

# Pengaruh *Mental Toughness* dan *Employee Experience* Terhadap *Organizational Commitment* Dengan *Psychological Well-Being* Sebagai Mediator Pada Karyawan Generasi Z di Jakarta

Fitrinita Rumindang Simanjuntak<sup>1)</sup>, Netania Emilisa<sup>2)</sup>, Tiara Puspa<sup>3)</sup>

<sup>1), 2), 3)</sup> Manajemen, Universitas Trisakti, Jakarta

Email: 022002118002@std.trisakti.ac.id<sup>1)</sup>, netania@trisakti.ac.id<sup>2)</sup>, tiara.puspa@trisakti.ac.id<sup>3)</sup>

## ABSTRACT

*Organizational commitment is an important factor for companies in improving their productivity and performance. However, there are stereotypes related to the commitment of Generation Z employees who are new to the workplace, namely, a tendency to be disloyal and a low commitment to the organization. The study aims to analyse the impact of Mental Toughness and Employee Experience on Organizational Commitment with Psychological Well-Being as Mediator on Generation Z Employees in Jakarta. Generation Z is the generation of professionals born between 1997 and 2005 who have recently entered the world of work. This research uses analytical techniques with quantitative methods with a survey approach. A sample of 125 Generation Z employees at a start-up company in Jakarta. The research data was collected using a Likert-scale questionnaire that had 25 statement items that included four variables: mental toughness, employee experience, psychological well-being, and organizational commitment. Hypothesis testing uses SEM (Structural Equation Modelling) as well as SPSS and AMOS software to process data. The results of the study show that Mental toughness has a positive influence on Psychological well-being, Employee experience has a positively influenced psychological wellness, Psychological wellness has a negative influence upon Organizational commitment, and Psychological welfare has a mediating influence between mental toughness and Organizational engagement and the absence of Psychological Well-Being as a mediation between employee experience and Organizational commitment.*

**Keywords:** *Mental Toughness, Employee Experience, Psychological Well-being, Organizational Commitment, Z Generation*

## ABSTRAK

*Komitmen organisasi merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Namun, terdapat stereotip terkait komitmen karyawan Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja, yaitu cenderung tidak loyal dan komitmen yang rendah pada organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari Mental Toughness dan Employee Experience Terhadap Organizational Commitment Dengan Psychological Well-Being Sebagai Mediator Pada Karyawan Generasi Z di Jakarta. Generasi Z merupakan generasi yang belum lama memasuki dunia kerja profesional yang lahir antara 1997-2005. Penelitian ini menggunakan teknik analisis dengan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sampel penelitian berjumlah 125 karyawan Generasi Z di perusahaan start-up di Jakarta. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala likert yang memiliki 25 item pernyataan yang memuat keempat variabel yaitu mental toughness, employee experience, psychological well-being, dan organizational commitment. Uji hipotesis menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) serta software SPSS dan AMOS untuk mengolah data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mental toughness memiliki pengaruh positif terhadap Psychological well-being, Employee experience memiliki pengaruh positif terhadap Psychological well-being, Psychological well-being memiliki pengaruh positif terhadap Organizational commitment, Psychological well-being memiliki pengaruh mediasi antara mental toughness terhadap Organizational commitment dan tidak adanya pengaruh Psychological well-being sebagai mediasi antara employee experience terhadap Organizational commitment. Sehingga naik ataupun turunnya psychological well-being tidak mempengaruhi nilai employee experience terhadap Organizational commitment.*

**Kata Kunci:** *Mental Toughness, Employee Experience, Psychological Well-being, Organizational Commitment, Generasi Z*

### 1. Pendahuluan

Suatu organisasi dikatakan memiliki produktivitas dan kinerja organisasi yang baik adalah hasil dari Komitmen suatu organisasi. Komitmen organisasi penting bagi perusahaan karena akan menciptakan karyawan

dengan tingkat dedikasi atau loyalitas yang tinggi. Pada saat ini, terdapat berbagai stereotip terkait karyawan Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja. Generasi Z lahir antara tahun 1997 sampai 2005 dikenal sebagai generasi lembek, pemalas, tidak loyal dan komitmen yang

rendah pada organisasi. Namun belum terbukti secara ilmiah stereotip tersebut, dan terdapat banyak faktor dan pengaruh dari keputusan ataupun perilaku yang dilakukan oleh Generasi Z. Sebagian Generasi Z cenderung banyak mencari pengalaman dan pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan tujuan mereka, dan akan tetap setia pada perusahaan yang memberikan pengalaman kerja yang positif bagi mereka. *Employee experience* telah menjadi faktor yang membuat karyawan generasi muda menjadi bangga untuk bekerja di perusahaannya dan ingin memberikan dampak terhadap lingkungannya (Hershat & Epstein, 2010). Dengan memiliki pengalaman memberikan rasa percaya diri karyawan yang tentunya dapat meningkatkan *psychological well-being* karyawan tersebut.

