



PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MAKNA KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DIMODERASI RESILIENSI PADA PEKERJA MILENIAL

Muchtadin^{1*}

Prodi Manajemen, Universitas YPPI, Rembang, Jawa Tengah, Indonesia

^{1*}Email penulis koresponden: muchtadinmuch12@gmail.com

Riwayat Artikel	Abstrak
Submitted: 28 November 2023 Accepted: 30 Desember 2023 Published: 31 Desember 2023	Pekerja milenial cenderung kurang merasa terikat dengan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan makna kerja terhadap komitmen afektif yang dimoderasi oleh resiliensi pada pekerja milenial. Penelitian bersifat kuantitatif kausalitas. Sebanyak 100 pekerja milenial menjadi responden dengan pengambilan sampel secara <i>convenience</i>. Metode analisa data dilakukan dengan PLS SEM. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dimoderasi oleh resiliensi sedangkan pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif tidak dimoderasi oleh resiliensi. Penelitian selanjutnya dapat juga dibatasi pada sektor swasta atau publik saja serta pada sektor tertentu seperti kesehatan, manufaktur, pendidikan, dan pemerintahan. Penelitian ini berkontribusi bagi upaya meningkatkan komitmen afektif pekerja milenial melalui faktor kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi. Kata kunci: kepuasan kerja; komitmen afektif; makna kerja; resiliensi
Jurnal DIALOGIKA diterbitkan oleh Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Pascasarjana, Universitas Majalengka	Abstract <i>Millennial workers tend to feel less connected to their work. This research aims to determine the influence of job satisfaction and meaning of work on affective commitment which is moderated by resilience in millennial workers. Research is quantitative causality. A total of 100 millennial workers were respondents using convenience sampling. The data analysis method was carried out using PLS SEM. The results show that the influence of job satisfaction on affective commitment is moderated by resilience, while the influence of work meaning on affective commitment is not moderated by resilience. Further research can also be limited to the private or public sector as well as to certain sectors such as health, manufacturing, education and government. This research contributes to efforts to increase the affective commitment of millennial workers through the factors of job satisfaction, meaning of work, and resilience.</i> Keywords: <i>affective commitment; job satisfaction; meaningful work; resilience</i>

PENDAHULUAN

Sebanyak 55 dari 100 pekerja generasi milenial dilaporkan kurang merasa terikat dengan pekerjaannya oleh lembaga survey Gallup tahun 2016 dengan judul laporannya "*How Millennials Want to Work and Live*". Rendahnya keterikatan kerja merupakan indikasi dari rendahnya komitmen afektif seorang pekerja (Ampofo, 2020). Rendahnya keterikatan kerja juga menjadi faktor penyebab keinginan seseorang pekerja milenial untuk keluar dari pekerjaannya (Muchtadin, 2022). Sementara itu komitmen afektif sangat dibutuhkan agar karyawan mengurangi keinginannya untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini (Albrecht & Marty, 2020).

Lembaga survey Deloitte tahun 2023 melaporkan bahwa generasi milenial merasa pekerjaan menjadi bagian identitas dirinya, mereka lebih mementingkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan, cenderung merasa stres dan cemas di setiap waktu, serta pernah mengalami kekerasan kecil di tempat kerja. Hal-hal tersebut jika tidak ditangani dapat membawa hal buruk bagi organisasi mereka.

Generasi milenial memiliki karakteristik seperti lahir dan tumbuh saat teknologi sedang berkembang, lebih memiliki berkomunikasi secara daring, mempunyai ekspektasi tinggi terhadap pimpinan, tidak takut bertanya, memiliki harga diri dan kepercayaan diri yang tinggi, dan peduli terhadap pendidikan (Madiistriyatno & Hadiwijaya, 2020). Faktor kepemimpinan dapat membuat pekerja semakin berkomitmen secara afektif pada organisasinya (Astuty & Udin, 2020).

Komitmen afektif penting untuk dimiliki oleh pekerja dari generasi milenial. Pekerja milenial yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku sukarela dalam bekerja melebihi aturan normal, lebih merasa terikat dengan pekerjaan, serta senang untuk berbagi pengetahuan (Prayitno et al., 2022). Ketika pekerja milenial berkomitmen secara afektif maka niat untuk berganti pekerjaan menjadi berkurang (Amalia, 2020). Pekerja milenial yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung menunjukkan performa kerja yang baik (Prasetyo & Hasanah, 2022).

