

MEMBANGUN KOMITMEN KERJA GENERASI Z: ANALISIS KEBERSYUKURAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL KUNCI

Zulfikar Arsyad
zulfikarzar@gmail.com
Perbanas Institut

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kebersyukuran, serta peran moderasi kebersyukuran terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), penelitian ini melibatkan 50 responden yang dipilih secara purposif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,062 dan P-value sebesar 0,531. Sebaliknya, kebersyukuran terbukti memberikan pengaruh yang sangat signifikan dan dominan terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,878 dan P-value sebesar 0,000. Peran moderasi kebersyukuran dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen kerja mendekati signifikan dengan P-value sebesar 0,063. Temuan ini memberikan kontribusi keilmuan baru dengan menegaskan bahwa kebersyukuran, sebagai faktor intrinsik, lebih berpengaruh dibandingkan gaya kepemimpinan formal dalam membangun komitmen kerja pada Generasi Z. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan responden yang terbatas pada satu perusahaan dan metode kuantitatif yang digunakan, sehingga disarankan penelitian lanjutan dengan cakupan lebih luas serta pendekatan mixed methods. Implikasi penelitian ini menunjukkan perlunya perusahaan mengadopsi pendekatan manajerial berbasis empati, fleksibilitas, dan kesejahteraan untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan Generasi Z.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kebersyukuran, Komitmen Kerja, Generasi Z, Kesejahteraan Karyawan.

PENDAHULUAN

Komitmen kerja Generasi Z mencerminkan perubahan besar dalam paradigma dunia kerja modern. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang cenderung bertahan di satu perusahaan dalam jangka panjang, Generasi Z menunjukkan loyalitas yang lebih rendah, dengan 75% siap meninggalkan pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan pengganti jika merasa tidak puas (Rani et al., 2022). Perubahan ini menuntut perusahaan untuk bertransformasi, dari hanya sekadar menawarkan stabilitas kerja menjadi penyedia lingkungan yang fleksibel, inovatif, dan mendukung kesejahteraan. Kemajuan teknologi juga berperan penting dalam membentuk ekspektasi Generasi Z, di mana mereka lebih memilih bekerja di perusahaan yang terintegrasi dengan teknologi canggih untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, pendekatan kepemimpinan konvensional tidak lagi efektif; Generasi Z lebih merespons gaya kepemimpinan empatik yang mampu memahami kebutuhan mereka, mengingat 64% pekerja Generasi Z lebih terikat dengan pemimpin yang menunjukkan empati (Gabrielova & Buchko, 2021). Untuk bertahan di tengah tingginya angka turnover, perusahaan perlu beradaptasi dengan menyediakan program pelatihan berkelanjutan dan keseimbangan kerja-hidup yang diinginkan oleh 81% Generasi Z (Berber et al., 2022). Komitmen kerja bagi generasi ini tidak hanya tentang loyalitas, tetapi juga tentang rasa keterlibatan, peluang berkembang, dan keselarasan nilai, yang semuanya menuntut perubahan strategis dalam cara perusahaan mengelola sumber

daya manusia.

Literatur menunjukkan bahwa komitmen kerja Generasi Z dipengaruhi oleh sejumlah faktor utama, seperti fleksibilitas kerja (Taibah & Ho, 2023), kesejahteraan mental (Bjärntoft et al., 2020), peluang pengembangan, dan gaya kepemimpinan empatik (Camp et al., 2022). Penelitian terdahulu telah banyak menyoroti bahwa fleksibilitas dalam bekerja menjadi salah satu faktor terpenting bagi Generasi Z dalam mempertahankan komitmen mereka terhadap Perusahaan (Jung & Yoon, 2021; Taibah & Ho, 2023). Selain itu, kesejahteraan mental dan keseimbangan kerja-hidup dianggap sebagai elemen kunci yang memengaruhi loyalitas dan keterlibatan mereka di tempat kerja (Adedeji et al., 2023; Björk-Fant et al., 2023). Generasi Z juga menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan yang menyediakan program pembelajaran berkelanjutan serta peluang pertumbuhan karier, yang secara langsung meningkatkan rasa keterikatan mereka pada organisasi (Al Balushi et al., 2022; Chaudhry, 2024). Studi-studi sebelumnya turut mengungkap bahwa gaya kepemimpinan yang empatik dan inklusif mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen kerja generasi ini (Bannay et al., 2020; Choi et al., 2015; Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Namun, meskipun faktor-faktor tersebut telah banyak dikaji, terdapat celah penting dalam literatur terkait hubungan antara gaya kepemimpinan dan kebersyukuran dalam memengaruhi komitmen kerja. Sebagian besar penelitian hanya berfokus pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja, tanpa mempertimbangkan adanya faktor-faktor psikologis seperti kebersyukuran yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Terlebih lagi, belum banyak studi yang mengeksplorasi kebersyukuran sebagai variabel moderasi dalam konteks Generasi Z, padahal kebersyukuran memiliki potensi besar dalam membentuk sikap positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penelitian yang menguji interaksi antara gaya kepemimpinan dan kebersyukuran terhadap komitmen kerja Generasi Z masih sangat terbatas, dan celah ini menjadi ruang penting untuk kontribusi ilmiah yang lebih mendalam.