Kesehatan dan kekuatan mental merupakan hal penting untuk menjalankan berbagai aktivitas terutama dalam hal bekerja. Kekuatan mental, pengalaman, serta psikologis adalah hal penting dan mempengaruhi mereka dalam dedikasi, tanggung jawab dan loyalitasnya pada suatu organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gerber et al., 2015) menyatakan terdapat hubungan antara *mental toughness* dan persepsi stres, depresi, dan kepuasan hidup. Maka upaya untuk mendorong adaptasi positif melalui *mental toughness* adalah hal yang praktis. (Gucciardi & Jones, 2012) menemukan bahwa *mental toughness* berhubungan positif dengan kepuasan hidup dan berhubungan negatif dengan kecemasan dan penghindaran keterikatan. Individu dengan *mental toughness* tinggi ditemukan kurang menyadari stres dan menunjukkan tingkat depresi yang rendah (Jun Ming Benjamin & Chee Keng John, 2021). Pada penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa *mental toughness* memiliki hubungan dengan *psychological well-being* (Lin et al., 2017). Selain itu, *Employee experience* telah menjadi faktor yang membuat karyawan generasi muda menjadi bangga untuk bekerja di perusahaannya dan ingin memberikan dampak terhadap lingkungannya (Hershat & Epstein, 2010). Dengan memiliki pengalaman memberikan rasa percaya diri karyawan yang tentunya dapat meningkatkan *psychological well-being* karyawan tersebut.

Studi sebelumnya menyatakan bahwa *psychological well-being* pekerja kantoran meningkatkan frekuensi pengalaman emosional yang positif, meningkatkan kerja, dan meningkatkan produktivitas kerja sehingga komitmen organisasi tersebut akan meningkat (Lee & Kim, 2023b). Di sisi lain, (Schütte S, 2014) melaporkan sebuah penelitian bahwa jika *psychological well-being* rendah tidak memberikan dampak berarti pada pekerjaan yang menurunkan kemampuan melakukan pekerjaan.

Menurut artikel pada *idntimes.com* oleh (Murdianto, 2022) bahwa *start-up* menjadi tempat meniti karier favorit bagi Generasi Z. Selain itu berdasarkan *website StartupBlink* yang secara khusus melakukan riset tentang kualitas ekosistem startup atau bisnis digital, merilis laporan kualitas *start-up* terbaik di Indonesia adalah kota Jakarta (Firmansyah, 2022). Oleh karena itu, Penelitian ini berfokus pada objek penelitian yaitu karyawan Generasi Z di perusahaan *start-up* di Jakarta.

## 2. Landasan Teori

### 2.1 *Mental Toughness*

Ketangguhan mental mengacu pada kapasitas individu untuk mengatasi stres, tekanan, dan kesulitan, dan terdiri dari empat sub-komponen: kontrol, tantangan, komitmen, dan kepercayaan diri (Salimrad & Srimathi, 2016) Ini adalah ciri kepribadian yang menggambarkan kemampuan individu untuk tetap tangguh dan tampil efektif dalam situasi yang menantang. Ketangguhan mental merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan ketika memeriksa hubungan antara faktor pengalaman karyawan dan kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan komitmen organisasi. (Yang & Hwang, 2014). Ketangguhan mental adalah istilah umum yang mencakup sumber daya psikologis positif, yang sangat penting dalam berbagai bidang (Lin et al., 2017).

Mental toughness memiliki empat dimensi yang dirumuskan oleh (Gucciardi et al., 2008) Keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- Sikap/mentalitas: Dimensi ini merujuk pada keadaan mental termasuk keyakinan diri, motivasi, dan ketahanan. Seseorang dengan sikap/mentalitas yang positif lebih cenderung memiliki mental toughness
- Pelatihan: Dimensi ini merujuk pada persiapan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengembangkan mental toughness-nya.
- Kompetisi: Dimensi ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk tampil di bawah tekanan.
- Pasca-kompetisi: Dimensi ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk pulih dari kompetisi dan belajar dari pengalaman mereka.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori diatas mengenai *mental toughness* adalah ketangguhan mental mencakup sumber daya psikologis, mengacu pada kapasitas individu untuk mengatasi stress, tekanan, dan kesulitan yang akan menggambarkan sikap, perilaku, dan emosi sehingga kesejahteraan psikologis dengan kekuatan mental merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam melihat komitmen suatu organisasi.

### 2.2 *Employee Experience*

Pengalaman karyawan mengacu pada keseluruhan perjalanan dan interaksi yang dimiliki karyawan dengan organisasi selama pekerjaan mereka. Ini mencakup semua aspek interaksi karyawan dengan organisasi, termasuk rekrutmen, orientasi, pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, pengembangan karir, dan offboarding (Barclay, 2021). Menurut (Skýpalová et al., 2022) pengalaman karyawan merupakan Perjalanan dan interaksi keseluruhan yang dimiliki karyawan dengan organisasi mereka, mencakup pengalaman fisik, emosional, dan psikologis mereka di tempat kerja.

Pengalaman karyawan adalah persepsi keseluruhan dan serangkaian emosi psikologis dan kognitif yang dimiliki karyawan terhadap peran mereka dalam suatu organisasi. Ini mencakup manfaat pengalaman kerja dan memberikan pengalaman positif, mendukung, dan personal yang memungkinkan semua karyawan untuk berkontribusi pada organisasi. (Lee & Kim, 2023a)

Menurut (Lee & Kim, 2023a) Pengalaman karyawan mencakup berbagai dimensi, termasuk pengalaman fisik, teknologi, dan budaya.