Tingkat komitmen afektif pekerja milenial ditentukan oleh faktor yang bervariasi. Keseimbangan antara kehidupan dengan aspek pekerjaan serta seberapa puas seorang pekerja dengan pekerjaannya merupakan faktor yang membentuk komitmen afektif pekerja milenial (Yunita et al., 2023). Keterikatan kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan komitmen afektif pekerja generasi milenial (Kusnilawati, 2022). Ketika generasi milenial memiliki spiritualitas yang tinggi di tempat kerja maka komitmen afektifnya juga ikut tinggi (Saripudin & Kurnia, 2021). Investasi dalam membangun hubungan di tempat kerja merupakan hal yang penting karena dapat meningkatkan komitmen afektif pekerja milenial (Hechl, 2017). Dukungan organisasi, modal psikologis, keterikatan kerja menjadi faktor penentu dari komitmen afektif pekerja milenial (Lie et al., 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan hasil yang bertentangan. Kepuasan kerja ditemukan tidak mampu meningkatkan komitmen afektif (Han et al., 2012; Harianto, 2016; Karanita & Kurniawan, 2022). Penelitian lainnya menemukan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan komitmen afektif (Akinyemi et al., 2022; Chordiya et al., 2017; Saragih et al., 2020). Perbedaan tersebut terjadi karena adanya faktor yang memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif yaitu resiliensi pekerja. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa makna kerja membuat seseorang lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasinya (Jiang & Johnson, 2018; Kaur & Mittal, 2020; Usman et al., 2021). Sejauh ini belum ditemukan faktor moderasi pada pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif.

Kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi ditemukan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen afektif dalam penelitian sebelumnya (Ampofo, 2020; Kaur & Mittal, 2020; Ribeiro et al., 2021). Kepuasan kerja dan makna kerja terkait secara positif dengan resiliensi pekerja (Kanwal et al., 2020; Zheng et al., 2017). Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh langsung dari kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi terhadap komitmen afektif. Selain itu untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan makna kerja terhadap komitmen afektif yang dimoderasi oleh resiliensi. Penelitian ini berkontribusi dalam upaya meningkatkan komitmen afektif melalui faktor kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi pada pekerja milenial di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Desain yang dipilih dalam penelitian ini sifatnya kuantitatif kausalitas. Responden berupa 100 pekerja milenial. Penentuan sampel melalui *convenience sampling* atau siapa saja yang bersedia dalam mengisi kuesioner sesuai dengan kriteria yaitu pekerja yang lahir di antara tahun 1981 sampai 1996 (generasi milenial). Cara dalam menganalisis data menggunakan PLS SEM. Proses pengambilan data digunakan *google form* yang disebar melalui media sosial Whatsapp, Facebook dan LinkedIn dengan 5 pilihan jawaban yaitu

sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), ragu-ragu (skor 3), tidak setuju (skor 2), sangat tidak setuju (skor 1). Instrumen penelitian kepuasan kerja (4 butir pernyataan), makna kerja (3 butir pernyataan), resiliensi (6 butir pernyataan), dan komitmen afektif (6 butir pernyataan) diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Kim, 2014; Riyanto et al., 2023; Sapyaprapa et al., 2013; Spreitzer, 1995).

HASIL

Gambaran Responden

Responden merupakan generasi Y atau milenial dengan rentang tahun kelahiran 1981 sampai 1996. Sebanyak 76 orang (76%) merupakan pegawai tetap dan 24 orang (24%) merupakan pegawai tidak tetap. Tingkat pendidikan akhir responden ialah SMA/setara sebanyak 5 orang (5%), diploma sebanyak 3 orang (3%), sarjana 40 sebanyak orang (40%), magister sebanyak 50 orang (50%), dan sisanya doktor sebanyak 2 orang (2%). Sebanyak 66 orang (66%) bekerja di perusahaan swasta, 11 orang (11%) berprofesi sebagai ASN, 8 orang (8%) bekerja di BUMN, sisanya 15 orang (15%) menjawab lainnya. Responden ialah 54 laki-laki (54%) dan 46 perempuan (46%).

