

DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>

Received: 27 Oktober 2023, Revised: 30 November 2023, Publish: 14 Desember 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh *Employee Experience* dan *Employee Engagement* Terhadap *Life Satisfaction* dengan *Job Satisfaction* Sebagai *Intervening Variable* di PT MCS

Nurkesuma<sup>1</sup>, Masyudzulhak Djamil Mz<sup>2</sup><sup>1</sup>Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia<sup>2</sup>Universitas Mercu Buana, Jakarta, IndonesiaCorresponding Author: [ema.arby@gmail.com](mailto:ema.arby@gmail.com)

**Abstract:** *This research aims to analyze the influence of Employee Experience and Employee Engagement on Life Satisfaction with Job Satisfaction as an intervening variable for PT MCS employees. This research was conducted on 55 PT MCS employees, both permanent employees and contract employees as a saturated sample, using a survey method via a questionnaire distributed online. The data analysis method uses the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). The research results show that there is a direct positive influence of Employee Experience and Employee Engagement on Life Satisfaction through Job Satisfaction as an intervening agent. This means that if there is high employee involvement and experience, it can be predicted that job satisfaction will also be high and have an impact on the life satisfaction felt by employees. Employee Experience and Employee Engagement directly and individually also have a positive influence on Job Satisfaction. This research found the results of a direct negative influence of Employee Engagement on Life Satisfaction. However, Employee Engagement has a positive effect if it is mediated by Job Satisfaction. This research also shows that the number of employees who are currently not involved (not engaged) in the company is much greater than the number of employees who are engaged. Apart from that, this research also shows that the majority of employees have ambiguous feelings regarding satisfaction with the Company. Only in the task aspect do employees show satisfaction.*

**Keyword:** *Employee Experience, Employee Engagement, Life Satisfaction, Job Satisfaction, Intervening Variable*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Experience* dan *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada karyawan PT MCS. Penelitian ini dilakukan terhadap 55 karyawan PT MCS, baik karyawan tetap maupun karyawan kontrak sebagai sampel jenuh, dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner yang disebarakan secara online. Metode analisis data dengan menggunakan Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif *Employee Experience* dan *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* melalui *Job Satisfaction* sebagai agen intervening. Artinya jika terdapat keterlibatan dan pengalaman karyawan yang tinggi maka dapat diprediksi

bahwa kepuasan kerja juga akan tinggi dan berdampak pada kepuasan hidup yang dirasakan karyawan. *Employee Experience* dan *Employee Engagement* secara langsung dan sendiri-sendiri juga berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Dalam penelitian ini menemukan hasil pengaruh negatif langsung *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction*. Namun *Employee Engagement* berpengaruh positif apabila diperantarai oleh *Job Satisfaction*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang saat ini tidak terlibat (*not engaged*) di perusahaan jauh lebih banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan yang terikat (*engaged*). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki perasaan ambigu terhadap kepuasan terhadap Perusahaan. Hanya pada aspek tugas Karyawan menunjukkan kepuasan.

**Kata Kunci:** Pengalaman Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kepuasan Hidup, Teori Spillover.

---

## PENDAHULUAN

Tujuan dari perusahaan berbisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan dan sebagai pemenang dalam kompetisi bisnis. Oleh karena itu Perusahaan berupaya untuk melakukan berbagai cara agar tujuannya tercapai. Tidak dapat dipungkiri walau dengan kemajuan teknologi sekalipun, keberadaan Karyawan sebagai aset Perusahaan tidak dapat diabaikan sebagai entitas yang menggerakkan bisnis. Sehingga Perusahaan perlu memahami lebih lanjut mengenai hal-hal terkait dengan kebutuhan dan permasalahan seputar Karyawannya agar mereka dapat memberikan kontribusi positif bagi Perusahaan melalui produktifitas kerja yang optimal dan berkelanjutan.

