



Pengaruh *Job Demands* dan Stres Kerja terhadap *Psychological Well-Being* pada Karyawan PT INTI (Persero)

Rinaya¹, Pras Rendy²

¹Universitas Indonesia Membangun, Indonesia, rinaya@student.inaba.ac.id

²Universitas Indonesia Membangun, Indonesia, pras.rendi@inaba.ac.id

Corresponding Author: rinaya@student.inaba.ac.id¹

Abstract: *Organizational restructuring conditions often increase job demands that trigger work stress and affect employees' psychological well-being. This study aims to examine the effect of job demands and work stress on the psychological well-being of employees at PT INTI (Persero). The study involved 46 employees, each representing a division, selected using a random sampling technique. A quantitative approach was employed using multiple linear regression analysis. The results indicate that job demands and work stress simultaneously have a significant impact on psychological well-being, with an F-value of 7.168 and a significance level of 0.002. Partially, job demands do not have a substantial effect on psychological well-being, with $p > 0.05$, while work stress has a considerable influence on psychological well-being with $p < 0.05$. This study finds that the psychological well-being of employees at PT INTI (Persero) is relatively good despite facing high job demands and work pressure.*

Keywords: job demands, job stress, psychological well-being

Abstrak: Kondisi restrukturisasi organisasi sering kali meningkatkan tuntutan kerja yang memicu stres kerja dan berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh *job demands* dan stres kerja terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT INTI (Persero). Penelitian ini melibatkan 46 karyawan yang mewakili setiap divisi dan dipilih menggunakan teknik *random sampling*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demands* dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap *psychological well-being* dengan nilai F hitung sebesar 7,168 dan tingkat signifikansi 0,002. Secara parsial, *job demands* tidak berpengaruh terhadap *psychological well-being* dengan nilai $p > 0,05$, sedangkan stres kerja berpengaruh terhadap *psychological well-being* dengan nilai $p < 0,05$. Penelitian ini menemukan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan PT INTI (Persero) tergolong relatif baik meskipun menghadapi tuntutan dan tekanan kerja yang tinggi.

Kata Kunci: Tuntutan Kerja, Stres Kerja, Kesejahteraan Psikologis

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi menjadi hal yang esensial dalam dunia kerja modern. Dalam lima tahun terakhir, dinamika organisasi mengalami perubahan signifikan seiring meningkatnya digitalisasi, tuntutan efisiensi, serta penyesuaian pascapandemi COVID -19. Lembaga dari sektor publik dan swasta banyak ditemukan melakukan restrukturisasi melalui perampingan struktur, penggabungan unit kerja, dan redistribusi beban kerja untuk mempertahankan daya saing di lingkungan yang semakin kompetitif (Hafiz *et al.*, 2025; González -Varona *et al.*, 2021). Selain itu, restrukturisasi organisasi dipandang semakin krusial karena menjadi strategi utama untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat kemampuan organisasi dalam mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan yang dinamis (Ku, 2023).

Badan Pusat Statistik (2022) mencatat bahwa restrukturisasi dan transformasi organisasi merupakan bagian dari tren reorganisasi korporasi BUMN, terutama pasca pandemi, guna meningkatkan efisiensi dan daya saing industri. Dalam konteks ini, banyak perusahaan BUMN melakukan langkah strategis melalui pembentukan *holding company*, *merger*, maupun akuisisi untuk memperkuat struktur bisnis dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan global. PT INTI (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang tengah menjalankan transformasi melalui program strategis INTI Reborn, yang mencakup restrukturisasi bisnis (*business restructuring*), penguatan organisasi (*organization enablement*), dan perbaikan struktur keuangan dan modal (*finance & capital restructuring*) agar perusahaan tetap eksis ditengah perubahan yang dinamis (PT INTI, 2024).

Meskipun transformasi organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing, perubahan signifikan dalam struktur, tanggung jawab, dan peran karyawan sering menimbulkan tekanan kerja yang lebih tinggi (Day *et al.*, 2017). Restrukturisasi kerap menimbulkan konsekuensi psikologis terhadap karyawan, terutama saat peran, tanggung jawab, dan beban kerja berubah secara signifikan (Safarini & Mulyono, 2024). Restrukturisasi organisasi dapat menimbulkan risiko psikososial yang berdampak pada kesejahteraan karyawan akibat ketidakpastian dan instabilitas kerja (Backhaus *et al.*, 2024). Kondisi ini berpotensi memicu stres, kecemasan, niat turnover (Shin *et al.*, 2021), serta ketegangan interpersonal dan penurunan kenyamanan kerja (Raza *et al.*, 2023), terutama ketika terjadi ketidakjelasan peran selama reorganisasi (Bjerke, 2025). Oleh karena itu, perubahan struktur organisasi tidak hanya berdampak pada aspek operasional, tetapi juga meningkatkan tuntutan kerja dan risiko stres kerja, khususnya tuntutan kuantitatif dan kognitif (Ku, 2023; Mathisen *et al.*, 2023). Hal ini sejalan dengan *Model Model Job Demands–Resources* (JD-R), perubahan organisasi cenderung meningkatkan *job demands*, dan ketika peningkatan tersebut tidak diimbangi dengan ketersediaan *job resources* yang cukup, kondisi ini berpotensi memicu stres kerja pada karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Sehingga menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan merupakan faktor krusial dalam menunjang keberhasilan transformasi organisasi.