- a. Pengalaman fisik mengacu pada lingkungan fisik dan kondisi di mana karyawan bekerja, seperti tata letak kantor, fasilitas, dan kenyamanan. Ini memiliki dampak signifikan pada komitmen organisasi.
- b. Pengalaman teknologi berkaitan dengan penggunaan teknologi di tempat kerja, termasuk alat, sistem, dan platform digital. Meskipun mungkin tidak memiliki dampak signifikan pada komitmen organisasi, hal itu berdampak positif pada kesejahteraan psikologis.
- c. Pengalaman budaya mengacu pada budaya organisasi, nilai-nilai, dan norma yang membentuk pengalaman karyawan. Ini juga memiliki dampak yang signifikan pada komitmen organisasi.
- d. Dimensi pengalaman karyawan ini mempengaruhi kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan pada akhirnya, komitmen organisasi. Mengelola pengalaman karyawan sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan komitmen terhadap organisasi. Ini melibatkan mempertimbangkan dan meningkatkan pengalaman fisik, teknologi, dan budaya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *employee experience* adalah persepsi keseluruhan dan serangkaian emosi psikologis dan kognitif yang dimiliki karyawan terhadap peran mereka dalam suatu organisasi. Ini mencakup manfaat pengalaman kerja dan memberikan pengalaman positif, mendukung, dan personal yang memungkinkan semua karyawan untuk berkontribusi pada organisasi. Mengelola pengalaman karyawan sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan komitmen terhadap organisasi. Ini melibatkan mempertimbangkan dan meningkatkan pengalaman fisik, teknologi, dan budaya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan meningkatkan pengalaman karyawan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

### 2.3 Psychological Well-being

*psychological well-being* (kesejahteraan psikologis) didefinisikan sebagai hasil dari mengelola situasi yang terkait dengan keberadaan seseorang sepanjang hidup mereka, merasa baik, dan menunjukkan perilaku yang efisien. Ini adalah kombinasi dari kesejahteraan emosional, psikologis, dan sosial, dan membantu untuk mengidentifikasi bagaimana stres ditangani, bagaimana individu berhubungan dengan orang lain, dan pilihan yang mereka buat (Esen et al., 2021). Kesejahteraan psikologis mengacu pada rasa kesehatan secara keseluruhan dan fungsi positif dalam keadaan psikologis individu. Hal ini terkait dengan berbagai hasil, seperti risiko kematian yang lebih rendah dan peningkatan kinerja pekerja. pengalaman subjektif yang mencerminkan kesehatan psikologis individu secara keseluruhan dan kepuasan dengan kehidupan dan pekerjaan mereka. Meningkatkan tindakan mendalam dari kerja emosional direkomendasikan sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis pekerja. (Kuo et

al., 2023). Kesejahteraan psikologis memainkan peran penting dalam perilaku dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi lebih cenderung terlibat dalam tugas kerja mereka dan menunjukkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi, kesejahteraan psikologis merupakan faktor penting yang berkontribusi pada keterlibatan karyawan dan kemampuan kerja yang berkelanjutan dalam organisasi. (Rahi, 2022)

Berdasarkan (Ryff & Keyes, 1995) *psychological well-being*, dibagi menjadi beberapa dimensi, yaitu:

- a. *Self-acceptance*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri, termasuk kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya.
- b. *Positive relations with others*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk membina hubungan yang positif dengan orang lain
- c. *Autonomy*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk mengambil keputusan secara mandiri dan mengatur hidupnya sendiri.
- d. *Environmental mastery*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk menguasai lingkungan dan mengatasi tantangan yang dihadapi.
- e. *Personal growth*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk mencapai potensi dan perkembangan diri secara optimal.
- f. *Purpose in life*: Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk memiliki tujuan hidup yang jelas dan bermakna

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas bahwa *psychological well-being* merupakan peran penting dalam perilaku dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Kesejahteraan psikologis mengacu pada keadaan kesehatan mental dan kebahagiaan individu secara keseluruhan, kemampuan untuk mengatasi stres dan kesulitan, serta menentukan pilihan. Kesejahteraan psikologis merupakan faktor penting yang berkontribusi pada keterlibatan karyawan dan kemampuan kerja yang berkelanjutan dalam organisasi.

### 2.4 Organizational Commitment

Komitmen organisasi adalah sejauh mana anggota organisasi menunjukkan kesetiaan, kepercayaan, dan keterikatan pada organisasi dan tujuannya. Ini memainkan peran penting dalam mengubah upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi keadaan yang lebih efektif dan efisien. Komitmen organisasi mengacu pada kasih sayang karyawan terhadap organisasi, rasa tanggung jawab mereka untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka, dan niat mereka untuk tetap berada di perusahaan. (Lee & Kim, 2023b). Komitmen organisasi mengacu pada tingkat keterikatan, loyalitas, dan identifikasi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka. Ini adalah sejauh mana karyawan berdedikasi pada tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi penting karena mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. (Aprilani et al., 2021). Karyawan dengan tingkat kekuatan mental yang lebih

tinggi cenderung mengalami stres yang lebih sedikit dan merespons kebutuhan pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan adaptasi organisasi. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada komitmen organisasi secara keseluruhan (Gucciardi & Jones, 2012).

Berdasarkan pendekatan multidimensional dari Allen dan Meyer pada (Suhartini, 2018) terdapat tiga dimensi yang membentuk komitmen organisasional, yaitu:

- a. Komitmen afektif (*Affective Commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
- b. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *organizational commitment* adalah Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis dan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka yang melibatkan kemauan untuk mengerahkan upaya dan tetap bersama organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana anggota organisasi menunjukkan kesetiaan, kepercayaan, dan keterikatan pada organisasi.