Uji Validitas

Tabel 1. Nilai AVE

Variabel	AVE
Komitmen Afektif	0.552
Kepuasan Kerja	0.695
Makna Kerja	0.729
Rersiliensi	0.638

Hasil penelitian yang ada dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki skor AVE (*average variant extracted*) di atas 0,5. Hal ini berarti komitmen afektif, kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi dinyatakan valid.

Tabel 2. Nilai Outer Loadings

	KA		KK		MK		RES
KA1	0.767	KK1	0.804	MK1	0.862	RES1	0.743
KA2	0.781	KK2	0.800	MK2	0.873	RES2	0.725
KA3	0.702	KK3	0.856	MK3	0.827	RES3	0.847
KA4	0.786	KK4	0.873			RES4	0.772
KA5	0.705					RES5	0.829
KA6	0.712					RES6	0.866

Pada Tabel 2 terdapat nilai *outer loadings* semua indikator dari semua variabel penelitian yang lebih besar dari 0,7. Artinya semua item pengukuran dinyatakan valid dan bisa dipakai dalam proses analisis selanjutnya.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	KA	KK	MK	RES
KA	0.743			
KK	0.643	0.834		
MK	0.684	0.589	0.854	
RES	0.708	0.464	0.566	0.799

Tabel 3 menunjukkan validitas diskriminan masing-masing variabel. Validitas diskriminan komitmen afektif sebesar 0,743 dan berada di atas 0,643; 0,684; 0,708. Validitas diskriminan kepuasan kerja sebesar 0,834 dan berada di atas 0,643; 0,589; 0,464. Validitas diskriminan

makna kerja sebesar 0,854 dan berada di atas 0,684; 0,589; 0,566. Validitas diskriminan resiliensi sebesar 0,799 dan berada di atas 0,708; 0,464; 0,566. Semua variabel dalam penelitian ini masing-masing memiliki ciri khas dan dapat dibedakan dengan variabel lainnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Alfa Cronbach dan Reliabilitas Komposit

Variabel	Alfa Cronbach	Reliabilitas Komposit
Komitmen Afektif	0.838	0.881
Kepuasan Kerja	0.853	0.901
Makna Kerja	0.817	0.890
Resiliensi	0.886	0.913

Pada Tabel 4 terdapat hasil uji reliabilitas semua variabel. Komitmen afektif, kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi memiliki skor Alfa Cronbach dan reliabilitas komposit lebih tinggi dari 0,7 sehingga semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Uji R Square

Nilai uji *R Square* yang didapat dalam penelitian ini sebesar 0,670 yang berarti kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi berkontribusi bagi meningkatnya komitmen afektif sebesar 67% dan sisanya 33% disebabkan oleh faktor lainnya.

Uji F Square

Tabel 5. Uji F Square

	KA
KK	0.154
MK	0.129
RES	0.346

Tabel 5 memuat hasil uji *F Square*. Pada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif didapatkan skor 0,154 ($\geq 0,15$ dan $< 0,35$) maka memiliki efek sedang. Pada pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif didapatkan skor 0,129 ($\geq 0,02$ dan $< 0,15$) maka memiliki efek kecil. Pada pengaruh resiliensi terhadap komitmen afektif didapatkan skor 0,346 ($\geq 0,15$ dan $< 0,35$) maka memiliki efek sedang.

Uji Q Square

Pada uji *Q Square* didapatkan nilai sebesar 0,352. Nilai tersebut > 0 sehingga memiliki relevansi prediktif yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Uji Hipotesis

	R	T Statistics	P Value	Keputusan
KK ► KA	0.328	3.316	0.001	Diterima
MK ► KA	0.299	3.151	0.002	Diterima
KK*RES ► KA	-0.162	2.220	0.026	Diterima
MK*RES ► KA	0.060	0.928	0.353	Ditolak
RES ► KA	0.381	4.954	0.000	Diterima