Sejalan dengan hal ini, dalam penelitiannya, Fløvik, Knardahl, dan Christensen (2019) menemukan bahwa perubahan organisasi berdampak negatif pada kondisi psikososial di tempat kerja. Hasil temuan mereka menunjukkan bahwa restrukturisasi, *downsizing*, dan perubahan organisasi besar lainnya berkontribusi pada peningkatan beban kerja, ketidakpastian peran, dan berkurangnya kontrol kerja. Hal tersebut menyebabkan tuntutan kerja (*job demands*) yang dirasakan oleh karyawan meningkat. Sedangkan menurut Dlouhy *et al.*, (2024) menyebutkan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) berhubungan dengan kelelahan emosional. Sehingga hal tersebut berpotensi menurunkan kesejahteraan kerja (Barello *et al.*, 2021).

Tuntutan pekerjaan (*job demands*) biasanya mencakup berbagai aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik, mental, maupun emosional secara terus-menerus, yang pada akhirnya

menimbulkan beban psikologis maupun fisiologis bagi karyawan. Tuntutan ini biasanya berupa beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, dan kompleksitas tugas, Dan apabila tidak dikelola dengan baik akan memicu stress kerja dan berdampak pula pada kesejahteraan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Tuntutan kerja atau *job demands* merupakan keseluruhan beban pekerjaan yang terdiri atas *ambiguitas*, konflik peran, tingkat stres, beban kerja yang sedang berlangsung, serta tugas-tugas yang belum terselesaikan (Zirinita & Wadji, 2024). Tuntutan kerja (*Job demands*) yang muncul dari beban kerja berlebih (*work overload*) dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) berpotensi menimbulkan stres kerja, terutama ketika disertai tuntutan tinggi yang membutuhkan usaha besar. Kondisi ini bahkan dapat berimplikasi pada timbulnya kecemasan, depresi, hingga *burnout* (Duargantara, 2022).

Kondisi stres kerja apabila berlangsung secara terus-menerus bukan hanya berdampak pada aspek fisiologis karyawan, tetapi juga berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis mereka di tempat kerja. Apabila kondisi stres kerja yang tinggi dan lingkungan psikologis yang kurang mendukung dibiarkan, hal ini dapat meningkatkan kecenderungan *turnover* karyawan, yang pada akhirnya berimplikasi pada keberlangsungan dan efektivitas organisasi dalam kurun waktu yang lama (Rendy *et al.*, 2025). Temuan Alfaridzi *et al.* (2025), karyawan dapat mencapai potensi terbaiknya ketika berada dalam lingkungan kerja yang suportif dan sehat secara psikologis. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan guna membangun lingkungan kerja yang mendukung (Nuradina *et al.*, 2023). Lingkungan kerja yang positif tidak hanya dapat meminimalkan niat keluar dari pekerjaan, tetapi juga mendorong semangat, keterlibatan, dan aktualisasi diri karyawan dalam bekerja (Fikri, 2023). Salah satu aspek kesejahteraan yang penting untuk diperhatikan adalah *Psychological well-being*, yaitu suatu keadaan dimana seseorang mampu menjalani kehidupan mereka secara bermakna dan optimal secara psikologis (Ryff, 1989).

Peningkatan stres kerja yang dipicu oleh tingginya tuntutan pekerjaan dan keterbatasan sumber daya sering kali membuat karyawan kehilangan keseimbangan ini. Sehingga, menyebabkan emosi positif seperti antusias dan kepuasan terhadap pekerjaan berkurang. Sebaliknya, emosi negatif seperti lelah, cemas, hingga frustrasi justru menjadi lebih dominan (Page & Vella-Brodrick, 2009). Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana pengaruh *job demands* dan stres kerja terhadap kesejahteraan Psikologis (*Psychological well-being*) pada karyawan, mengingat ketiga variabel ini saling berkaitan dan memiliki implikasi penting bagi kesejahteraan individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks PT INTI, fenomena ini menjadi relevan mengingat perusahaan sedang menjalankan proses restrukturisasi dan transformasi besar-besaran melalui program *INTI Reborn*. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi sistem kerja dan struktur organisasi, tetapi juga berdampak pada beratnya tanggung jawab dan tuntutan kerja yang harus dijalani tenaga kerja. Hal ini berpotensi meningkatkan tuntutan kerja (*job demands*) pada karyawan dan risiko munculnya *stres kerja*, terutama bagi karyawan yang harus menyesuaikan diri dengan dinamika peran baru dan target kinerja yang lebih tinggi. Jika tekanan ini tidak dikelola dengan baik, maka kesejahteraan psikologis karyawan beresiko terganggu, terutama aspek-aspek seperti rasa penerimaan diri (*self-acceptance*), otonomi (*autonomy*), dan tujuan hidup mereka (*purpose in life*).