## 2.5 Hipotesis

### 2.5.1 *Mental toughness Terhadap Psychological well-being*

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *mental toughness* terhadap *psychological well-being* (Lin et al., 2017). *Mental toughness* berkaitan dengan *psychological well-being*, yang mengacu pada kepuasan individu secara keseluruhan dengan kehidupan dan kemampuan untuk hidup secara efektif. Individu dengan ketangguhan mental yang tinggi cenderung kurang sadar akan stres dan menunjukkan tingkat depresi yang rendah, yang dapat berkontribusi pada *psychological well-being* (kesejahteraan psikologis) yang lebih baik. *Mental toughness* berperan dalam meningkatkan sikap hidup yang terkait dengan kesehatan mental dan mengurangi gejala kelelahan, yang dapat berdampak positif pada *psychological well-being* (Benjamin et al., 2021). Konsep *Mental toughness* adalah meningkatkan kemampuan individu untuk mentolerir dan mengatasi kegagalan, yang dapat berkontribusi pada kesejahteraan psikologis mereka. Secara keseluruhan, ketangguhan mental memiliki efek positif pada kesejahteraan psikologis, yang mengarah pada peningkatan kepuasan hidup dan fungsi yang lebih baik di berbagai situasi, termasuk pekerjaan dan hubungan interpersonal. (Jain et al., 2019) Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Mental toughness* berpengaruh positif terhadap *Psychological well-being*

### 2.5.2 *Employee Experience Terhadap Psychological Well-Being*

Perspektif pengalaman fisik mengacu pada identitas sosial yang dimiliki karyawan di ruang kerja mereka, yang memengaruhi kesejahteraan psikologis mereka. artinya lingkungan fisik dan interaksi sosial di tempat kerja dapat memengaruhi perasaan karyawan tentang pekerjaan dan organisasi mereka. menurut (Knight & Haslam, 2010) Karyawan yang memiliki *employee experience* yang positif lebih mungkin untuk merasa bahagia, puas, dan memiliki tujuan hidup. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *employee experience*, termasuk kesejahteraan psikologis karyawan, agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pengalaman budaya dapat memberikan pengetahuan dan wawasan baru tentang budaya, tradisi, atau praktik tertentu. Pengalaman budaya, seperti keadilan organisasi, kesejahteraan, dan umpan balik, juga mempengaruhi faktor psikologis karyawan. (Barak et al., 2002). Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Employee experience* berpengaruh positif terhadap *Psychological well-being*

### 2.5.3 *Psychological Well-Being Terhadap Organizational Commitment*

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa tingkat *psychological well-being* yang tinggi dapat meningkatkan partisipasi, kinerja kerja, loyalitas dan komitmen organisasi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan (Jain et al., 2019). (Bygrave et al., 2011) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kesejahteraan psikologis yang tinggi mengalami kepuasan kerja dan komitmen kerja yang tinggi. (Lee & Kim, 2023b) menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *psychological well-being* dan *organizational commitment*. Berdasarkan temuan-temuan ini menunjukkan bahwa *Psychological well-being* adalah faktor yang signifikan yang mempengaruhi *Organizational commitment*. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Psychological well-being* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment*

### 2.5.4 *Mental Toughness Terhadap Organizational Commitment Yang Dimediasi Oleh Psychological Well-Being*

Menurut (Gerber et al., 2015), *mental toughness* berhubungan positif dengan *organizational commitment*. Karyawan yang memiliki kekuatan mental yang tinggi cenderung merasakan komitmen organisasi yang lebih besar karena konsep diri yang positif dan kemampuan untuk mengatasi stres dan kesulitan dalam perusahaan (Mojtahedi et al., 2021). Karyawan dengan tingkat kekuatan mental yang lebih tinggi cenderung mengalami lebih sedikit stres dan merespons kebutuhan pekerjaan dengan lebih baik untuk meningkatkan adaptasi organisasi. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada

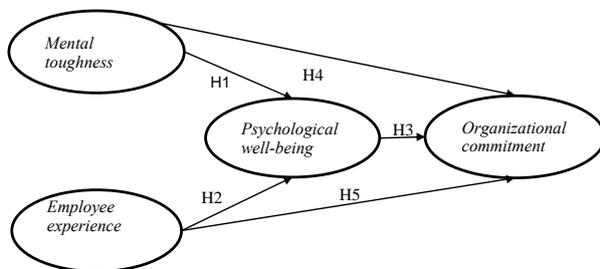
komitmen organisasi secara keseluruhan. (Gucciardi et al., 2021).

H4: *Mental toughness* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological well-being*

**2.5.5 Employee Experience Terhadap Organizational Commitment Yang Dimediasi Oleh Psychological Well-Being**

(Tucker, 2020) menyatakan bahwa kebanyakan pengusaha menggunakan pengalaman karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan. Pada akhirnya, pengalaman karyawan yang positif dianggap sebagai kunci untuk keterlibatan karyawan dan mempengaruhi efisiensi organisasi dan kinerja kerja. (Morgan, 2017) menyatakan bahwa pengalaman karyawan yang fisik, teknologis, dan budaya memiliki dampak positif pada komitmen karyawan dan pada akhirnya pada nilai-nilai akhir perusahaan, seperti inovasi korporat, peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, keuntungan korporat, dan kinerja kerja. (Hershatte & Epstein, 2017) menjelaskan bahwa generasi muda, khususnya, bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja dan ingin memberikan dampak pada dunia di sekitar mereka, dan oleh karena itu, pengalaman karyawan mereka dalam organisasi dapat mengubah persepsi mereka dan mempengaruhi efisiensi dan komitmen kerja mereka. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Employee experience* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological well-being*



**Gambar 1. Rerangka Konseptual**  
(Lee & Kim, 2023a, 2023b)

**3. Metodologi**

Rancangan penelitian ini dilakukan dengan cara pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) yang digunakan untuk menguji pengaruh seluruh variabel (*mental toughness, employee experience, psychological well-being, organizational commitment*) pada Karyawan Generasi Z di Jakarta. Jenis hubungan antar variabel yang digunakan yaitu penelitian korelasional (*correlational*) karena menjelaskan variabel – variabel yang berhubungan dengan masalah. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah indikator yang dipergunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 25 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal sejumlah  $25 \times 5 = 125$  sampel. Data yang

dipakai bersifat *cross sectional* yang mana hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode tertentu dengan unit analisis yang merupakan individual yaitu para Karyawan Generasi Z di Jakarta. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software SPSS* versi 26, Uji *Goodness Of Fit Model* dan uji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS dan SPSS 23*.

