



Pengaruh *Thriving At Work* dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Publik Kantor Desa Cibenda, Kecamatan Cipongkor, Kabupaten Bandung Barat

Rezky Afiahtul Barokah¹, Dede Saeful Amin², Iwan Supriatna³,
Najla Luqyana Rahman⁴, Rd. Febrian Ridwansyah⁵

^{1,2,3,4,5}Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung, Indonesia

E-mail: barokahra@stiabandung.ac.id, godhel567895@stiabandung.ac.id, iwan.puskesmas@stiabandung.ac.id,
rachmannnajla@stiabandung.ac.id, febrianridwansyah572@stiabandung.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-06-20 Revised: 2022-07-28 Published: 2022-08-05 Keywords: <i>Thriving at Work;</i> <i>Affective Commitment;</i> <i>Employee Performance.</i>	This study aims to analyze and identify the influence that develops in the workplace and commitment to the performance of employees at the Cibenda Village office, Cipongkor District, West Bandung Regency. This research was conducted using quantitative methods through surveys and distributing questionnaires to 60 employees of the Cibenda Village office. The questionnaire was sized using a Likert scale. The data obtained were processed using multiple linear regression analysis with SPSS 25 software. The findings of this study indicate that developing in the workplace and affective commitment have been owned and practiced by employees. Furthermore, the researcher also found that thriving at work and affective commitment both have a significant effect on employee performance, and this helps them in serving the community. The results of this study can be considered by superiors or leaders at the Cibenda Village Office or other public organizations, to pay attention to the development of employees' work and their affective commitment, so as to improve performance.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-06-20 Direvisi: 2022-07-28 Dipublikasi: 2022-08-05 Kata kunci: <i>Thriving at Work;</i> <i>Komitmen Afektif;</i> <i>Kinerja Karyawan.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh <i>thriving at work</i> dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan kantor Desa Cibenda, Kecamatan Cipongkor, Kabupaten Bandung Barat. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif melalui survei dan pendistribusian kuesioner kepada 60 karyawan kantor Desa Cibenda. Kuesioner diukur menggunakan skala Likert. Data yang diperoleh diolah menggunakan analisis regresi linear berganda dengan software SPSS 25. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa <i>thriving at work</i> dan komitmen afektif telah dimiliki dan dipraktikkan oleh karyawan. Selanjutnya, peneliti juga menemukan bahwa <i>thriving at work</i> dan komitmen afektif sama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hal ini membantu mereka dalam melayani masyarakat. Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan atasan atau pimpinan di Kantor Desa Cibenda ataupun organisasi publik lainnya, untuk memperhatikan <i>thriving at work</i> karyawan dan komitmen afektif mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja.

I. PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 mengenai Pemerintah Daerah, tertulis di ayat 18 paragraf 2 dan 5, bahwa Pemerintah Daerah memiliki otoritas untuk mengatur dan mengelola urusan pemerintahannya sendiri berdasarkan prinsip otonomi daerah dan tugas administrasi bersama, serta berhak atas otonomi seluas mungkin. Organisasi publik, termasuk di dalamnya institusi pemerintah, memiliki prinsip utama untuk memberikan pelayanan publik dalam berbagai aspek kehidupan, institusi pemerintahan menjadi penting karena tidak ada institusi atau organisasi lain yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk menjalankan fungsi sosial tersebut tanpa adanya keinginan untuk mendapatkan ke-

untungan. Pemerintah berperan sebagai inovator, motivator, dan fasilitator pelayanan publik dalam hal pemberian fasilitas fisik dan administratif dalam birokrasi, dalam menjalankan fungsi ini, institusi pemerintahan terbagi menjadi beberapa tingkatan, kantor Pemerintah Desa Cibenda, yang menjadi objek dalam penelitian ini, merupakan turunan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat serta Kecamatan Cipongkor. Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada Kantor Pemerintah Desa Cibenda menunjukkan bahwa kinerja karyawan di kantor ini belum optimal, dan akhirnya membuat pelayanan yang mereka berikan dinilai belum memuaskan.