Berdasarkan temuan dari hasil yang diperoleh melalui wawancara dengan salah satu staf Divisi HCM, ditemukan bahwa jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang tersedia di beberapa divisi. Sehingga kondisi tersebut mengharuskan karyawan mampu melakukan *multitasking* untuk memenuhi tuntutan yang ada. Akibatnya, tidak jarang karyawan mengalami kelelahan karena banyaknya tugas yang harus mereka selesaikan. Selain itu, tidak jarang karyawan sering kali terlambat masuk kerja dan tidak melakukan absensi masuk maupun absensi pulang. Sehingga tidak terdata dalam rekapitulasi data kehadiran. Selain itu, karyawan kerap menghadapi penugasan yang tidak

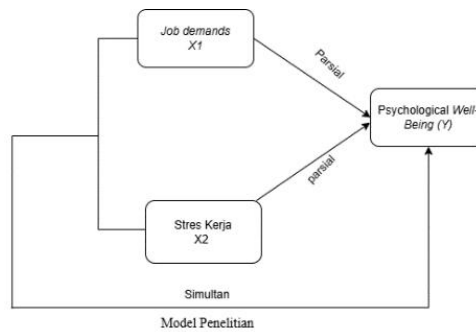
sepenuhnya selaras dengan uraian tugas atau peran yang tercantum dalam jabatan yang dimilikinya. Hal ini mengindikasikan karyawan kurang termotivasi dan tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya. Kondisi ini menggambarkan realitas konkret dari meningkatnya tuntutan kerja (*job demands*) di tengah restrukturisasi organisasi, yang sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya. Fenomena tersebut mengindikasikan perlunya kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana tekanan kerja ini memengaruhi kondisi psikologis yang dirasakan karyawan ditengah restrukturisasi organisasi, khususnya di lingkungan PT INTI.

Temuan empiris menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh *job demands* dan stres kerja terhadap kesejahteraan karyawan (*psychological well-being*). Ikhlas, Lukman, dan Rivai (2023) menemukan bahwa *job demands* tidak berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan psikologis, melainkan melalui *burnout* sebagai mediator penuh, sedangkan Sari, Putri, dan Lutfianawati (2025) membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) ($\beta = -0,615$; $p < 0,05$), terutama ketika strategi *coping* tidak berjalan efektif. Sebaliknya, Laksono et al. (2023) justru menemukan pengaruh positif dan signifikan stres kerja terhadap kesejahteraan psikologis ($\beta = 0,253$; $p = 0,000$). Ketidakkonsistenan arah dan kekuatan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *job demands*, stres kerja, dan *psychological well-being* masih belum konklusif, terlebih karena penelitian sebelumnya cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah. Selain itu, kajian mengenai *psychological well-being* pada karyawan BUMN yang sedang mengalami restrukturisasi, khususnya di PT INTI (Persero), masih terbatas, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami respons psikologis karyawan dalam menghadapi kompleksitas perubahan organisasi.

Penelitian terkait *Psychological well-being* penting untuk dilakukan di tengah restrukturisasi yang sedang dialami oleh PT INTI. Sebab, dengan memahami kondisi psikologis yang dirasakan oleh karyawan tersebut, pihak perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang mengalami penurunan motivasi, *burnout*, hingga yang memiliki niatan untuk *resign*. Reaksi psikologis berupa emosi negatif akan muncul ketika karyawan mengalami stress kerja yang tinggi yang berlangsung secara terus menerus tanpa adanya penanganan. Karyawan akan merasa kelelahan, *Unhappiness*, bahkan tidak semangat ketika mereka sedang bekerja. Selain itu, stres yang dialami karyawan berdampak lebih luas pada individu, antara lain menurunnya kesehatan fisik, munculnya perilaku pelarian, perasaan murung, rendahnya harga diri, ketidakpuasan terhadap kehidupan maupun pekerjaan, menurunnya motivasi kerja, timbulnya niat untuk berhenti dari pekerjaan, meningkatnya kecenderungan mengkritik atasan, serta sering melakukan mangkir dari pekerjaan (Putra & Nuradina, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kuantitatif pengaruh *job demands* dan stres kerja terhadap *Psychological well-being* pada karyawan PT INTI baik secara simultan maupun parsial. Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah maupun praktis, terutama dalam memperluas pemahaman mengenai keterikatan hubungan antara tuntutan pekerjaan, stres kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan, serta menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang kebijakan atau intervensi penanganan stress kerja sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh karyawan. Selain itu, temuan ini dapat di jadikan sebagai acuan untuk mengidentifikasi karyawan yang mengalami penurunan kesejahteraan psikologis berbasis data. Sehingga karyawan dapat diberikan intervensi yang tepat. Bentuk intervensi yang diberikan bisa berupa konseling, *coaching* maupun latihan *mindfulness* salah satunya melalui teknik *sitting meditation* guna untuk melatih regulasi emosi dan meningkatkan kesadaran guna mengurangi tingkat stress yang dirasakan oleh karyawan (Sastri et al., 2022). Dengan adanya dukungan tersebut diharapkan karyawan dapat tetap termotivasi, dan produktif dalam bekerja selama menjalani masa restrukturisasi.