**4. Hasil dan Pembahasan**

**4.1 Deskripsi Data**

Dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada karyawan generasi Z di Jakarta terdapat gambaran karakteristik responden berdasarkan kriteria yang ada dalam kuesioner.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Keterangan	Total Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	42	33,60%
	Wanita	83	66,40%
	Total	125	100,00%
Tahun Lahir	1997-1999	28	22,40%
	2000	68	54,40%
	2001-2005	29	23,20%
	Total	125	100,00%
Pendidikan	Diploma/D3	60	48,00%
	Sarjana/S1	65	52,00%
	Total	125	100,00%

Tabel diatas menjelaskan karakteristik Sebagian besar responden berjenis kelamin Wanita sebanyak 83 orang lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin Pria sebanyak 42 orang. Sebanyak 28 responden generasi Z kelahiran 1997-1999, sebanyak 29 responden kelahiran tahun 2001-2005 dan responden kelahiran tahun 2000 berjumlah paling banyak yaitu 68 responden dengan Pendidikan Diploma - S1.

**4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas**

**4.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu instrument dalam kuesioner dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 125 responden, pengujian validitas menggunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05. Untuk memperoleh nilai r tabel terlebih dahulu mencari  $Df = N-2 = 125 - 2 = 123$  sehingga nilai r tabel = 0,176. Data dinilai valid apabila nilai r hitung > r table dan nilai signifikan  $\leq 0,05$ . Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi product moment pearson dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistica 26.

**Tabel 2. Uji Validitas Seluruh Variabel**

Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Mental toughness	Umumnya saya percaya diri dalam kemampuan saya sendiri	0,631	0,176	Valid
	Saya tidak keberatan dengan kegagalan dan melihatnya sebagai kesempatan	0,458	0,176	Valid
	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	0,625	0,176	Valid
	Kadang-kadang saya kesulitan menahan emosi saya	0,59	0,176	Valid
	Saya tidak biasa mengkritik diri sendiri bahkan ketika hal-hal tidak berjalan	0,72	0,176	Valid
	Biasanya saya menikmati tantangan	0,56	0,176	Valid
	Tantangan biasanya membuka potensi terbaik dalam diri saya	0,536	0,176	Valid
	Saya tidak takut untuk berdebat dengan seseorang jika merasa orang tersebut	0,624	0,176	Valid
Employee experience	Perusahaan saya menyediakan berbagai ruang kerja seperti ruang konferensi.	0,746	0,176	Valid
	Saya bangga membawa tamu seperti teman atau keluarga ke kantor.	0,691	0,176	Valid
	Perusahaan saya menyediakan dan mendorong lingkungan kerja yang	0,557	0,176	Valid
	Sistem perusahaan saya mudah digunakan dan berguna.	0,716	0,176	Valid
	Perusahaan mendukung semua karyawan dalam menggunakan	0,661	0,176	Valid
	Teknologi/sistem operasi perusahaan saya terus ditingkatkan dengan	0,625	0,176	Valid
	Saya merasa diperlakukan dengan adil di perusahaan.	0,714	0,176	Valid
	Perusahaan saya mendorong keragaman dan keterbukaan untuk siapa saja dan	0,528	0,176	Valid
	Perusahaan saya peduli dengan kesejahteraan fisik dan mental	0,64	0,176	Valid
	Perusahaan saya menyediakan kesempatan dan sumber daya untuk	0,771	0,176	Valid
Psychological Wellbeing	Saya merasa senang ketika membandingkan diri saya dengan teman	0,902	0,176	Valid
	Saya umumnya dapat mengatasi masalah pribadi atau keuangan dengan	0,696	0,176	Valid
	Melihat kembali kehidupan saya, saya merasa puas dengan hasil yang ada.	0,849	0,176	Valid
Organizational commitment	Saya punya rasa kepemilikan yang tinggi terhadap perusahaan.	0,824	0,176	Valid
	Saya merasa terikat dengan departemen atau perusahaan saya.	0,791	0,176	Valid
	Bekerja di organisasi saat ini memiliki makna pribadi bagi saya.	0,688	0,176	Valid
	Saya merasa bahwa masalah departemen atau perusahaan adalah masalah saya.	0,812	0,176	Valid

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Mental toughness*, *Employee experience*, *Psychological Wellbeing*, dan *Organizational commitment* dinyatakan valid karena koefisien yang dihasilkan lebih besar dari 0,176. Sehingga tidak perlu mengganti atau menghapus pernyataan.