Tabel 6 memuat hasil uji hipotesis dalam penelitian ini. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,328$; $p = 0,001$). Makna kerja berpengaruh

positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,299$; $p = 0,002$). Resiliensi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif ($r = 0,381$; $p = 0,000$). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dimoderasi secara negatif oleh resiliensi ($r = -0,162$; $p = 0,026$). Pada pekerja milenial dengan resiliensi yang tinggi justru memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif. Resiliensi tidak memoderasi pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif ($r = 0,060$; $p = 0,353$).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif (Tabel 6). Hasil tersebut didukung penelitian terdahulu di mana semakin besar kepuasan kerja seseorang maka semakin besar pula komitmen afektifnya (Ozturk et al., 2014). Ketika seorang pekerja merasa puas dengan pekerjaannya saat ini maka komitmen yang bersifat emosional terhadap organisasinya akan tinggi (Chordiya et al., 2017). Kepuasan kerja menghubungkan pengaruh stres terhadap komitmen afektif (Kuo, 2015). Keterikatan pekerja terhadap organisasinya menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan dan kemudian komitmen afektif mereka meningkat (Ampofo, 2020). Teori ekuitas sebagai teori klasik untuk menjelaskan kepuasan kerja memandang setiap hubungan kerja sebagai hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi (Kollmann et al., 2020). Ketika karyawan merasa puas dengan unsur-unsur yang terdapat dalam organisasinya maka karyawan semakin berkomitmen secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Makna kerja ditemukan berdampak positif terhadap komitmen afektif dalam penelitian ini (Tabel 6). Hasil tersebut didukung temuan sebelumnya bahwa semakin seseorang memaknai pekerjaannya maka semakin tinggi komitmen emosionalnya terhadap organisasinya (Kaur & Mittal, 2020). Sifat bermakna dari pekerjaan seseorang dapat memotivasi mereka agar mengingat peristiwa positif dalam pekerjaan mereka yang pada gilirannya berdampak pada komitmen afektif mereka terhadap organisasi (Jiang & Johnson, 2018). Pekerjaan yang bermakna menjadi penentu dari keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen yang selanjutnya menentukan kinerja karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan niat berganti pekerjaan (Allan et al., 2019). Makna kerja masuk ke dalam teori pemberdayaan psikologis. Teori tersebut menekankan bahwa karyawan yang diberdayakan cenderung mempunyai orientasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya (Zhou & Chen, 2021). Hal ini menguatkan peran makna kerja dalam meningkatkan komitmen afektif dari pekerja generasi milenial.

Resiliensi ditemukan memiliki efek positif terhadap komitmen afektif pekerja milenial (Tabel 6). Hasil tersebut didukung temuan sebelumnya bahwa ketika resiliensi semakin tinggi maka komitmen yang bersifat emosional terhadap organisasinya juga akan semakin besar (Ribeiro et al., 2021). Ketika ketahanan kerja seseorang tinggi maka akan diikuti dengan tinggi komitmen afektif dan pada akhirnya mereka akan bekerja secara sukarela melebihi aturan pada umumnya (Paul et al., 2019). Ketahanan psikologis yang dimiliki pekerja milenial akan membuat mereka lebih berkomitmen secara afektif pada organisasinya (Cho et al., 2017). Resiliensi atau ketahanan kerja ditemukan memiliki efek yang baik terhadap komitmen afektif pekerja terhadap organisasinya (Nasir & Siddiqui, 2022). Resiliensi ialah kecenderungan untuk pulih dari kesulitan dan melihat secara optimis terhadap situasi yang membebani di mana orang yang memiliki resiliensi dapat berubah menjadi lebih baik (Çavuş & Gökçen, 2015).

Resiliensi ditemukan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif (Tabel 6). Pada pekerja milenial dengan resiliensi yang tinggi, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif menjadi lebih kuat dibandingkan pada pekerja dengan tingkat

resiliensi yang rendah. Resiliensi tidak memoderasi pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif (Tabel 6).

Penelitian sebelumnya menyatakan tidak ada perbedaan antara komitmen afektif generasi milenial dengan generasi X namun ketika mendapatkan peluang pengembangan profesi maka komitmen afektif generasi milenial menjadi lebih rendah dibandingkan generasi X (Glazer et al., 2018). Berbeda dengan temuan lainnya, komitmen afektif generasi milenial lebih tinggi dari generasi X (Nguyen, 2023). Perbedaan hasil ini menandakan bahwa perlunya membatasi komitmen afektif tidak hanya pada generasi tetapi pada karakteristik lainnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja, makna kerja, dan resiliensi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif pekerja milenial. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dimoderasi oleh resiliensi sedangkan pengaruh makna kerja terhadap komitmen afektif tidak dimoderasi oleh resiliensi pekerja milenial.