Penelitian ini mengacu pada *Job Demands–Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007), yang menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan ditentukan oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja.



Gambar 1 Model penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif berbasis positivisme untuk menguji pengaruh tuntutan kerja (*job demands*) dan stres kerja terhadap Kesejahteraan psikologi (*psychological well-being*) karyawan (Sugiyono, 2023). Populasi penelitian berjumlah 100 karyawan PT INTI (Persero), dengan sampel sebanyak 46 karyawan yang dipilih melalui *probability sampling* menggunakan metode *simple random sampling*. Penentuan jumlah sampel mempertimbangkan keterbatasan populasi efektif serta kondisi restrukturisasi organisasi, sehingga digunakan pendekatan sensus divisi agar setiap divisi terwakili secara proporsional. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert empat poin. Pengukuran *job demands* menggunakan *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEAW)* (Lequeurre *et al.*, 2013) dengan 24 item, stres kerja menggunakan *Job stres scale* (Parker & DeCotiis, 1983) dengan 13 item, dan kesejahteraan psikologis diukur menggunakan *Psychological Well-Being Scale* versi pendek Ryff (1989) sebanyak 18 item yang telah diadaptasi ke Bahasa Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 20.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang terkumpul menunjukkan distribusi responden menurut kelompok usia:

Table 1. Kriteria Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< 20 Tahun	0	0
20 - 25 Tahun	12	26%
26 - 30 Tahun	9	20%
31 - 40 Tahun	12	26%
> 40 Tahun	13	28%
Total	46	100%

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Mengacu pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan usia >40 tahun mendominasi dengan persentase sebesar 28 % , diikuti oleh kelompok usia 20-25 dan kelompok usia 31-40 tahun yang masing-masing memperoleh persentase sebesar 26% , dan diikuti oleh kelompok usia 26-30 tahun dengan persentase 20 %. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik responden didominasi oleh individu dengan rentang usia yang relatif beragam, namun cenderung terkonsentrasi pada usia dewasa muda hingga dewasa akhir.

Table 2. Kriteria Divisi

Divisi	Frekuensi	Presentase
Divisi Pemasaran & Penjualan	11	24%
Divisi Operasional & K3LH	9	20%
Divisi Keuangan & Akuntansi	7	15%
Divisi Pendukung Usaha	12	26%
Divisi Sekertaris Perusahaan	4	9%
Divisi Satuan Pengawasan Intern	3	7%
Total	46	100%

Sumber: Diolah, Peneliti 2026

Mengacu pada tabel 2 diatas, dapat dilihat bahwa Divisi Pendukung usaha menjadi divisi mayoritas , yaitu sebesar 27 %.

Deskripsi Variabel Penelitian

Table 3. Distribusi Frekuensi Responden *Job Demands*

Kriteria	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Tinggi	12	26%
Tinggi	31	67%
Cukup	2	4%
Rendah	1	2%
Sangat Rendah	0	0%
Total	46	100%

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Mengacu pada tabel 3 diatas, sebagian besar responden berada pada katagori tinggi dengan persentase sebesar 67%. Diikuti oleh katagori sangat tinggi sebesar 26% dan katagori cukup sebesar 2% serta rendah 2%. Hal ini mengindikasikan bahwa tuntutan kerja (*job demands*) yang dirasakan responden berada pada tingkat tinggi.

Table 4. Distribusi Frekuensi Responden Stress Kerja

Kriteria	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Tinggi	8	17%
Tinggi	32	70%
Cukup	5	11%
Rendah	1	2%
Sangat Rendah	0	0%
Total	46	100%

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Mengacu pada tabel 4 diatas, sebagian besar responden berada pada katagori tinggi sebesar 70%, diikuti oleh katagori sangat tinggi dengan persentase sebesar 17%, cukup sebesar 11% dan katagori rendah sebesar 2%. Hal Ini mengindikasikan bahwa stress kerja yang dirasakan oleh responden berada pada katagori tinggi.

Table 5. Distribusi Frekuensi Responden *Psychological Well-Being*

Kriteria	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Tinggi	33	72%
Tinggi	13	28%
Cukup	0	0%
Rendah	0	0%
Sangat Rendah	0	0%
Total	46	100%

Sumber: Diolah, Peneliti 2026

Mengacu pada tabel 5 diatas, sebagian responden berada pada katagori sangat tinggi dengan persentase sebesar 72%. Diikuti oleh katagori tinggi sebesar 28 %. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden secara umum memiliki kondisi kesejahteraan psikologis yang baik.