**4.2.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur jika digunakan objek yang sama lebih dari sekali. Jika Coefficient Cronbach’s Alpha > 0,60 maka pernyataan dalam kuesioner terbukti konsisten atau reliable, sedangkan jika Jika Coefficient Cronbach’s Alpha < 0,60 maka pernyataan dalam kuesioner terbukti tidak konsisten atau unreliable. Berdasarkan hasil perhitungan rumus Alfa Cronbach dengan menggunakan SPSS versi 26, maka diperoleh keputusan koefisien reabilitas dari penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Seluruh Variabel**

Variabel	Jumlah item pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Mental toughness</i>	8	0,699	Reliable
<i>Employee experience</i>	10	0,853	Reliable
<i>Psychological Wellbeing</i>	3	0,738	Reliable
<i>Organizational commitment</i>	4	0,782	Reliable

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel *Mental toughness*, *Employee experience*, *Psychological Wellbeing*, dan *Organizational commitment* mempunyai nilai yang bisa dikategorikan *reliable* karena lebih besar dari nilai *cronbach's alpha* yaitu 0,6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam variable penelitian adalah *reliable* atau relatif konsisten.

**4.3 Uji Goodness of Fit Model**

Sebelum menganalisis hipotesis, kesesuaian model secara keseluruhan (*overall fit models*) harus dinilai terlebih dahulu untuk menjamin bahwa model tersebut dapat menggambarkan semua pengaruh sebab akibat. Menurut (Hair et al., 2014) pengujian kesesuaian model goodness of fit dilakukan dengan melihat beberapa kriteria pengukuran, yaitu:

1. *Absolute Fit Measures*

Digunakan untuk mengukur model fit secara menyeluruh, baik model struktural hingga model pengukuran secara bersamaan. Kriterianya dengan melihat:

- a. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*
- b. *Nilai P*
- c. *Goodness of Fit Index (GFI)*

2. *Incremental Fit Measures*

Digunakan untuk membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti. Kriterianya dengan melihat:

- a. *Adjusted Goddnes of Fit (AGFI)*
- b. *Normed Fit Index (NFI)*
- c. *Turker Lewis Index (TLI)*
- d. *Comparative Fit Index (CFI)*
- e. *Incremental Fit Index (IFI)*

3. *Parsimonious Fit Measure*

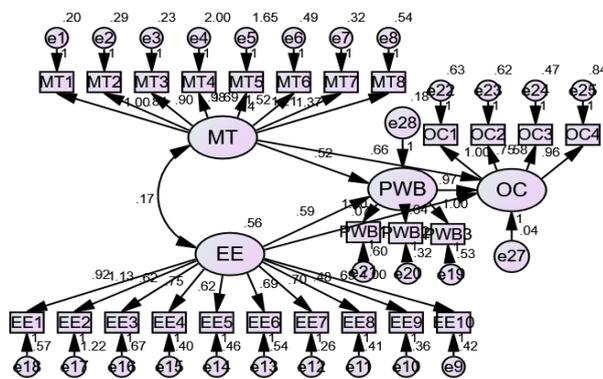
Digunakan untuk melakukan adjustment terhadap pengukuran fit agar dapat diperbandingkan antara model dengan jumlah koefisien yang berbeda.

- a. *The Minimum sampel discrepancy function (CMIN/DF)*
- b. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

**Tabel 4. Uji Goodness of Fit Model**

Goodness Of Fit Index	Hasil Olah Data	Criteria (cut-off value)	Kesimpulan
RMSEA	0,021	≤ 0,08	Good fit
P	0,279	> 0,05	Good fit
PNFI	0,634	≥ 0,90	Poor fit
CMIN/DF	1,054	1 ≤ n ≤ 5	Good fit
GFI	0,875	≥ 0,90	Poor fit
AGFI	0,817	≤ GFI	Good fit
CFI	0,991	≥ 0,90	Good fit
NFI	0,857	≥ 0,90	Poor fit
TLI	0,988	≥ 0,90	Good fit
IFI	0,992	≥ 0,90	Good fit

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukkan hasil *good fit* sehingga dapat disimpulkan bahwa rerangka konseptual yang ada pada penelitian ini layak dan dapat diajukan ketahap pengujian selanjutnya.



**Gambar 2. Structure Equation Model**

**4.4 Hasil Uji Hipotesis**

Uji hipotesis digunakan untuk menguji bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif *Mental toughness* terhadap *Psychological Wellbeing*, pengaruh positif *Employee experience* terhadap *Psychological Wellbeing*, pengaruh positif *Psychological Wellbeing* terhadap *Organizational commitment*, pengaruh positif *Mental toughness* terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological Wellbeing*, dan pengaruh positif *Employee experience* terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological Wellbeing*. Pengambilan keputusan uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan *p-value* dengan level signifikan sebesar 0,05 atau 5% dan tingkat keyakinan 95%. Dasar pengambilan keputusan hipotesis dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika *p-value* ≤ 0,05 maka, Ho ditolak, Ha diterima.
- Jika *p-value* > 0,05 maka, Ho gagal ditolak, Ha ditolak

**Tabel 5. Hasil Uji Analisis**

Hipotesis	Estimate	P-value	Keputusan
H1: (+) <i>Mental Toughness</i> → <i>Psychological Well-being</i>	0,522	0,025	Didukung
H2: (+) <i>Employee experience</i> → <i>Psychological Well-being</i>	0,591	0,000	Didukung
H3: (+) <i>Psychological Wellbeing</i> → <i>Organizational commitment</i>	0,973	0,000	Didukung
H4: (+) <i>Mental Toughness</i> → <i>Psychological Well-being</i> → <i>Organizational commitment</i>	0,662	0,018	Didukung
H5: (+) <i>Employee experience</i> → <i>Psychological Well-being</i> → <i>Organizational commitment</i>	0,072	0,685	Tidak didukung

