menyeimbangkan kebutuhan efisiensi dengan dukungan emosional dan pengakuan sosial. Secara khusus pada konteks pemasaran—yang ditandai oleh tekanan target dan intensitas hubungan eksternal—dimensi afektif OWB berfungsi sebagai penyanga penting terhadap stres kerja dan emotional exhaustion.

Penelitian ini memperkuat posisi OWB sebagai konstruk yang bersifat multilevel dan kontekstual, menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam memahami kesejahteraan kerja. Model ERA terbukti relevan untuk menjelaskan dinamika kesejahteraan organisasi yang mencakup keseimbangan antara efektivitas struktural, refleksi organisasi, dan kualitas afektif relasional. Dengan demikian, model ini menawarkan kontribusi konseptual penting dalam memperluas teori kesejahteraan kerja dari level individual menuju level organisasi yang lebih komprehensif.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi strategis bagi praktisi HR dan manajemen organisasi:

1. Desain Sistem Manajemen Berbasis Kesejahteraan: HR perlu mengintegrasikan indikator OWB—khususnya aspek afektif dan reflektif—ke dalam sistem penilaian kinerja, pelatihan, dan kebijakan kompensasi. Pengakuan atas kontribusi karyawan dan peluang refleksi bersama dapat meningkatkan keterlibatan emosional dan rasa makna kerja.
2. Penguatan Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Peduli: Mengingat tingginya kontribusi aspek afektif, organisasi disarankan membangun budaya kepemimpinan berbasis empati dan keadilan. Dukungan sosial yang kuat dari atasan terbukti menurunkan stres kerja dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Rahadi et al., 2024).
3. Peningkatan Stimulasi Kognitif dan Pembelajaran Organisasi: Aspek reflektif menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar, bereksperimen, dan mengevaluasi visi organisasi berpengaruh besar

terhadap kesejahteraan. HR dapat memfasilitasi pelatihan berbasis refleksi dan peer learning agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar (Rifai et al., 2025).

4. Pengelolaan Keseimbangan Kerja: Meskipun indikator “work-life balance” dieliminasi dalam model akhir karena redundansi, secara praktis hal ini tetap penting bagi organisasi, terutama di sektor pemasaran. Keseimbangan kerja-kehidupan tetap menjadi prasyarat keberlanjutan kesejahteraan karyawan dan retensi tenaga kerja berkualitas (Chomać-Pierzecka et al., 2024).

Secara umum, OWB dapat berfungsi sebagai alat diagnosis strategis bagi organisasi untuk mengukur kesehatan struktural dan emosional organisasi, serta sebagai dasar dalam merancang intervensi peningkatan kesejahteraan yang lebih kontekstual.

Meski telah dilakukan dengan metode yang ketat, terdapat beberapa keterbatasan perlu dicatat dalam penelitian ini. Pertama, sampel penelitian terbatas pada karyawan sektor pemasaran di wilayah tertentu, sehingga generalisasi hasil ke sektor lain (misalnya manufaktur, teknologi, atau layanan publik) perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, pengujian validitas konstruk hanya dilakukan menggunakan metode CFA, sehingga diperlukan pengujian validitas lainnya untuk memastikan stabilitas konstruk OWB. Ketiga, penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif dengan basis data persepsi individu. Pendekatan campuran (mixed methods) dengan data kualitatif atau analisis organisasi nyata dapat memperdalam pemahaman tentang dinamika kesejahteraan organisasi.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan: (1) melakukan uji validitas lainnya untuk menilai akurasi dan relevansi alat ukur OWB; (2) mengembangkan versi kontekstual OWB Scale untuk sektor lain seperti perbankan, pendidikan, dan teknologi informasi; dan (3) meneliti hubungan OWB dengan variabel hasil seperti *employee engagement, turnover intention, and organizational sustainability*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis CFA tampak bahwa model secara teoritis telah sesuai dengan data empiris (model fit), karena nilai RMSEA = 0.076, < 0.080, nilai CFI 0.954, > 0.90 dan TLI 0.940, > 0.90 telah memenuhi kriteria. sehingga dapat disimpulkan bahwa skala *organizational well-being* yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Prilleltensky dan Prilleltensky (2006) dapat digunakan untuk mengukur konstruk karena telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penelitian ini juga memperkuat argumentasi bahwa kesejahteraan organisasi (*organizational well-being*) bukan hanya tanggung jawab individu, melainkan merupakan hasil dari sistem dan budaya organisasi yang efektif, reflektif, dan afektif. Dimensi afektif muncul sebagai aspek paling berpengaruh terhadap kesejahteraan organisasi, menunjukkan pentingnya dukungan sosial, pengakuan, dan hubungan interpersonal yang sehat. Dengan demikian, OWB dapat menjadi instrumen strategis bagi organisasi modern untuk menjaga keberlanjutan kinerja sekaligus meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan..