Table 6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Alat ukur	Jumlah Item	Validitas	Reabilitas
<i>Job Demands</i>	24	0,302 - 0,745	0,878
Stres Kerja	13	0,385 - 0,804	0,864
<i>Psychological Well-Being</i>	18	0,333 - 0,496	0,667

Sumber : Diolah. Peneliti 2026

Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel. Setiap item memiliki nilai r hitung yang melebihi r tabel (0,291), serta nilai Cronbach's Alpha masing-masing adalah 0,878 untuk *Job Demands*, 0,864 untuk Stres Kerja, dan 0,667 untuk *Psychological Well-Being*, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai. Oleh karena itu, instrumen ini dinilai layak untuk digunakan dalam penelitian

Table 7. Hasil Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

Unstandardized Residual	
N	46
Normal Parameters ^{a,b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	4.43636893
Most Extreme Differences	
Absolute	.093
Positive	.077
Negative	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z	.629
Asymp. Sig. (2-tailed)	.823

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Uji normalitas digunakan untuk menilai apakah residual pada model regresi memiliki sebaran yang mendekati distribusi normal. Pemenuhan asumsi ini diperlukan agar hasil pengujian statistik dapat diinterpretasikan secara tepat. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,823. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa residual dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Table 8. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance		VIF
1 X1	.984		1.017
X2	.984		1.017

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang kuat antar variabel independen, karena kondisi tersebut berpotensi memengaruhi keakuratan interpretasi koefisien regresi. Suatu model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance melebihi 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah 10 (Ghozali, 2018 dalam Cholid & Nuradina, 2025). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai tolerance sebesar 0,984 dengan nilai VIF sebesar 1,017. Temuan ini mengindikasikan bahwa korelasi antar variabel bebas berada pada tingkat yang rendah, sehingga model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Table 9. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	
	B	Std. Error		Beta	t
1 (Constant)	2.804	4.168			.673
X1	-.014	.053		-.040	-.259
X2	.076	.117		.099	.650

a. Dependent Variable: ABS_RES

Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode Glejser untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel di atas, diperoleh nilai signifikansi (Sig.) yang lebih besar dari 0,05. sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menilai seberapa kuat hubungan antara variabel independen, yaitu *job demands* dan stres kerja, dengan variabel dependen berupa *psychological well-being*. Melalui analisis ini, diperoleh suatu model persamaan regresi yang dapat dijelaskan berdasarkan hasil pengujian berikut.

Table 10. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	65.283	5.249		12.437	.000
X1	-.111	.073	-.206	-1.515	.137
X2	-.429	.143	-.408	-2.994	.005

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan koefisien β merupakan bentuk sebuah persamaan regresi yang dapat dihasilkan sebagai berikut:

$$Y = 65,283 + 0,111X_1 + 0,429X_2$$

Interpretasi koefisien regresi menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan pada variabel *job demands* (X1) diikuti oleh penurunan nilai *psychological well-being* (Y) sebesar 0,111. Sementara itu, peningkatan satu satuan pada variabel stres kerja (X2) berkontribusi terhadap penurunan *psychological well-being* sebesar 0,429, dengan asumsi variabel lain dalam model berada pada kondisi konstan.

Table 11. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	223.253	2	111.627	7.168	.002 ^b
Residual	669.616	43	15.572		
Total	892.870	45			

a. Dependent Variable: *Psychological Well-Being*b. Predictors: (Constant), Stres Kerja, *Job Demands*

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Hasil pengujian simultan melalui uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 7,168 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Karena nilai signifikansi tersebut berada di bawah batas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *job demands* dan stres kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *psychological well-being*.

Tabel 12. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500 ^a	.250	.215	3.94620

a. Predictors: (Constant), Stres Kerja, *Job Demands*

Sumber : Diolah, Peneliti 2026

Berdasarkan hasil analisis pada tabel *Model Summary*, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,215 yang setara dengan 21,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini secara simultan mampu menjelaskan sebesar 21,5% variasi pada variabel *psychological well-being*. Adapun sisa sebesar 78,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh *job demands* dan stress kerja terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT INTI (Persero)

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job demands* dan stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero). Temuan ini didukung oleh hasil uji F yang menghasilkan nilai F hitung sebesar 7,168 dengan tingkat signifikansi 0,002 ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara simultan berkontribusi terhadap variasi *psychological well-being*. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Selanjutnya, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,215 mengindikasikan bahwa kombinasi *job demands* dan stres kerja mampu menjelaskan sebesar 21,5% variasi *psychological well-being*, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai tingkat kesejahteraan karyawan di PT INTI (Persero) menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan berada pada katagori tinggi. Secara deskriptif, distribusi *Psychological Well-Being* karyawan menunjukkan bahwa sebesar 72% karyawan berada pada kategori sangat tinggi, 28% pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan mampu mempertahankan kesejahteraan psikologis pada tingkat yang relatif baik.

Di sisi lain, hasil distribusi tingkat *job demands* menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Sebanyak 67% karyawan termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan 26% berada pada kategori sangat tinggi. Sementara itu, proporsi karyawan yang berada pada kategori cukup dan rendah relatif kecil, masing-masing sebesar 4% dan 2%. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan menghadapi tuntutan kerja yang cukup besar dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, hasil distribusi stres kerja menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada kategori tinggi sebesar 70%, diikuti kategori sangat tinggi sebesar 17%, cukup sebesar 11% dan rendah sebesar 2%. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan mengalami tingkat stres kerja yang relatif tinggi, terutama pada aspek tekanan waktu (*time stress*), yang berkaitan dengan keterbatasan waktu, tuntutan penyelesaian tugas, serta tekanan target kerja.

