



Pengaruh Kepuasan Kerja, Resiliensi, *Work Engagement* Terhadap Komitmen Afektif Pekerja Milenial

Muchtadin¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas YPPI Rembang
muchtadinmuch12@gmail.com

Abstract

The millennial generation is less attached to work and tends to want to leave work. This research aims to determine the effect of job satisfaction, resilience, work experience on affective commitment. Research was conducted on 100 millennial workers in Indonesia. Sampling was carried out using convenience sampling. The data analysis method was carried out using PLS SEM. Data collection was carried out via Google form via various social media. The research results show that job satisfaction, resilience, and work engagement each have a positive effect on the affective commitment of millennial workers. Future research could also be limited to worker status and organization type. This research contributes to increasing affective commitment through factors such as job satisfaction, resilience and work engagement among millennial workers in Indonesia.

Keywords: Affective Commitment, Job Satisfaction, Resiliency, Work Engagement

Abstrak

Generasi milenial kurang terikat dengan pekerjaannya dan cenderung ingin meninggalkan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh kepuasan kerja, resiliensi, keterikatan kerja terhadap komitmen afektif. Penelitian dilakukan pada 100 pekerja milenial di Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan secara *convenience sampling*. Metode analisis data dilakukan dengan PLS SEM. Pengambilan data dilakukan melalui *google form* melalui berbagai media sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, resiliensi, dan *work engagement* masing-masing berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pekerja milenial. Penelitian selanjutnya dapat juga dibatasi pada status pekerja dan jenis organisasi. Penelitian ini berkontribusi bagi peningkatan komitmen afektif melalui faktor-faktor seperti kepuasan kerja, resiliensi, dan *work engagement* pada pekerja milenial di Indonesia.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Resiliensi, *Work Engagement*

PENDAHULUAN

Lembaga survey Gallup tahun 2016 dalam laporannya “*How Millennials Want to Work and Live*” melaporkan bahwa 55% dari generasi milenial tidak terikat dengan pekerjaannya. Ketika pekerja kurang terikat dengan pekerjaannya maka mereka tingkat komitmen afektif mereka akan menjadi rendah (Abualigah et al., 2023). Masih dalam laporan Gallup tahun 2016 bahwa pekerja milenial merasa acuh tak acuh terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Generasi milenial yang sebenarnya tidak ingin berganti pekerjaan, namun perusahaan tempat mereka bekerja tidak memberikan alasan yang kuat untuk tetap tinggal. Ketika generasi milenial melihat peluang yang lebih bagus, mereka berinisiatif untuk mengambilnya. Pekerja milenial hanya ingin mendapat manfaat dari pekerjaan sehingga mereka akan terus mencari pekerjaan yang sesuai bagi mereka. Komitmen afektif diperlukan untuk mengurangi niat berganti pekerjaan sehingga mereka tidak terus menerus mencari pekerjaan (Perreira et al., 2018).

Pekerja milenial lahir daam rentang tahun 1981 sampai 1996 (Dimock, 2019). Laporan “*The Deloitte Global Millennial Survey 2022*” mengungkapkan bahwa seperempat generasi milenial ingin meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun, dan sekitar sepertiganya akan meninggalkan pekerjaan mereka meski tidak ada pekerjaan cadangan dan ini menjadi indikator dari ketidakpuasan yang signifikan dari pekerja. Ketidakpuasan pekerja terhadap pekerjaannya dapat menurunkan tingkat komitmen afektif pekerja (Chordiya et al., 2017).

Komitmen afektif menjadi salah satu aspek penting bagi perusahaan atau organisasi yang saat ini mempekerjakan generasi milenial. Pada pekerja dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi maka akan semakin berperilaku inovatif saat bekerja, mengurangi keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaannya, meningkatkan kapabilitas inovasi dari individu, meningkatkan perilaku sukarela dalam pekerja yang melebihi aturan formal, cenderung memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan, meningkatkan kreatifitas individu serta meningkatkan kinerja dari pekerja (Alqudah et al., 2022; Khaola & Rambe, 2021; Moussa & El Arbi, 2020; Tajeddini et al., 2023; To & Billy, 2023).