Di sisi lain Pekerja yang saat ini didominasi oleh generasi Millennial dan Gen Z, menurut laporan Gallup (2023) mereka telah merubah kehendak dunia. Didefinisikan oleh kurangnya keterikatan mereka dengan institusi dan tradisi, milenium berganti pekerjaan lebih sering daripada generasi lain – lebih dari setengahnya mengatakan mereka saat ini sedang mencari pekerjaan baru. Dalam mencari pekerjaan baru mereka salah satunya yang utama adalah cenderung mencari keseimbangan hidup-kerja dan kesejahteraan personal yang lebih baik. Karena bagi generasi milenial, pekerjaan bukan lagi sekadar pekerjaan, ini juga kehidupan mereka. (Jim Clifton, Chairman and CEO Gallup, 2016). Dari penelitian dan survey yang dilakukan oleh Gallup (2022) menyatakan bahwa jika Gen Z dan generasi muda pekerja milenial sedang mencari perusahaan *ideal*, apa yang paling mereka inginkan? **Enam puluh lima persen generasi milenial menilai keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang lebih baik sebagai hal yang "sangat penting" ketika mempertimbangkan pekerjaan baru.** Keinginan kaum milenial akan keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan hampir sama pentingnya dengan keinginan mereka akan peningkatan gaji atau tunjangan.

Menurut penelitian yang diselenggarakan oleh Gallup (2018) dan Mercer (2022) menyatakan bahwa walau mereka memberikan penilaian positif terhadap perusahaan tetapi 53% (penelitian Gallup) dan 92% (penelitian Mercer) merasa puas dengan Perusahaan, tetapi 38% Karyawan berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Terlihat bahwa keterlibatan mereka rendah terhadap Perusahaan (*not engaged*).

Dalam sebuah survey kecil terhadap 15 orang Karyawan MCS yang masih aktif ditemukan Karyawan menunjukkan skor rerata pada jawaban kuesioner yang diberikan yaitu 6.74 dari skala 10 dimana hal ini dapat dimaknai sebagai kondisi kurang puas terhadap pekerjaan, kurang terlibat dan kurang merasakan pengalaman yang hebat selama bekerja di perusahaan. Dari survei ini juga terlihat bahwa 10 dari 15 Responden (67%) berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain dalam kurun waktu 2-3 tahun mendatang. Nilai *turn over* (TO) Karyawan pada 4 tahun terakhir di MCS dari tahun 2020 – 2023 (Mei) menunjukkan rasio yang

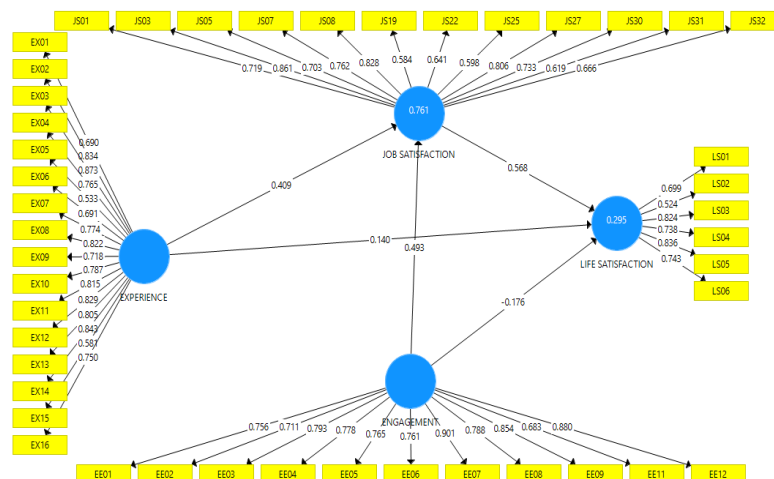
cukup tinggi yaitu sebesar 4 – 8 % (berdasarkan Soegandhi, 2013: tinggi apabila indeks turn over lebih dari 2%) yang mungkin dapat diartikan sebagai indikator tidak adanya keterlibatan (*engagement*) Karyawan terhadap Perusahaan. Oleh karena kondisi di atas menimbulkan pertanyaan mengapa Karyawan cukup puas dengan pekerjaan dan hidupnya tetapi kurang terikat dengan Perusahaan dan ingin keluar dari Perusahaan? Apakah pengalaman Karyawan di dalam Perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan? Apakah keterlibatan Karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan hidup mereka?