Berdasarkan hasil distribusi *psychological well-being*, meskipun tuntutan dan tekanan kerja yang dirasakan oleh karyawan tergolong tinggi, karyawan tetap mampu mempertahankan kondisi psikologisnya dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tercermin dari dominannya dimensi *personal growth* sebesar 70%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk berkembang, belajar dari tuntutan pekerjaan, serta memandang tekanan kerja sebagai bagian dari proses pengembangan diri. Selain itu, dimensi *environmental mastery* (48%) dan *self-acceptance* (46%) yang berada pada kategori tinggi turut mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan lingkungan kerja serta menerima kondisi diri secara positif, sehingga karyawan tetap dapat menjalankan pekerjaannya secara optimal.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui *job demands-resources* model (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Model tersebut menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang berada pada tingkat tinggi berpotensi menguras sumber daya fisik maupun psikologis karyawan, sehingga memicu peningkatan stres kerja. Apabila kondisi tersebut tidak disertai dengan ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, maka tekanan

yang dialami karyawan dapat berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*).

Meskipun demikian, hasil deskriptif menunjukkan bahwa *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero) secara umum berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa di tengah tingginya *job demands* dan stres kerja, karyawan kemungkinan memiliki *job resources* tertentu yang berperan sebagai pelindung (*buffer*) yang mampu memperkuat daya tahan individu terhadap tekanan, menjaga stabilitas mental, serta menjaga kesejahteraan psikologis meskipun karyawan menghadapi tuntutan yang besar. Sumber daya kerja seperti dukungan dari rekan kerja, otonomi, dan umpan balik positif mampu meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja (*work engagement*). Serta membantu karyawan mencapai tujuan, mendorong pertumbuhan pribadi, dan menumbuhkan rasa bermakna terhadap pekerjaannya (Bakker et al., 2007).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun *job demands* dan stres kerja pada karyawan PT INTI (Persero) tergolong tinggi, karyawan tetap mampu mempertahankan *psychological well-being* pada tingkat yang relatif baik. Kondisi ini mengindikasikan adanya kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja, yang kemungkinan didukung oleh keberadaan sumber daya kerja (*job resources*) yang berperan sebagai penyangga (*buffer*) terhadap dampak negatif tuntutan dan tekanan kerja.

Pengaruh *Job demands* terhadap *Psychological well-being* pada karyawan PT INTI (Persero)

Berdasarkan hasil pengujian regresi secara parsial, variabel *job demands* (X1) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero). Hal ini tercermin dari nilai signifikansi sebesar 0,137 ($p > 0,05$) serta koefisien beta sebesar -0,206. Temuan tersebut menunjukkan bahwa secara parsial *job demands* belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variasi *psychological well-being* karyawan dalam model penelitian ini. Temuan ini didukung oleh temuan ikhsan et al. (2023) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *job demands* dengan *psychological well-being*.

Meskipun arah koefisien regresi menunjukkan hubungan negatif, yang berarti semakin tinggi *job demands* cenderung diikuti oleh penurunan *psychological well-being*, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *job demands* terhadap *psychological well-being* secara parsial tidak terbukti dalam penelitian ini. Tingginya tuntutan kerja belum tentu secara langsung dapat menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan melainkan dapat berperan melalui mekanisme lain, seperti peningkatan stress kerja.

Temuan ini sejalan dengan *job demands-resources Model* (JD-R) oleh Bakker dan Demerouti (2007) yang menjelaskan bahwa *job demands* berpotensi menguras energi fisik dan psikologis karyawan, sehingga meningkatkan risiko stres kerja dan berdampak pada kondisi psikologis. Ketika tuntutan kerja tidak diimbangi dengan sumber daya yang cukup akibatnya akan terjadi peningkatan stress kerja dan pada akhirnya dapat berimplikasi pada penurunan kesejahteraan psikologis karyawan. Dampak dari tuntutan kerja terhadap *psychological well-being* tidak selalu bersifat langsung. Melainkan tergantung dari kondisi psikologis karyawannya.

Apabila kondisi kesejahteraan psikologis karyawan tetap baik meskipun ditengah tingginya tuntutan kerja yang harus mereka selesaikan. Kondisi tersebut didukung oleh adanya dimensi *positive relations with others* (76%), Makna hidup (*purpose in life*) (66%) dan *autonomy* (70%). Hal ini mengindikasikan bahwa Individu mampu menjalani kehidupan mereka secara bermakna, memiliki arah dan tujuan yang jelas, serta dapat menghadapi berbagai tantangan dengan cara yang sehat dan produktif (Ryff & Keyes, 1995).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job demands* memiliki peran dalam memengaruhi *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero) ketika dipertimbangkan secara simultan dengan stres kerja. Namun secara parsial tidak berpengaruh signifikan meskipun memiliki arah hubungan yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan tuntutan kerja tetap menjadi aspek yang krusial dalam upaya menjaga kesejahteraan psikologis karyawan ditengah restukturisasi.