Adapun pembahasan dari masing – masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: *Mental toughness* berpengaruh positif terhadap *Psychological well-being***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama diketahui nilai *p-value*  $0,025 \leq \alpha$  0,05 maka, keputusan dari pengujian hipotesis tersebut adalah H1 diterima. estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,522 artinya semakin tinggi nilai *Mental toughness* yang dimiliki maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Psychological well-being* yaitu sebesar 0,522. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Mental toughness* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*. Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya oleh (Jain et al., 2019) yang menyatakan *mental toughness* memiliki efek positif pada *psychological well-being* yang mengarah pada peningkatan kepuasan hidup dan fungsi yang lebih baik di berbagai situasi, termasuk pekerjaan dan hubungan interpersonal yang artinya semakin tinggi *Mental toughness* yang dimiliki oleh karyawan Generasi Z maka semakin tinggi pula *Psychological well-being* karyawan. Tingkat mental yang tinggi mempengaruhi psikologis karyawan generasi Z yang dapat berdampak pada komitmennya dalam bekerja di organisasi.

**H2: *Employee experience* berpengaruh positif terhadap *Psychological well-being***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua diketahui nilai *p-value*  $0,000 \leq \alpha$  0,05 maka, keputusan dari pengujian hipotesis tersebut adalah H2 diterima, besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,591 artinya semakin tinggi nilai *Employee experience* yang dimiliki maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Psychological well-being* yaitu sebesar 0,591. sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee experience* memiliki

pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*. Hasil penelitian ini didukung oleh peneliti sebelumnya (Barak et al. 2002) yang menyatakan Pengalaman budaya dapat memberikan pengetahuan dan wawasan baru tentang budaya, tradisi, atau praktik tertentu. Pengalaman budaya, seperti keadilan organisasi, kesejahteraan, dan umpan balik, yang mempengaruhi faktor psikologis karyawan. yang artinya semakin banyak pengalaman karyawan Generasi Z dalam suatu organisasi maka kesejahteraan psikologis karyawan Generasi Z tersebut juga akan meningkat.

### **H3: *Psychological well-being* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diketahui besarnya nilai  $p\text{-value}$   $0,000 \leq \alpha$  0,05 maka, keputusan dari pengujian hipotesis tersebut adalah H3 diterima, dan besar estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,973 artinya semakin tinggi nilai *Psychological well-being* yang dimiliki maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Organizational commitment* yaitu sebesar 0,973. dapat disimpulkan bahwa *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational commitment*. Hasil penelitian ini didukung peneliti sebelumnya (Jain et al., 2019) yang menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan yang artinya semakin tinggi tingkat *psychological well-being* karyawan maka semakin tinggi pula *organizational commitment*.

### **H4: *Mental toughness* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological well-being***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat diketahui Dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,018 \leq \alpha$  0,05 maka, keputusan dari pengujian hipotesis tersebut adalah H4 diterima. Besarnya estimasi ( $\beta$ ) adalah sebesar 0,662 artinya semakin tinggi nilai *Mental toughness* yang dimiliki maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Organizational commitment* dengan mediasi *Psychological well-being* yaitu sebesar 0,662. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Psychological well-being* memiliki pengaruh mediasi antara *mental toughness* terhadap *Organizational commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa *mental toughness* berperan dalam meningkatkan *organizational commitment* dan *psychological well-being* menjadi pendorong dalam menciptakan *organizational commitment* yang baik. Hasil penelitian ini diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh (Mojtahedi et al., 2021) bahwa adanya hubungan positif antara *mental toughness* dan *organizational commitment* dan *psychological well-being* sebagai mediator. Karyawan yang memiliki *mental toughness* yang tinggi akan memiliki psikologis yang stabil dan cenderung merasakan komitmen organisasi yang lebih besar karena konsep diri yang positif dan kemampuan untuk mengatasi stres dan kesulitan dalam perusahaan.

### **H5: *Employee experience* berpengaruh positif terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Psychological well-being***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima dengan nilai  $p\text{-value}$   $0,685 > \alpha$  0,05 sehingga hipotesis tidak didukung. Maka, keputusan dari pengujian hipotesis tersebut adalah H5 ditolak, dengan demikian *Psychological well-being* tidak memiliki pengaruh mediasi antara *Employee experience* terhadap *Organizational commitment*. Hasil uji ini didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh (Schütte S, 2014) melaporkan sebuah penelitian bahwa jika *psychological well-being* rendah tidak memberikan dampak berarti pada pekerjaan yang menurunkan kemampuan melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, adanya *Psychological well-being* tidak bisa mempengaruhi naik atau rendahnya *Organizational commitment* yang dipengaruhi oleh *Employee experience*.

## **5. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Mental toughness* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*, *Employee experience* memiliki pengaruh positif terhadap *Psychological well-being*, *Psychological well-being* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational commitment*, *Psychological well-being* memiliki pengaruh mediasi antara *mental toughness* terhadap *Organizational commitment* dan tidak adanya pengaruh *Psychological well-being* sebagai mediasi antara *employee experience* terhadap *Organizational commitment*. Pengaruh terbesar pada kelima hipotesis adalah hipotesis ketiga yaitu *psychological well-being* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment* sebesar 0,973. Sehingga Karyawan Generasi Z di Jakarta dalam berkomitmen dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kesejahteraan psikologis nya, semakin baik kesehatan mental maupun psikologis nya akan semakin baik pula komitmen nya dalam bekerja.