Kinerja karyawan merujuk pada seperangkat tindakan dan perilaku yang relevan dengan

tujuan organisasi (Campbell, 1990; Ribeiro et al., 2018), ketika dikaitkan dengan kondisi di atas, tujuan dari Kantor Pemerintah Desa Cibenda adalah memberikan layanan yang baik pada masyarakat, dalam realitanya, kinerja karyawan di kantor tersebut masih belum optimal. Melihat pentingnya kinerja karyawan bagi keberlangsungan organisasi, penting untuk melihat hal yang dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan, penelitian ini akan melihat dua konstruk, yaitu *thriving at work* dan komitmen afektif, sebagai perilaku positif yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Thriving at work* merupakan kondisi yang mengintegrasikan aspek positif dari psikologi individu untuk menghasilkan *outcomes* positif melalui adanya vitalitas dan pembelajaran dalam pekerjaan individu (Jiang et al., 2020), konsep *thriving at work* lebih banyak diteliti pada perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, serta UMKM (Huo & Jiang, 2021; Elahi et al., 2019) tetapi masih jarang dieksplorasi pada konteks organisasi publik seperti instansi pemerintah, terutama di Indonesia, komitmen afektif merupakan kedekatan karyawan secara emosional terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1991; Semedo et al., 2019), sejumlah penelitian terdahulu telah mengonfirmasi adanya pengaruh positif dari komitmen afektif terhadap *outcomes* karyawan, misalnya seperti kinerja karyawan (Yao et al., 2020; Story et al., 2019).

Penelitian ini menggunakan *thriving at work* dan komitmen afektif sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dikarenakan dua konsep ini telah *robust* dengan reliabilitas dan validitas yang kuat (Meyer et al., 2002; Ghulam et al., 2015), kemudian dari ketiga komponen komitmen organisasional, komitmen afektif ditemukan memiliki hubungan yang paling kuat dengan *outcomes* positif individu dan organisasi (Rego et al., 2013; Ribeiro et al., 2018). Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini ditujukan untuk menjembatani *gap* teori dan empiris dari fenomena yang ada, serta dilakukan untuk menguji pengaruh *thriving at work* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pemerintahan Desa Cibenda.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif verifikatif, dengan pendekatan penelitian kuantitatif, populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pemerintahan Desa Cibenda, Kecamatan Cipongkor, Kabupaten Bandung Barat, penentuan sampel

dilakukan dengan metode sampel jenuh, di mana jumlah sampel sama seperti jumlah populasi, dan berjumlah 60 responden. Penelitian ini menggunakan survei untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan, dari kuesioner yang disebar, seluruhnya menunjukkan bahwa responden telah mengisi secara lengkap, sehingga 60 data yang diperoleh dapat diproses lebih lanjut untuk dianalisis menggunakan metode regresi linear berganda. Peneliti menggunakan *software* SPSS 25 untuk melakukan pengolahan data, dalam kuesioner yang disebar, responden diminta untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi mereka, pengukuran ini didasarkan pada skala Likert dengan lima poin, berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pengukuran *thriving at work* merujuk pada Jiang (2017), kemudian komitmen afektif diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Rego et al. (2011), sedangkan kinerja karyawan diukur menggunakan skala yang diadaptasi dari Rego & Chuba (2008).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Adapun tanggapan dari 60 responden diperoleh karakteristik bahwa 22% laki-laki dan 78% perempuan dengan kisaran umur 20-35 berjumlah 84%. Berdasarkan pada lama bekerja mayoritas responden telah bekerja lebih dari 2 tahun.

Tabel 1. Karakteristik responden

Respondent Profile		Persentase
Jenis kelamin	Male	22%
	Female	78%
Umur	20- 35 year	84%
	25 - 30 year	10%
	> 30 thn	6%
Lama Bekerja	1-2 tahun	65%
	Lebih dari 2 tahun	35%

Setelah diketahui karakteristik responden, maka selanjutnya dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui seberapa besar tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, adapun pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Deskriptif

No	Variable	Presentase Rata-Rata Skor	Conclusion
1	Triving at Work	77,67%	Baik
2	Komitmen Afektif	74,17%	Baik
3	Kinerja Karyawan	73,81%	Baik

Dari setiap item yang disebar melalui kuesioner, menunjukkan bahwa hasil analisis

deskriptif variabel *triving at work*, komitmen afektif dan kinerja karyawan masuk dalam kategori baik.

1. Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketiga variabel ini valid dan reliabel, kuesioner telah disebar kepada 60 responden dengan menggunakan item-item pertanyaan mengenai variabel *Triving at work*, Komitmen afektif dan Kinerja karyawan, hasil menunjukkan bahwa pada setiap item variabel memiliki nilai diatas 0.5 yang mana hal ini memiliki arti bahwa ketiga variabel tersebut valid. Artinya setiap pertanyaan dalam penelitian ini valid, adapun uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha (>0,70)	Conclusion
Triving at Work	0,741	Reliabel
Komitmen Afektif	0,752	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,724	Reliabel

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa selain valid, setiap item reliabel atau dapat diandalkan. Hal ini apabila setiap variabel memiliki CA diatas 0.6 maka setiap variabel layak untuk dilakukan.

2. Uji Normalitas dan Multikolinearitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui sebaran data atau variabel, apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Adapun uji normalitas terlampir sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.06319280
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.033
	Negative	-.044
Test Statistic		.044
Asymp. Sig. (2-tailed)		.158 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,158>0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data yang di-

gunakan sudah berdistribusi normal. Adapun uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Triving at Work	.650	1.818
	Komitmen Afektif	.738	1.354
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			

Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa variabel independen memiliki nilai toleransi tidak kurang dari 0,10. Nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* juga menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa pada variabel independen tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Regresi

Berikut disajikan hasil analisis Regresi Linear berganda

Tabel 6. Uji Regresi

Model	Unstandar-dized Coefficients		Standar-dized Coefficients	t	sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.975	2.183		1.756	.656
Triving at Work	.454	.071	.476	3.108	.000
Komitmen Afektif	.656	.117	.419	5.714	.000

Dari output di atas diketahui nilai *intercept* dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,975 + 0,454 X_1 + 0,656 X_2 + e$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

a = 0,975 artinya jika variabel *Triving at Work* dan *Komitmen Afektif* bernilai nol maka *Kinerja karyawan* akan bernilai 0,975 satuan, dengan demikian dapat diketahui bahwa garis-garis regresi memotong sumbu Y pada titik 0.975.

b₁ = 0,454 artinya jika variabel *triving at work* meningkat sebesar satu satuan sedangkan variabel lainnya konstan, maka *kinerja karyawan* akan meningkat sebesar 0.454 satuan.

$b_2 = 0,656$ artinya jika variabel komitmen afektif meningkat sebesar satu satuan sedangkan variabel lainnya konstan, maka kinerja karyawan pada akan meningkat sebesar 0,656 satuan.

Dari perolehan nilai diatas terlihat bahwa nilai t -hitung yang diperoleh variable thriving at work sebesar $3,108 > t$ tabel (1,985), sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara parsial, variabel thriving at work secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen afektif diperoleh $5,714 > t$ tabel (1,985), sesuai dengan kriteria pengujian hipotesis bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya secara parsial, komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Uji Koefisien Determinasi

Dalam penelitian ini, koefisien determinan (R^2) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun hasil dari pengujian koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square
1	.527 ^a	.679

Dari hasil tabel di atas, koefisien determinasinya adalah 0,679 yang berarti bahwa pengaruh dari kedua variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 67.9%, sedangkan sebesar 32.1% atau sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

B. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan pada Kantor Pemerintah Desa Cibenda, Cipongkor, Bandung Barat. Dalam penelitian ini, konsep thriving at work dipertimbangkan sebagai salah satu prediktor dari kinerja karyawan dalam konteks organisasi publik di Indonesia, satu hal yang masih perlu dieksplorasi lebih luas. Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kedua hipotesis yang diajukan terbukti signifikan. Pertama, pene-

litian ini menemukan bahwa thriving at work berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung temuan dari riset sebelumnya yang dilakukan oleh Elahi et al. (2020; Abid et al., 2015; Abid, 2016; Tummers et al., 2016; Shan, 2016). Secara teoretis, thriving at work memungkinkan karyawan merasakan vitalitas dan memunculkan keinginan untuk terus belajar dan mengembangkan diri mereka di organisasi. Pembelajaran yang dilakukan karyawan ini dapat meningkatkan kapabilitas dan pengembangan diri positif, sehingga juga meningkatkan kinerja. Semakin tinggi tingkat thriving at work individu, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan mereka tunjukkan. Selain itu, individu yang mempraktikkan thriving at work juga memiliki perasaan positif dan bersemangat untuk terus belajar menjadi lebih baik atas apa yang mereka lakukan (Porath et al., 2012; Huo & Jiang, 2021). Karyawan yang melakukan thriving akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibanding yang lain.

Kedua, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan sejumlah penelitian sebelumnya (Khan et al., 2018; Koo et al., 2020; Khalid, 2020; Clarence et al., 2020; Story et al., 2019; Yao et al., 2020). Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi di organisasinya. Karyawan dengan komitmen afektif mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, dan secara sukarela mau terlibat di organisasi secara penuh. Komitmen afektif memungkinkan karyawan memiliki kemauan dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja mereka.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini berkontribusi pada literatur perilaku organisasi dengan menguji bagaimana karyawan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini juga berfokus pada proses psikologis individu dalam mempengaruhi kinerja mereka. Temuan penelitian ini memberikan pandangan mengenai antese- den kinerja karyawan pada konteks organisasi

publik, yaitu instansi pemerintah, dengan melihat peran dari thriving at work dan komitmen afektif, yang selama ini masih terbilang jarang di Indonesia. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi pertimbangan bagi atasan atau pimpinan di organisasi publik, khususnya bagi Kantor Pemerintah Desa Cibenda dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Pemimpin perlu memahami pentingnya membangun komitmen organisasional karyawan, terutama komitmen afektif mereka. Sementara, karyawan juga perlu menyadari bahwa mereka dapat meningkatkan kinerja dengan mempraktikkan thriving at work saat bekerja, dan hal ini dapat tumbuh ketika pemimpin memberikan dukungan yang memadai.

B. Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel penelitian ini hanya diambil dari satu instansi pemerintah, dan jumlahnya (60 responden) juga terbilang masih terbatas. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada organisasi publik lain dengan mempertimbangkan jumlah sampel yang lebih banyak untuk memperluas generalisasi hasil penelitian ini. Kedua, peneliti menggunakan desain cross-sectional, sehingga hal ini membatasi peneliti untuk melihat kausalitas yang terjadi secara lebih dalam. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, sehingga dapat memahami konteks penelitian dengan lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Abid, G. (2016). How does thriving matter at workplace. *International Journal of Economics*, 4(9), 521-527.
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305-331.
- Elahi, N. S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Workplace behavioral antecedents of job performance: Mediating role of thriving. *The Service Industries Journal*, 40(11-12), 755-776.
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P., Radnor, Z., & Glennon, R. (2018). Affective commitment within the public sector: antecedents and performance outcomes between ownership types. *Public Management Review*, 20(12), 1872-1895.
- Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 183, 111116.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring-moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103373.
- Khalid, K. (2020). The impact of managerial support on the association between pay satisfaction, continuance and affective commitment, and employee task performance. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914591.

- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Hameed, A. A., Mushtaq, T. U., & Usman, M. (2018). Affective commitment foci as parallel mediators of the relationship between workplace romance and employee job performance: a cross-cultural comparison of the People's Republic of China and Pakistan. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 267.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878-905.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-0229.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351.
- Shahid, S., Muchiri, M. K., & Walumbwa, F. O. (2020). Mapping the antecedents and consequences of thriving at work: A review and proposed research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 78-103.
- Shan, S. (2016). Thriving at workplace: Contributing to self-development, career development, and better performance in information organizations. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 17, 109-119.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Story, J. S., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370.

- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377.
- Yao, J., You, Y., & Zhu, J. (2020). Principal–teacher management communication and teachers’ job performance: the mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 29(4), 365-375.