**METODE**

Sugiyono (2013) Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Metode pengumpulan data adalah melalui kuesioner yang disebarakan kepada 55 orang Karyawan PT MCS sebagai data primer dan juga melalui sumber-sumber lain seperti buku, jurnal, dokumen terdahulu, termasuk hasil penelitian terdahulu. Data yang diperoleh diolah dan dianalisa menggunakan aplikasi *software* SEM-PLS (Smart PLS 4).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**The Result of Quality Data Testing  
Measurement Evaluation (outer) Model**



**Gambar 3. Model Nilai Interkonstruktif dan Dimensi Model Penelitian menggunakan SmartPLS 4.0**

**Hasil Pengujian Discriminant Validity (Cross Loadings)**

*Discriminant validity* adalah pengujian validitas alat ukur untuk melihat apakah variabel laten benar-benar terukur dengan variabel manifestnya atau variabel manifest ternyata mengukur variabel laten lain dalam penelitian. Tabel dibawah menunjukkan bahwa Indikator yang digunakan valid. Nilai korelasi konstruk dengan indikator lebih tinggi dari nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

**Tabel 1. Hasil Pengujian AVE**

	ENGAGEMENT	EXPERIENCE	SATISFACTION	LIFE SATISFACTION
EE01	0.756			
EE02	0.711			
EE03	0.793			
EE04	0.778			
EE05	0.765			
EE06	0.761			
EE07	0.901			

EE08	0.788		
EE09	0.854		
EE11	0.683		
EE12	0.880		
<hr/>			
	ENGAGEMENT	EXPERIENCE	LIFE SATISFACTION
	SATISFACTION		
EX01		0.690	
EX02		0.834	
EX03		0.873	
EX04		0.765	
EX05		0.533	
EX06		0.691	
EX07		0.774	
EX08		0.822	
EX09		0.718	
EX10		0.787	
EX11		0.815	
EX12		0.829	
EX13		0.805	
EX14		0.843	
EX15		0.581	
EX16		0.750	
JS01			0.719
JS03			0.861
JS05			0.703
JS07			0.762
JS08			0.828
JS19			0.584
JS22			0.641
JS25			0.598
JS27			0.806
JS30			0.733
JS31			0.619
JS32			0.666
LS01			0.699
LS02			0.524
LS03			0.824
LS04			0.738
LS05			0.836
LS06			0.743

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**AVE Test**

Metode lain yang dapat digunakan untuk memeriksa validitas diskriminan adalah dengan melihat akar kuadrat nilai dari varians rata-rata yang diekstraksi (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dan konstruk lain. Berdasarkan uji AVE, nilai Diskriminan Validitas baik (> 0,5).

**Tabel 2. Hasil Pengujian AVE**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Engagement</i>	0.625
<i>Experience</i>	0.581
<i>Life Satisfaction</i>	0.540
<i>Job Satisfaction</i>	0.512

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**Tabel 3. Hasil Pengujian Heterotrait-Monotrait-Ratio (HTMT)**

	Engagement	Experience	Life Satisfaction	Job Satisfaction
Engagement				
Experience	0.909			
Life satisfaction	0.444	0.477		
Job satisfaction	0.901	0.874	0.580	

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

Tabel HMT di atas menunjukkan adanya validitas diskriminan yang baik karena nilai setiap alat ukur dibawah 1.

**The Result of Composite Reliability & Cronbach’s Alpha**

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi internal setiap alat ukur penelitian. Setiap alat ukur pada variabel penelitian ini terkategori *reliable* atau andal untuk digunakan (dikatakan *reliable* ketika memenuhi syarat diatas 0.7 (Ghazali, 2018)).

**Tabel 4. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Engagement</i>	0.939	0.948	<i>Reliable</i>
<i>Experience</i>	0.951	0.956	<i>Reliable</i>
<i>Life satisfaction</i>	0.827	0.873	<i>Reliable</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0.911	0.925	<i>Reliable</i>

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**Hypothesis Testing (Inner Model) atau Structural Model Testing The Result of R-square Test**

Nilai dari koefisien determinasi menunjukkan model untuk *Job Satisfaction* memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik (Nilai  $R^2 = 0.6 - 0.8$ ) dan untuk *Life Satisfaction* menunjukkan kemampuan prediksi yang cukup baik (Nilai  $R^2 = 0.2 - 0.4$ ) dan menjelaskan sebagian besar variasi dalam variabel dependen.