Komitmen afektif dari pekerja milenial tentunya disebabkan oleh beranekaragam faktor. Tingkat komitmen afektif seorang pekerja disebabkan oleh faktor keterikatan pekerja terhadap organisasinya, seberapa puas pekerja akan pekerjaannya, tingkat keterikatan pekerja terhadap pekerjaannya, faktor kepemimpinan transformasional, seberapa baik manajemen talenta dilakukan, tingkat resiliensi dalam bekerja, faktor kepemimpinan spiritual, seberapa besar organisasi memberikan dukungan terhadap pekerjanya, tingkat pemberdayaan kepemimpinan dan pemberdayaan psikologis (Al Otaibi et al., 2022; Ampofo, 2020; Atrizka et al., 2020; Khaola & Rambe, 2021; Paul et al., 2019; Rumangkit, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk melihat besar pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja, resiliensi dan keterikatan kerja terhadap komitmen afektif pekerja milenial.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen Afektif

Komitmen afektif didorong oleh perasaan positif terhadap organisasi dan diyakini sebagai hasil dari berbagi perasaan antara organisasi dengan karyawan, dapat dikatakan bahwa komitmen afektif dianggap tinggi ketika karyawan merasa menjadi bagian keluarga dalam organisasinya (Alves et al., 2020). Komitmen afektif diapresiasi melalui perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap organisasinya dan hal ini menentukan pentingnya kesediaan pekerja dalam memberikan kontribusi untuk kepentingan organisasi (Moussa & El Arbi, 2020). Komitmen afektif atau yang diartikan dengan keterikatan emosional pekerja terhadap organisasinya merupakan inti utama dari sebuah komitmen organisasi (Mercurio, 2015). Komitmen afektif sendiri merupakan bagian dari komitmen organisasi (Wołowska, 2014).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pemenuhan kebutuhan yang diinginkan karyawan, perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya atau diartikan juga sebagai respon emosional positif pekerja tentang pencapaian nilai pekerjaan beserta equitasnya (Liu et al., 2016). Sebagian besar definisi kepuasan kerja berfokus pada perasaan dan pemikiran karyawan terhadap pekerjaan mereka (Kara, 2020). Kepuasan kerja adalah suatu sikap menonjol dan lazim yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku dalam kehidupan kerja dan non-kerja seseorang (Judge et al., 2020). Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen afektif (Chordiya et al., 2017; Ozturk et al., 2014).

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Resiliensi

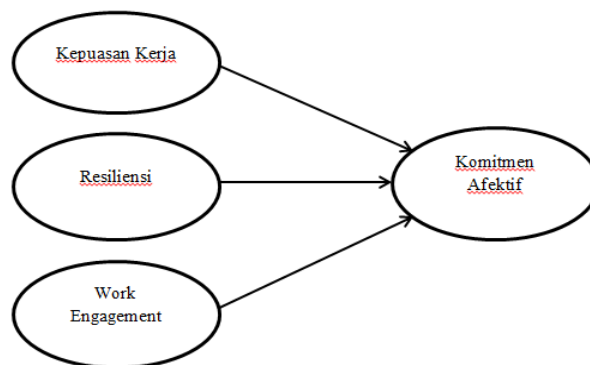
Resiliensi merupakan kapasitas individu yang bisa dikembangkan dalam bentuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan menuju peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab (Pathak & Joshi, 2021). Resiliensi merupakan kapasitas individu untuk bangkit kembali dari kegagalan karena mereka menganggap kegagalan sebagai tantangan, mencapai tujuan mereka dengan mengatasi rintangan, dan menjadi bahagia (Ribeiro et al., 2021). Resiliensi merupakan konstruksi kompleks yang memiliki arti karakteristik spesifik bagi individu, keluarga, organisasi, masyarakat dan budaya tertentu dimana individu mungkin lebih tangguh dalam beberapa bidang kehidupan mereka namun kurang dalam beberapa bidang yang lain (Southwick et al., 2014). Meskipun definisi resiliensi yang berbeda muncul, semuanya memiliki fokus yang sama pada konseptualisasi resiliensi pada berbagai tingkat, dari tingkat biologis hingga struktural sosial, fokus pada sifat dinamis dari ketahanan, dan beralih dari mengkonseptualisasikan ketahanan hanya sebagai sifat individu. (Denckla et al., 2020). Beberapa temuan sebelumnya menemukan bahwa resiliensi mampu meningkatkan komitmen afektif seorang pekerja (Paul et al., 2019; Ribeiro et al., 2021)

H₂: Resiliensi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Work Engagement