Daftar Pustaka

- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and psychological measurement*, 40(4), 955-959.
- Avallone, F. and M. Bonaretti, 2003. Benessere Organizzativo: Per Migliorare la Qualità del Lavoro Nelle Amministrazioni Pubbliche. 1st Edn., Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, ISBN-10: 8849805977, pp: 116.
- Azwar, S. (2012). Reliabilitas dan Validitas. Edisi 4. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Biggio, G., & Cortese, C. G. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 8(1), 1–13. 10.3402/qhw.v8i0.19823 .
- Chomać-Pierzecka, E., Dyrka, S., Kokiel, A., & Urbańczyk, E. (2024). Sustainable HR and employee psychological well-being in shaping the performance of a business. *Sustainability*. 16(24). 10.3390/su162410913.
- Chou, C. P., & Ramser, C. (2019). A multilevel model of organizational learning: Incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management. *The Learning Organization*. 26. 132-145. 10.1108/TLO-10-2018-0168.
- Cojocaru, S. (2014). The development of organizational well-being: A social work perspective. *Social Research Reports*, 6(1), 5–15.

- Coli, E. and Rissotto, A. (2015). Organizational Well-Being in a Public Research Agency: The Point of View of Administrative Staff and Researchers. Rome: Institute of Cognitive Science and Technology, Italian National Research Council. 11(4). 381-394.
- Daraojimba, R. E., Elufioye, O. A., Ndubuisi, N. L., Awonuga, K. F., Omolara, L., & Asuzu, O. F. (2024). Reviewing employee well-being and mental health initiatives in contemporary HR practices. International Journal of Science and Research Archive, 11(1). 828-840. 10.30574/ijrsa.2024.11.1.0153.
- Davison, Gerald C. Neale, John M. Kring, Ann M. (2002). Psikologi Abnormal Edisi ke-9. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Fitriani, Wahidah. (2012). Bias Budaya dalam Tes Psikologi Ditinjau dari Aspek Testee dan Alternatif Solusinya. 15 (2) 189-199.
- Ghinea, C., & Bratianu, C. (2012). Organizational culture modeling. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 7(2), 285–300.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The link between perceptions of human resource management and employee well-being: The mediating effect of organizational trust. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 97–108.
- Gregory, Robert J. (2010). Tes Psikologi: sejarah, prinsip, dan aplikasi edisi keenam jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S. P., (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Janarthanan, R. (2025). A study on employee welfare measures. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. 09. 1-9. 10.55041/IJSREM46053.
- Kismono, G., Danarilia, V., & Ardianto, H. (2024). Exploring Organizational Health to Achieve Organizational Agility. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan. 12. 893-902. 10.37641/jimkes.v12i4.2609.
- Liu, Q. (2024). The research on the relationship between employee psychology and work performance. Highlights in Business, Economics and Management. 37. 241-245. 10.54097/mgnbq760.
- Periantalo, Jelpa. (2015). Penyusunan Skala Psikologi: Asyik, Mudah & Bermanfaat. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Platania, S., dkk. (2015) Job Satisfaction and Organizational Well-Being Queried: A Comparison Between the Two Companies. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 191. 1436-1441.
- Prilleltensky, I. and Prilleltensky, O. (2006). Promoting Well-Being Linking Personal, Organizational, and Community Change. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Putra dan Wikansari, (2017). Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis. Vol 1, No. 2. 65-78
- Rahadi, D. R., Hadli, H., Ermeila, S., Mario, A., Hermanto, H., & Salmah, N. N. A. (2024). The influence of work motivation, work discipline and employee welfare on organizational performance. Journal of Economics, Finance and Management Studies, 7(12). 10.5281/zenodo.14512028.
- Rifai, M., Makduani, R., Krisnanto, B., Panus, P., & Lawalata, I. L. (2025). The relationship of work environment, organizational culture, and employee welfare to financial performance. Advances in Management & Financial Reporting, 3(3). 1129-1147. 10.60079/amfr.v3i3.636.
- Rivai, Veithzal. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik: Edisi 1. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rob, N. (2013) Promoting organizational well-being A systems psychodynamic model. Executive MA Thesis Wave.
- Sahoo, C. K. (2022). Promoting employee well-being in organizations: A review and future directions. Indian Journal of Industrial Relations, 58(1), 42–58.
- Sancassiani, F., dkk. (2015). Organizational Well-being among Workers in Mental Health Services: A Pilot Study. Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health. 11. 4-11.
- Shifana, T. A., & Sathyamoorthi, V. (2025). Employee psychological well-being: A systematic literature review. Journal of Informatics Education and Research, 5(2). 10.52783/jier.v5i2.2934.