Pengaruh Stress Kerja terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT INTI (Persero)

Hasil pengujian regresi linear berganda menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero). Hal ini tercermin dari nilai koefisien regresi sebesar $-0,429$ dengan tingkat signifikansi $0,005$ ($p < 0,05$). Arah koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat stres kerja berkaitan dengan penurunan *psychological well-being* yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Selain itu, berdasarkan nilai koefisien standar (*Standardized Beta*), stres kerja ($\beta = -0,408$) memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap *Psychological well-being* dibanding *job demands* ($\beta = -0,206$). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel berperan secara simultan, tingkat stres kerja menjadi faktor yang paling menentukan penurunan kesejahteraan psikologis karyawan.

Stres kerja mencakup dimensi *time stress* dan *anxiety stress*. Pada dimensi *Time Stress*, mayoritas karyawan berada pada kategori tinggi (70%) dan sangat tinggi (15%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan tekanan waktu yang cukup intens, seperti keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta tuntutan penyelesaian tugas yang cepat, serta merasa terikat dengan pekerjaan sehingga tidak memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi. Jika kondisi ini berlangsung secara berkelanjutan akibatnya akan terjadi penurunan kesejahteraan psikologis karyawan.

Selain tekanan waktu, pada dimensi *Anxiety stress* sebagian besar karyawan berada pada kategori tinggi (61%) dan sangat tinggi (22%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan cukup sering mengalami kecemasan, ketegangan emosional, serta kekhawatiran terkait pekerjaan yang dijalani. Tingginya tingkat kecemasan kerja tersebut berpotensi memengaruhi stabilitas emosi karyawan dan berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis apabila tidak dikelola dengan baik dan melakukan strategi *coping* yang efektif sebagai upaya meredam tuntutan yang sekiranya menekan (Lazarus dan Folkman., 1984).

Meskipun demikian, tingginya stres kerja pada dimensi tekanan waktu dan kecemasan tidak serta-merta menurunkan *psychological well-being* karyawan ke tingkat rendah. Hal ini terbukti secara deskriptif bahwa karyawan PT INTI (Persero) memiliki tingkat kesejahteraan yang baik sebesar (72%). Sehingga hal ini, menunjukkan bahwa karyawan masih memiliki kemampuan adaptasi psikologis dalam menghadapi tekanan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori *Transactional Model of Stress and Coping* yang dikemukakan oleh Lazarus dan Folkman (1984), dimana individu yang mampu menilai ulang situasi stres secara kognitif serta menerapkan strategi *coping* yang efektif mereka dapat mengendalikan dampak negatif stres terhadap kesejahteraan psikologisnya meskipun dihadapkan pada tekanan kerja yang tinggi. Dengan demikian, stress kerja tidak hanya bergantung pada besarnya tekanan kerja, tetapi juga pada cara individu menilai dan merespon tekanan tersebut.

Merujuk pada uraian sebelumnya, hasil penelitian ini menegaskan bahwa stres kerja merupakan faktor yang memengaruhi *psychological well-being* karyawan PT INTI (Persero). Namun, dampak negatif stres kerja terhadap kesejahteraan psikologis tidak selalu bersifat mutlak, karena dapat diminimalkan melalui kemampuan individu dalam mengelola stres dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi.

KESIMPULAN

Berdasarkan nilai Adjusted R² sebesar 0,215, *Job Demands* dan stres kerja secara simultan menjelaskan 21,5% variasi *Psychological Well-Being* karyawan PT INTI (Persero), sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap *psychological well-being* ($\beta = -0,429$) dibandingkan *Job Demands* ($\beta = -0,111$), sehingga penurunan kesejahteraan psikologis lebih kuat dipicu oleh tingkat stres yang dialami karyawan. Di sisi lain, hipotesis pengaruh *Job Demands* terhadap *Psychological Well-Being* tidak terbukti, yang dapat dijelaskan melalui teori *Job Demands–Resources* bahwa tuntutan kerja tidak selalu berdampak negatif apabila diimbangi dengan sumber daya kerja yang cukup dan kemampuan individu dalam beradaptasi lingkungan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Penelitian ini juga menemukan bahwa secara deskriptif, *psychological well-being* karyawan berada pada kategori tinggi meskipun *job demands* dan stres kerja tergolong tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan adaptasi psikologis yang baik, yang kemungkinan didukung oleh keberadaan *job resources*, seperti dukungan rekan kerja, pengalaman, dan otonomi dalam pekerjaan, serta penerapan strategi *coping* yang efektif. Strategi *coping* ini memungkinkan karyawan menilai ulang situasi stres secara kognitif, mengelola tekanan emosional, dan tetap menjaga kesejahteraan psikologis meskipun dihadapkan pada tuntutan dan tekanan kerja yang tinggi.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun karyawan PT INTI (Persero) menghadapi tuntutan dan tekanan kerja yang cukup tinggi, mereka tetap mampu menjaga *psychological well-being* pada tingkat yang relatif baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan stres kerja yang efektif dan pemanfaatan sumber daya kerja, seperti dukungan dari rekan kerja, mampu membantu karyawan mempertahankan kesejahteraan psikologisnya. Selain itu, keterbatasan jumlah sampel menyebabkan hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih besar serta menambahkan variabel lain, seperti dukungan sosial, *job resources*, atau strategi *coping*, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Psychological Well-Being* karyawan.