Keterikatan kerja (*work engagement*) diartikan sebagai keadaan motivasi positif pekerja dalam bentuk semangat, dedikasi, dan penyerapan terhadap pekerjaannya (Bakker et al., 2014). Semangat (*vigor*) mengacu pada perasaan karyawan yang berkaitan dengan kekuatan fisik, energi emosional, dan aktivitas kognitif. Semangat juga menyiratkan tingginya energi karyawan dalam bekerja, ketahanan mental, investasi dalam pekerjaan nyata, serta tingkat ketekunan yang tinggi bahkan ketika menghadapi kesulitan (Jaya & Ariyanto, 2021). Dedikasi merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaan dengan tujuan mencapai hasil yang signifikan secara pribadi, kepatuhan dalam menaati peraturan, bekerja keras, ketahanan dalam menjalankan tugas dan mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah (Jaya & Ariyanto, 2021). Penyerapan mengacu pada keadaan pikiran seseorang yang lebih meresapi pekerjaannya, tingkat perasaan seseorang yang terfokus pada pekerjaan sehingga seakan-akan merasa terpisah dengan lingkungannya, memiliki konsentrasi yang tinggi serta tidak menyadari waktu yang telah dihabiskan dalam suatu pekerjaan (Jaya & Ariyanto, 2021). Beberapa penelitian menemukan bahwa *work engagement* mampu meningkatkan komitmen afektif dari pekerja (Gupta et al., 2016; Scrima et al., 2014).

H₃: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif



Gambar 1. Kerangka Konspetual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif untuk melihat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penelitian dilakukan dalam satu kurun waktu tertentu. Responden ialah 100 orang pekerja milenial dari beragam karakteristik. Pekerja milenial lahir dalam tahun 1981 sampai 1996. Pengambilan sampel dilakukan secara *convenience sampling* sesuai tahun kelahiran generasi milenial. Data penelitian disebar menggunakan *google form* melalui berbagai media sosial seperti LinkedIn, Facebook dan Whatsapp. Pengolahan data menggunakan metode analisis PLS SEM.

Pengukuran penelitian ini menggunakan hasil adaptasi dari beberapa penelitian terdahulu. Instrumen komitmen afektif berjumlah 6 butir yang diadaptasi dari (Kim, 2014). Instrumen kepuasan kerja berjumlah 4 butir yang diadaptasi dari (Riyanto et al., 2023). Instrumen Resiliensi berjumlah 6 butir yang diadaptasi dari (Sapyaprapa et al., 2013). Instrumen *work engagement* berjumlah 3 butir yang diadaptasi dari (Schaufeli et al., 2017). Semua instrumen penelitian mempunyai rentang skor dari 1 sampai 5 dengan pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju.

HASIL

Gambaran Responden

Responden penelitian ini didominasi laki-laki yaitu 54 orang (54%) dan 46 orang (46%) perempuan. Responden dengan pendidikan akhir SMA/setara sebanyak 5 orang (5%), diploma 3 orang (3%), sarjana/setara sebanyak 40 orang (40%), 50 orang (50%) magister, 2 orang (2%) doktor. 66 orang (66%)

bekerja di sektor swasta sedangkan 11 orang (11%) bekerja sebagai ASN, 8 orang (8%) bekerja pada perusahaan BUMN, 15 orang (15%) menjawab lainnya. 76 orang (76%) responden merupakan pegawai tetap sedangkan 24 orang (24%) lainnya pegawai tidak tetap. Semua responden berada pada rentang kelahiran antara 1981 hingga 1996.

Uji Validitas

Tabel 1. Nilai AVE

Variabel	AVE
Komitmen Afektif	0.552
Kepuasan Kerja	0.695
Resiliensi	0.638
Work Engagement	0.795

Tabel 1 memperlihatkan skor AVE (*average variant extracted*) masing-masing variabel. Skor AVE $\geq 0,5$ dianggap valid dan oleh sebab itu semua instrumen pengukuran variabel dalam penelitian ini dianggap valid.

Tabel 2. Nilai *Outer Loadings*

	KA		KK		RE		WE
KA1	0.757	KK1	0.804	RE1	0.743	WE1	0.841
KA2	0.782	KK2	0.799	RE2	0.725	WE2	0.912
KA3	0.700	KK3	0.856	RE3	0.846	WE3	0.919
KA4	0.791	KK4	0.874	RE4	0.773		
KA5	0.699			RE5	0.829		
KA6	0.723			RE6	0.866		