**Tabel 5. Hasil Pengujian R-square**

	R-square	R-square adjusted
<i>Job Satisfaction</i>	0.761	0.752
<i>Life Satisfaction</i>	0.295	0.253

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**Hypothesis Testing Results (Estimation of Path Coefficient)**

**Tabel 6. Hasil Pengujian Path Coefficients**

	Engagement	Experience	Job Satisfaction	Life Satisfaction
Engagement			0.493	-0.176
Experience			0.409	0.140
Jobsatisfaction				0.568
Lifesatisfaction				

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**Tabel 7. Hasil Pengujian Specific Indirect Effect terhadap Hipotesis**

	HIPOTESIS	HASIL	
		Koefisien	Keterangan
1	<i>Employee Experience</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.409	Terdukung

2	<i>Employee Engagement</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.493	Terdukung
3	<i>Employee Experience</i> → <i>Life Satisfaction</i>	0.140	Terdukung
4	<i>Employee Engagement</i> → <i>Life Satisfaction</i>	-0,176	Tidak Terdukung
<b>HIPOTESIS</b>		<b>HASIL</b>	
5	<i>Employee Engagement</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Life Satisfaction</i>	0.280	Terdukung
6	<i>Employee Experience</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Life Satisfaction</i>	0.233	Terdukung
7	<i>Employee Experience</i> + <i>Employee Engagement</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Life Satisfaction</i>	0.295	Terdukung

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

**Tabel 8. Hasil Pengujian *Specific Indirect Effect***

Specific indirect effects	
ENGAGEMENT -> JOBSATISFACTION -> LIFESATISFACTION	0.280
EXPERIENCE -> JOBSATISFACTION -> LIFESATISFACTION	0.233

Sumber: Output SmartPLS hasil olah data (2023)

### Discussion

*Employee Experience* memiliki pengaruh langsung positif terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0.409 dari nilai *path coefficient*. Artinya *Employee Experience* dapat meramalkan *Job Satisfaction*. Apabila *Employee Experience* tinggi dirasakan oleh Karyawan, maka nilai *Job Satisfaction* nya juga tinggi. Hal ini mendukung hipotesis 1. Faktor *Employee Experience* yang sangat kuat mempengaruhi adalah rasa dihargai, adanya tujuan perusahaan yang dirasakan dan faktor kebanggaan terhadap Perusahaan dengan mengajak Rekan/Teman untuk berkunjung ke perusahaan. Ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lee & Kim (2023) yang menyatakan bahwa Pengalaman karyawan yang positif merupakan variabel penting yang mempengaruhi kepuasan kerja.

*Employee Engagement* berpengaruh langsung positif terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0.493 dari nilai *path coefficient*. Hal tersebut bermakna bahwa *Employee Engagement* dapat meramalkan *Job Satisfaction*. Hasil ini mendukung hipotesis 2. Faktor *Employee Engagement* tertinggi yang mempengaruhi adalah pendapat karyawan diperhitungkan, komitmen kerja yang berkualitas dan kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Hal ini mendukung teori Chandel, (2018) bahwa karyawan yang terlibat secara pribadi lebih puas dan produktif serta penelitian Solikhah et.al (2022) yang menyatakan Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat pengaruh langsung positif dari *Employee Experience* terhadap *Life Satisfaction*. Hal tersebut terlihat dari nilai *path coefficient* antara *Employee Experience* dan *Life Satisfaction* sebesar 0.140. Hasil ini mendukung hipotesis 3. Faktor yang sangat kuat mempengaruhi adalah dihargai, adanya tujuan perusahaan yang dirasakan dan faktor kebanggaan terhadap Perusahaan dengan mengajak Rekan/Teman untuk berkunjung ke perusahaan. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Whitter (2023) bahwa *Employee Experience* berdampak dalam bisnis dan menjangkau seluruh fungsi salah satunya adalah kebahagiaan (kepuasan) hidup Karyawan.