REFERENSI

- Alfaridzi, M. S., Muttaqin, R., & Akbar, R. F. (2025). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LOCUS OF CONTROL, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA*. 9(3), 1196–1207. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i3>
- Backhaus, I., Lohmann-haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., Tecco, C., & Dragano, N. (2024). *Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health*.
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik Keuangan Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah 2021* (Nomor Publikasi 06300.2217). Badan Pusat Statistik
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barello, S., Caruso, R., Palamenghi, L., Nania, T., & Dellafiore, F. (2021). Factors associated with emotional exhaustion in healthcare professionals involved in the COVID - 19 pandemic: an application of the job demands - resources model. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(8), 1751–1761. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01669-z>
- Bjerke, R. (2025). *Employee Emotions During Organizational Change Among Nordic Academics: Health-Promoting Self-Leadership as a Coping Strategy*.
- Daffa, M., Albar, V., Ferdian, F., Padang, U. N., & Manajemen, P. (2024). *Pengaruh Job Demands Terhadap Workplace Well-Being Pada Karyawan Hotel The ZHM Premiere Padang*. 4.

- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dlouhy, K., & Schmitt, A. (2024). *MAJOR EMPIRICAL CONTRIBUTION A Job Demands – Resources Perspective on Emotional Exhaustion and Work Engagement in Human – Animal Work*. 733–761.
- Duagantara, A. D. (2022). Pengaruh job demands–resources terhadap employee engagement pada karyawan work from home. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, 2(1), 298–307. Diakses dari <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>
- Fikri, A. (2022). Organizational cultures of non-franchise local coffee shop as a form of social entrepreneurship for milenials. *Journal of Business and Management Inaba (JBMI)*, 1(2), 97–111. <https://doi.org/10.56956/jbmi.v1i02.119>
- Fløvik, L., & Christensen, J. O. (2019). *The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes*. 10(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>
- Folkman, S., & Folkman, S. (1997). *POSITIVE PSYCHOLOGICAL STATES AND COPING WITH*. 45(8), 1207–1221.
- Galvez-bayugo, M. A. R. (2025). *Job Demands , Job Resources , and Psychological Well-Being of Higher Education Institution Administrators*. 15(4), 558–572. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i4/25228>
- González-varona, J. M., Poza, D., & Acebes, F. (2021). *Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs*. 14(1), 15–24.
- Hafiz, S. M., Awaldy, R. P., & Gunawan, A. S. (2025). *Restrukturisasi Organisasi dalam Perspektif Manajemen Perubahan*. 9, 21845–21850.
- Ikhlas, M., Lukman, S., & Rivai, H. A. (2025). Pengaruh Job Demand Terhadap Psychological Wellbeing dengan Burnout Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus Pada Karyawan Pabrik PT. Semen Padang. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 455–461. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i4.1805>
- Ku, H. L. (2023). *Difficulties in organizational restructuring : A systematic literature review*. 1, 1–9.
- Laksono, R. D., Virgonita, M., & Widhiastui, H. (2023). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kesejahteraan Psikologis dengan Variabel Intervening Dukungan Sosial Dan Strategi Koping pada Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Dustira Cimahi. *Seminar Nasional Psikologi (SERASI), August 2023*, 128–138.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C., Fouquereau, E., Lequeurre, J., Gillet, N., & Ragot, C. (2013). *Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources* (Vol. 26).
- Mathisen, G. E., Tjora, T., Bergh, L. I. V, Jain, A., & Leka, S. (2023). The differential impact of organizational restructuring and downsizing on the psychosocial work environment and safety climate in the petroleum industry. *Safety Science*, 166(June), 106255. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106255>
- Nuradina, K., Fikri, A., & Harding, D. (2024). *Citizenship Behavior in the Workplace : An Exploration of Employee Motives*. 2(2), 118–128.
- Putra, D. A., & Nuradina, K. (2023). *Strategi Coping dan Upaya Resiliensi Karyawan di Masa*. 33–40.
- Raza, M. A., Imran, M., & Rosak-szyrocka, J. (2023). *Organizational Change and Workplace Incivility : Mediated by Stress , Moderated by Emotional Exhaustion*.
- Rendy, P., Suroso, A., & Sembiring, S. (2025). *Tec Empresarial Cultural Foundations of*

- Cabin Crew Retention* : 416–439.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). *The Structure of Psychological Well-Being Revisited*. 69(4), 719–727.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Safarini, A. F., & Mulyono, N. B. (2024). Assessing organizational restructuring and crafting solutions to manage workload in shared service and support unit – PT Telkom Regional III. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(8), 6516–6537. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i8-64>
- Sastri, P. D., Nuraeni, Y. A., & Ardiansyah, R. (2022). *SITTING MEDITATION TRAINING AS AN ALTERNATIVE TO SELF-HEALING*. 01(02).
- Shin, D., Kim, Y., & Kim, B. (2021). *Understanding Job Stress and Organizational Effectiveness of Airline Employees Due to Changes in the Employment Environment under COVID-19 — Focusing on the Difference in the GAD-7 of Employees*.
- Sugiyono (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (2nd ed., pp. 1-440). Alfabeta Bandung.