Penelitian ini hanya terbatas pada generasi milenial saja dan tidak membatasi pada karakteristik lainnya seperti organisasi swasta atau milik umum serta sektor-sektor lainnya seperti kesehatan, manufaktur, pendidikan, pemerintahan dan lain sebagainya. Penelitian ke depan diharapkan dapat membatasi pada sektor swasta atau publik saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinyemi, B., George, B., & Ogundele, A. (2022). Relationship between job satisfaction, pay, affective commitment and turnover intention among registered nurses in Nigeria. *Global Journal of Health Science*, 14(2), 37.
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681.
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.
- Amalia, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan The Rich Jogja Hotel. *Acta Psychologia*, 2(1), 63–71.
- 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.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 401–411.
- Çavuş, M. F., & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244–255.
- Cho, I., Park, H., & Dahlgaard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9–10), 989–1002.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178–195.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1–12.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi, perceived organizational support, dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 109–117.
- Hariato, A. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel X. *Kinerja*, 20(2), 95–104.
- Hechl, C. (2017). Affective commitment to organizations: a comparison study of reverse

- mentoring versus traditional mentoring among millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157–165.
- Jiang, L., & Johnson, M. J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33, 545–558.
- Kanwal, A., Maqsood, R., & Karim, M. (2020). The Impact of Meaningful Work on Employee Identity and the Mediating Role of Employee Resilience. *Journal of Applied Research and Multidisciplinary Studies*, 1(1), 30–47.
- Karanita, W., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(4), 1013–1031.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1).
- 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>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
- Kuo, S.-Y. (2015). Occupational stress, job satisfaction, and affective commitment to policing among Taiwanese police officers. *Police Quarterly*, 18(1), 27–54.
- Kusnilawati, N. (2022). The Effect of Islamic OCB, Perceived Organizational Support and Procedural Justice on the Affective Commitments of Millennial Lecturers, with the Mediation of Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 1633–1644.
- Lie, D., Saraswati, K. D. H., & Lie, D. S. (2023). Work Engagement Influences Affective Commitment: Psychological Capital and Perceived Organisation Support As Moderators. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2), 119–132.
- Madiistriyatno, H., & Hadiwijaya, D. (2020). *Generasi Milenial Tantangan Membangun Komitmen Kewirausaha/Bisnis dan Adversity Quotient (AQ)*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 377–391. <https://doi.org/10.26740/jppt.v13n3.p377-391>
- Nasir, A., & Siddiqui, S. H. (2022). Assessing the Moderating Role of Resilience and Gender in HR Practices and Affective Commitment. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 6(3), 595–606.
- Nguyen, N. T. H. (2023). Are Millennials Different? A Time-Lag Study of Federal Millennial and Generation X Employees' Affective Commitment. *Public Personnel Management*, 52(2), 143–169.
- 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.
- 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.
- Prasetio, M. I., & Hasanah, H. (2022). The Influence Of Competence, Work Motivation And Career Development On Employee Performance With Organizational Commitment As A Moderating Variable In The Millennial Generation In The Dki Jakarta Region. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(1), 29–38.
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). The Impact of Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company: Work Engagement and Knowledge Sharing as Mediators. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70–79.

- 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., & Budiyanoto, H. (2023). Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training. *Emerging Science Journal*, 7(2), 520–537.
- 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.
- Saragih, R., Luturlean, B. S., & Hadiyanto, F. (2020). Employee job satisfaction in mediating the relationship between work motivation and affective commitment in roof tile industry. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 21(1), 16–26.
- Saripudin, W., & Kurnia, A. (2021). Do Workplace Spirituality and Emotional Intelligence Have A Role in Enhancing Affective Commitment for Millenials? *Management and Sustainable Development Journal*, 3(2), 29–57.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behaviour & Information Technology*, 40(2), 206–220.
- Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Career Development of Millennials: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(1), 89–101.
- Zheng, Z., Gangaram, P., Xie, H., Chua, S., Ong, S. B. C., & Koh, S. E. (2017). Job satisfaction and resilience in psychiatric nurses: A study at the Institute of Mental Health, Singapore. *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(6), 612–619.
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 2945.