Terdapat pengaruh langsung negatif dari *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* yang terlihat dari nilai *path coefficient* sebesar -0.176. Artinya *Employee Engagement* yang tinggi meramalkan *Life Satisfaction* yang rendah. Hasil ini tidak mendukung hipotesis 4. Faktor tertinggi yang mempengaruhi adalah pendapat karyawan diperhitungkan, komitmen kerja yang berkualitas dan kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anoop Kumar et.al (2022) yang menemukan

bahwa keterlibatan karyawan memberikan kontribusi yang signifikan dan unik untuk menjelaskan kepuasan hidup.

Ada hubungan tidak langsung antara *Employee Engagement* dan *Life Satisfaction*, dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Hal ini terlihat dari nilai *specific indirect effect* antara *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Life Satisfaction* dengan nilai sebesar 0.280. Maknanya *Employee Engagement* mempengaruhi *Life Satisfaction* dengan diperantarai oleh *Job Satisfaction*. Hasil ini mendukung hipotesis 5. Sebagaimana dalam teori spillover Staines (1980) menunjukkan bahwa Pekerja membawa emosi, keterampilan sikap, dan perilaku dari kehidupan pribadi mereka ke dalam kehidupan kerja mereka, dan sebaliknya.

Bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *Employee Experience* dan *Life Satisfaction*, dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Hal tersebut terlihat dari nilai *specific indirect effect* antara *Employee Experience* dan *Job Satisfaction* terhadap *Life Satisfaction* sebesar 0.233. *Employee Experience* mempengaruhi *Life Satisfaction* dengan diperantarai oleh *Job Satisfaction*. Faktor yang mempengaruhi pada *Job Satisfaction* adalah Atasan yang Kompeten dan pengakuan untuk hasil kerja yang baik. Hasil ini mendukung hipotesis 6. Pengalaman karyawan yang positif juga meningkatkan kepuasan kerja (Huang C.C., You C.S., Tsai M.T., 2012) dan berkontribusi pada kesejahteraan psikologis individu dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan konsentrasi dan kepuasan kerja (Knight & Haslam, 2010).

Terdapat pengaruh tidak langsung positif dari *Employee Experience* dan *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* melalui *Job Satisfaction* sebagai perantara. Hal tersebut terlihat dari nilai  $R^2$  antara *Job Satisfaction* dan *Life Satisfaction* sebesar 0.295. Hasil ini bermakna bahwa *Employee Experience* dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap *Life Satisfaction* dengan diperantarai oleh *Job Satisfaction*. Ini mendukung hipotesis 7. Hal ini juga sesuai dengan pendapat De Neve et.al (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) menyumbang 25% dari kepuasan hidup secara keseluruhan. Oleh karena itu, *Job Satisfaction* merupakan faktor penting dalam kesehatan mental dan kesejahteraan Karyawan. Ditekankan bahwa peningkatan rasa kepuasan kerja akan meningkatkan kepuasan hidup secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini ditujukan untuk melihat pengaruh *Employee Experience* dan *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* yang diperantarai oleh *Job Satisfaction*. Dari berbagai langkah-langkah analisis data yang telah dilakukan dan dijabarkan di atas, melalui penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas terhadap masalah yang dibahas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif *Employee Experience* dan *Employee Engagement* terhadap *Life Satisfaction* melalui *Job Satisfaction* sebagai perantara (intervening). Ini menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang dikemukakan terdapat enam hipotesis yang didukung dan hanya satu hipotesis yang tidak didukung yaitu hipotesis 4 (H-4) yang mengemukakan *Employee Engagement* berpengaruh langsung negatif terhadap *Life Satisfaction*. Namun *Employee Engagement* dapat berpengaruh positif terhadap *Life Satisfaction* melalui intervening *Job Satisfaction*.

Mengacu pada hasil penelitian dapat diberikan saran dengan tujuan agar PT MCS dapat menjadi Perusahaan yang terbaik, memiliki kekuatan dalam bersaing dengan kompetitor dan menjadi Company of Choice untuk pada akhirnya muncul sebagai pemenang yang tumbuh dan berkelanjutan sebagai perusahaan efek terbesar dan terpercaya dalam bisnisnya di masa mendatang sebagaimana visi yang dimilikinya.

Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut: Agar Manajemen dapat memulai melakukan intervensi menciptakan lingkungan kerja yang lebih *update* dari saat ini yang dapat mengakomodir kebutuhan-kebutuhan karyawan pada aspek lingkungan fisik Perusahaan, Nilai-nilai Perusahaan dan penerapan teknologi yang dapat membantu proses kerja menjadi lebih efisien dan optimal. Dengan kata lain lingkungan kerja yang memberikan pengalaman

terbaik bagi Karyawan dari berbagai aspek seperti *Employee Experience*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Life Satisfaction* melalui faktor-faktor dimensi masing-masing. Saran untuk Karyawan harus dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, meningkatkan self learning dan dapat menentukan *path* yang akan ditempuh dalam perusahaan secara mandiri jika Perusahaan belum dapat menyediakannya secara sistematis atau terstruktur sehingga Karyawan dapat dengan sadar mengembangkan dan memperkaya ilmu dan keterampilannya. Sedangkan untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik.

Penelitian ini memperkuat teori spill over yang menyatakan bahwa kondisi dan faktor-faktor dalam lingkungan diri Karyawan (*Life Satisfaction*) dipengaruhi oleh kondisi di luar lingkungan Karyawan (*Job Satisfaction*, *Employee Experience*, *Employee Engagement*). Agar mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan melihat berbagai faktor dan aspek dari setiap variabel. Penelitian sebaiknya dapat dilakukan dengan memperluas sampel dengan kondisi bisnis yang berbeda, berdasarkan komposisi demografi yang berbeda atau dengan instrumen yang berbeda.

## REFERENSI

- De Neve, Jan-Emmanuel & Workplace Well-being Committee, (2018), Chapter 5: *Work and Well-being: A Global Perspective*, Saïd Business School, Oxford University
- Frisch, M.B., (2006), *Quality of Life Therapy, Applying a Life Satisfaction Approach to Positive Psychology and Cognitive Therapy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Gallup, (2023), *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*, diunduh dari <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>
- Huang, CC., You CS., Tsai, MT., (2012), A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors, *Sage Journal*, diunduh dari <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0969733011433923>
- Hyland, P., (2022), *Employee Experience, Just Another Fad, or The Future of Employee Research*, Mercer Report
- Kahn, W.A., (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, vol. 33, No. 4, p 692 - 724
- Katzmayr, M., BA. (2020), *Employee Experience As A New Strategic Approach To People Management To Enhance Competitiveness*, Master's Thesis to confer the academic degree of Master of Science (MSc) in the Master's Program Management, Johannes Kepler University Linz, Linz, Austria
- Knight, CS., Haslam, 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* diunduh dari <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x>
- Lee K.M., Kim, B., 2023, *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Special Issue Personality, Individual Differences and Psychological Health at Work* Edited by Prof. Dr. Annamaria Di Fabio, Dr. Alessio Gori, Dr. Andrea Svicher and Dr. Agnieszka Woźniewicz
- Lee M., Kim, B., Lane S. (ed), (2023), *Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea*, *Behavioral Science-MDPI*, *Behav. Sci.* 2023, 13, 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Mercer, (2022), *Rise of The Relatable Organization, Financial Services Industry Insights, A Global Talent Trends Companion Report*, Mercer LLC, NY-USA



- Morgan, J., (2017), *The Employee Experience Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
- Rheem, D., (2018), William Kahn: Father of Employee Engagement, articles, diunduh dari <https://www.linkedin.com/pulse/william-kahn-father-employee-engagement-don-rheem/>
- Spector, P.E., (2023), *Job Satisfaction From Assessment to Intervention*, e-Book, Routledge, New York
- Spector, P.E., (2023), *Job Satisfaction Survey 2*, diunduh dari <https://paulspector.com/assessments/job-satisfaction-survey-2/>
- Spector, P.E., Meier, L.L., (2015), *Job Satisfaction*, diunduh dari: <https://www.researchgate.net/publication/319576474>
- Whitter, Ben, (2023), *Employee Experience, Develop A Happy, Productive and Supported Workforce For Exceptional Individual And Business Performance*, 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page Limited, Great Britain