Tabel 2 menunjukkan skor *outer loadings* setiap butir pernyataan dari semua variabel. Skor *outer loadings* komitmen afektif berada pada rentang 0,699 sampai 0,791. Skor *outer loadings* kepuasan kerja berada pada rentang 0,799 sampai 0,874. Skor *outer loadings* resiliensi berada pada rentang 0,725 sampai 0,866. Skor *outer loadings* *work engagement* berada pada rentang 0,841 sampai 0,919. Semua butir pernyataan diikutsertakan selama nilai AVE dari masing-masing variabel $\geq 0,5$.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	KA	KK	RES	WE
KA	0.743			
KK	0.646	0.834		
RES	0.710	0.464	0.799	
WE	0.739	0.527	0.643	0.892

Tabel 3 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan dimana semua variabel memiliki validitas diskriminan yang baik. Konstruk komitmen afektif, kepuasan kerja, resiliensi, dan *work engagement* lebih tinggi dari konstruk lainnya (0,743; 0,834; 0,799; 0,892). Hal ini berarti masing-masing variabel memang memiliki ciri khas yang membedakan dengan variabel yang lain.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

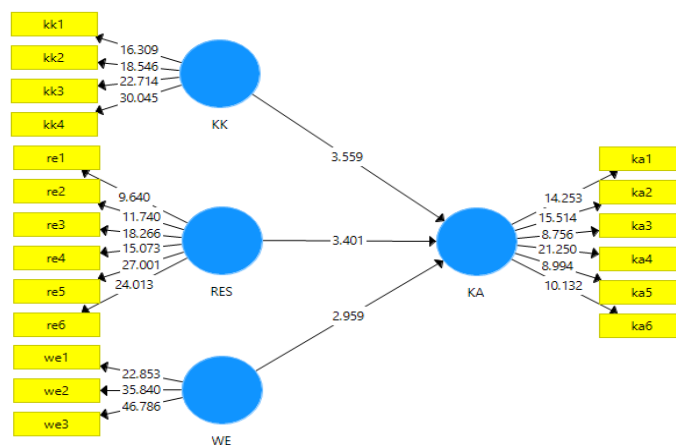
Variabel	Alfa Cronbach	Reliabilitas Komposit
Komitmen Afektif	0.838	0.880
Kepuasan Kerja	0.853	0.901
Resiliensi	0.886	0.913
Work Engagement	0.870	0.921

Tabel 4 memperlihatkan hasil uji reliabilitas. Semua variabel penelitian seperti komitmen afektif, kepuasan kerja, resiliensi, dan *work engagement* mempunyai skor Alfa Cronbach $> 0,7$ dan skor reliabilitas komposit $> 0,7$ maka semua variabel dalam penelitian ini dianggap reliabel.

Uji R Square

Hasil uji *R Square* yang didapat ialah sebesar 0,702 yang artinya kepuasan kerja, resiliensi dan *work engagement* berkontribusi bagi peningkatan komitmen afektif sebesar 70,2% sedangkan sisanya 29,8% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Uji Hipotesis



Gambar 1. Koefisien Jalur

Gambar 1 menunjukkan nilai koefisien jalur variabel eksogen (kepuasan kerja, resiliensi, *work engagement*) terhadap variabel endogennya (komitmen afektif). Nilai statistik $T \geq 1,96$ menyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada gambar 1 terlihat bahwa nilai statistik T masing-masing variabel eksogen terhadap endogennya (3,559; 3,401; 2,959).

Tabel 5. Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	P Value	Keputusan
KK ► KA	0.297	0.000	Diterima
RES ► KA	0.335	0.001	Diterima
WE ► KA	0.367	0.003	Diterima

Tabel 5 menunjukkan hasil uji hipotesis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,297$; $p = 0,000$). Resiliensi ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,335$; $p = 0,001$). *Work engagement* ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,367$; $p = 0,003$).

PEMBAHASAN

Kepuasan kerja ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif (Tabel 5). Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya di mana kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen afektif pekerja (Chordiya et al., 2017; Ozturk et al., 2014). Kepuasan kerja juga berperan agar karyawan memiliki kinerja yang baik (Story & Castanheira, 2019). Ketika pekerja merasa terikat secara emosional dengan organisasinya maka mereka akan berupaya meningkatkan kinerja mereka (Sharma & Dhar, 2016). Pada pekerja milenial, kepuasan kerja disebabkan oleh faktor demografi supervisor dan perbedaan relasional (Campione, 2014). Faktor pengembangan karyawan, penghargaan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan juga menentukan tingkat kepuasan kerja generasi milenial (Wen et al., 2018).