## **Daftar Pustaka**

- Aprilani, D., Rivai, F., Maidin, A., Bahry Noor, N., Muhammad, L., & Hamzah, H. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior Nurse Dr. Tadjuddin Chalid. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 12).
- Barak, M. E. M., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133–157.  
<https://doi.org/10.1080/13668800220146346>
- Barclay, L. A. (2021). INTRODUCING STUDENTS TO HUMAN-CENTERED DESIGN: A TOOL FOR LINKING STRATEGY AND EMPLOYEE EXPERIENCE. In *Journal of Human Resources Education* (Vol. 30, Issue 1).

- Bygrave, H., Kranzer, K., Hilderbrand, K., Jouquet, G., Goemaere, E., Vlahakis, N., Triviño, L., Makakole, L., & Ford, N. (2011). Renal Safety of a Tenofovir-Containing First Line Regimen: Experience from an Antiretroviral Cohort in Rural Lesotho. *PLoS ONE*, 6(3), e17609. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0017609>
- Esen, E., Besdil, G. E., & Erkmen, T. (2021). mrp.ase.ro MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND JOB SATISFACTION. *Management Research and Practice*, 13(4), 28–28.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Firmansyah, R. H. (2022). *Kota dengan Ekosistem Startup Terbaik di Indonesia Tahun 2022, Jakarta Masih Nomor Satu*. Goodstats. <https://goodstats.id/article/kota-dengan-ekosistem-startup-terbaik-di-indonesia-tahun-2022-jakarta-masih-nomor-satu-U7ejS>
- Gerber, M., Feldmeth, A. K., Lang, C., Brand, S., Elliot, C., Holsboer-Trachsler, E., & Pühse, U. (2015). The Relationship between Mental Toughness, Stress, and Burnout among Adolescents: A Longitudinal Study with Swiss Vocational Students. *Psychological Reports*, 117(3), 703–723. <https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.117c29z6>
- Gucciardi, D. F., Gordon, S., & Dimmock, J. A. (2008). Towards an Understanding of Mental Toughness in Australian Football. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(3), 261–281. <https://doi.org/10.1080/10413200801998556>
- Gucciardi, D. F., & Jones, M. I. (2012). Beyond Optimal Performance: Mental Toughness Profiles and Developmental Success in Adolescent Cricketers. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 34(1), 16–36. <https://doi.org/10.1123/jsep.34.1.16>
- Gucciardi, D. F., Lines, R. L. J., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., & Temby, P. (2021). Mental toughness as a psychological determinant of behavioral perseverance in special forces selection. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(1), 164–175. <https://doi.org/10.1037/spy0000208>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). *Millennials and the World of Work: An Organization and Management perspective* READING 6.1. <https://www.researchgate.net/publication/311537583>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2017). *Millennials and the World of Work: An Organization and Management perspective* READING 6.1. <https://www.researchgate.net/publication/311537583>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Jun Ming Benjamin, L., & Chee Keng John, W. (2021). Examining the moderation and mediation effects of mental toughness on perceived stress and anxiety amongst athletes and non-athletes. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1(2–3), 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2021.09.001>
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717–735. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x>
- Kuo, T.-S., Chu, L.-C., Kao, P.-L., & Shih, C.-L. (2023). The Effect of Job Satisfaction on Psychological Well-Being for Taiwanese Home-Care Workers, Mediated by Emotional Labor. *Healthcare*, 11(18), 2514. <https://doi.org/10.3390/healthcare11182514>
- Lee, M., & Kim, B. (2023a). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lee, M., & Kim, B. (2023b). Effect of the Employees' Mental Toughness on Organizational Commitment and Job Satisfaction: Mediating Psychological Well-Being. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>
- Lin, Y., Mutz, J., Clough, P. J., & Papageorgiou, K. A. (2017). Mental Toughness and Individual Differences in Learning, Educational and Work Performance, Psychological Well-being, and Personality: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 8, 1345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01345>
- Mojtahedi, D., Dagnall, N., Denovan, A., Clough, P., Hull, S., Canning, D., Lilley, C., & Papageorgiou, K. A. (2021). The Relationship Between Mental Toughness, Job Loss, and Mental Health Issues During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607246>
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage* (1st ed.). Wiley.
- Murdianto, T. (2022). *Faktor Yang Mendorong Millennial Dan Gen Z Tertarik Bekerja Di Startup*. <https://www.idntimes.com/life/career/muhammad-tarmizi-murdianto/faktor-yang-mendorong-millennial-dan-gen-z-tertarik-bekerja-di-startup>
- Rahi, S. (2022). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 266–285. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0200>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Salimirad, F., & Srimathi, N. L. (2016). The Relationship between Psychological Well-being and Organizational Commitment among the Teachers in the City of Mysore. *International Journal of Psychology and Psychiatry*, 4(1), 27. <https://doi.org/10.5958/2320-6233.2016.00003.1>
- Schütte S, C. J. M. L. P.-T. A. V. G. N. I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *Int Arch Occup Environ Health*, 897–907. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
- Skýpalová, R., Šikýř, M., & Urban, R. (n.d.). A STUDY ON EMPLOYEE EXPERIENCE WITH SHIFT WORK. & *Sociology*, 15(3), 2022. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Suhartini, Y. (2018). ANALISIS DIMENSI KOMITMEN ORGANISASIONAL YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN PT KAI DAOP VI YOGYAKARTA. In *Jurnal Akuntansi & Manajemen Akmenika* (Vol. 15, Issue 2).
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183–187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>