Resiliensi ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif (Tabel 5). Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya di mana resiliensi mampu meningkatkan komitmen afektif pekerja (Paul et al., 2019; Ribeiro et al., 2021). Resiliensi atau ketahanan yang dimiliki pekerja menyebabkan hubungan antara atasan, kelompok dan individu (pekerja) menjadi lebih baik sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Meng et al., 2019). Pekerja yang mampu bangkit dalam mengatasi kesulitan pekerjaan akan semakin memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya (Polat & İskender, 2018).

Work engagement ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif (Tabel 5). Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya di mana *work engagement* mampu meningkatkan komitmen afektif pekerja (Gupta et al., 2016; Scrima et al., 2014). Hal ini berarti ketika karyawan merasa semangat dalam bekerja, berdedikasi terhadap pekerjaan, meresapi pekerjaannya maka keterikatan emosional terhadap organisasinya akan semakin besar. *Work engagement* juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Cesário & Chambel, 2017). Baik *work engagement* maupun komitmen afektif, keduanya meningkatkan pengaruh yang diberikan kepemimpinan etis terhadap kreatifitas karyawan (Asif et al., 2019).

KESIMPULAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja, resiliensi, *work engagement* masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif pekerja milenial. Mayoritas responden ialah laki-laki, bekerja di perusahaan swasta, berpendidikan akhir magister.

Penelitian hanya dibatasi pada pekerja berdasarkan rentang usia saja yaitu tahun 1981 sampai 1996. Penelitian ke depan dapat juga dibatasi berdasarkan status pekerjaan seperti tetap atau tidak tetap dan berdasarkan status pekerjaan (ASN atau pegawai swasta). Bagi perusahaan atau organisasi yang mempekerjakan generasi milenial diharapkan dapat memperhatikan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, resiliensi dan *work engagement* agar komitmen afektif pekerja milenial bisa lebih ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualigah, A., Darwish, T. K., Davies, J., Haq, M., & Ahmad, S. Z. (2023). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: Evidence from a Middle Eastern emerging market. *Journal of Asia Business Studies, ahead-of-print*.
- Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2022). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993.
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253–262.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489.
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., & Pratama, I. (2020). Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior through Talent Management and Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Campione, W. A. (2014). The influence of supervisor race, gender, age, and cohort on millennials' job satisfaction. *Journal of Business Diversity*, 14(1).
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178–195.
- Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Seedat, S., Teicher, M. H., Williams, D. R., & Koenen, K. C. (2020). Psychological resilience: an update on definitions, a critical appraisal, and research

- recommendations. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1822064.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1–7.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Jaya, L. H. S., & Ariyanto, E. (2021). The effect of vigor, dedication and absorption on the employee performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311–316.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207–241.
- Kara, S. (2020). Investigation of job satisfaction and burnout of visual arts teachers. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 160–171.
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398.
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Liu, Y., Aunguroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International Nursing Review*, 63(1), 84–91.
- Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J., & Xi, J. (2019). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2231–2250.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Moussa, N. Ben, & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294–313.
- Pathak, D., & Joshi, G. (2021). Impact of psychological capital and life satisfaction on organizational resilience during COVID-19: Indian tourism insights. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2398–2415.
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1274–1297.
- Perreira, T. A., Berta, W., & Herbert, M. (2018). The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), e1451–e1461.
- Polat, D. D., & İskender, M. (2018). Exploring teachers' resilience in relation to job satisfaction, burnout, organizational commitment and perception of organizational climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5(3), 1–13.
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1015–1029.
- Riyanto, S., Handiman, U. T., Gultom, M., Gunawan, A., Putra, J. M., & Budiyanto, H. (2023). Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training. *Emerging Science Journal*, 7(2), 520–537.
- Rumangkit, S. (2020). Mediator analysis of perceived organizational support: role of spiritual leadership on affective commitment. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(1), 48–55.
- Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R. (2013). Validation of psychological capital questionnaire in Thai employees. *Proceedings of the Asian Conference on Psychology and the*

- Behavioral Sciences. Tokio, Japón*, 394–399.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159–2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161–182.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338.
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370.
- Tajeddini, K., Budur, T., Gamage, T. C., Demir, A., Zaim, H., & Topal, R. (2023). Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment. *Journal of Management Development*, 42(1), 29–53.
- To, W. M., & Billy, T. W. (2023). Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ahead-of-print.
- Wen, C. T. Y., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). Factors influencing job satisfaction: A perspective of millennials in Malaysia multinational (MNC) companies. *Global Business and Management Research*, 10(1), 48–66.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1).