Penelitian ini bertujuan untuk melengkapi kekurangan dalam literatur terkait hubungan antara gaya kepemimpinan dan kebersyukuran terhadap komitmen kerja Generasi Z. Meskipun banyak studi telah mengungkap faktor-faktor seperti fleksibilitas, kesejahteraan, dan peluang pengembangan sebagai pendorong utama komitmen kerja Generasi Z, kajian yang secara khusus menguji peran kebersyukuran sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen kerja masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada menjawab pertanyaan spesifik tentang bagaimana kebersyukuran memengaruhi kekuatan hubungan gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja, serta sejauh mana kebersyukuran dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh tersebut dalam konteks Generasi Z yang memiliki karakteristik unik.

Kebersyukuran diperkirakan memiliki peran signifikan dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen kerja Generasi Z. Generasi ini, yang dikenal menghargai kesejahteraan mental dan keseimbangan hidup, cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan ketika mereka merasa dihargai secara emosional dan memiliki rasa syukur terhadap lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, kebersyukuran dapat bertindak sebagai faktor yang memperkuat efek positif dari gaya kepemimpinan empatik terhadap komitmen kerja. Di sisi lain, ketika tingkat kebersyukuran rendah, gaya kepemimpinan mungkin kehilangan efektivitasnya dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah bahwa kebersyukuran tidak hanya memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen kerja, tetapi juga

memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen kerja Generasi Z, memperkuat dampak positif gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan dan loyalitas mereka.

Literatur Review

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku, sikap, dan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau bawahan untuk mencapai tujuan tertentu. Secara umum, gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan orang-orang yang dipimpinya dan bagaimana ia mengambil keputusan serta mengelola sumber daya dalam organisasi (Abubakar et al., 2019; Flood et al., 2000; Nutt, 1986; Tatum et al., 2003). Kepemimpinan tidak hanya terbatas pada posisi formal, tetapi juga mencakup kemampuan individu untuk memengaruhi perilaku orang lain secara positif melalui visi, komunikasi, dan sikap (S. Zhang et al., 2022). Beberapa teori mendefinisikan gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan tertentu, seperti kepemimpinan otoriter (Kebede et al., 2023), demokratis, dan *laissez-faire* (Parveen et al., 2022), yang masing-masing memiliki dampak berbeda terhadap kinerja dan komitmen kerja karyawan. Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dan kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan empatik semakin relevan, terutama bagi Generasi Z, yang lebih merespons pemimpin yang mampu mendukung kesejahteraan emosional dan memberikan ruang untuk pertumbuhan pribadi serta profesional (Lin et al., 2022). Dengan demikian, gaya kepemimpinan bukan hanya soal memberi arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan, loyalitas, dan komitmen kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipologi berdasarkan pendekatan dan metode yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan serta memotivasi bawahan. Secara umum, tipologi gaya kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan pengambilan keputusan yang sepenuhnya berada di tangan pemimpin tanpa melibatkan bawahan (Wang et al., 2022). Gaya ini efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, tetapi cenderung menghambat kreativitas dan partisipasi bawahan (Zhao et al., 2022). Sebaliknya, kepemimpinan demokratis melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan meningkatkan keterlibatan serta komitmen karyawan (Bartolović et al., 2022). Adapun gaya kepemimpinan *laissez-faire* memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, yang dapat efektif pada tim yang sudah sangat mandiri dan kompeten, tetapi berisiko menimbulkan kebingungan dalam tim yang kurang terstruktur (Robert & Vandenberghe, 2022). Selain tipologi tersebut, gaya kepemimpinan modern seperti transformasional dan transaksional juga banyak diterapkan di lingkungan kerja saat ini. Kepemimpinan transformasional menekankan pada penciptaan visi, inspirasi, dan perubahan positif dalam organisasi, yang sangat efektif dalam meningkatkan komitmen dan inovasi karyawan (Bashori et al., 2022). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pencapaian target melalui sistem penghargaan dan hukuman, yang cocok untuk pencapaian tujuan jangka pendek tetapi kurang efektif dalam membangun komitmen jangka panjang (Mahfouz et al., 2022). Dalam konteks Generasi Z, gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel, empatik, dan adaptif seperti kepemimpinan transformasional dianggap lebih relevan (Huang et al., 2023; Molek et al., 2023; Taibah & Ho, 2023; Zywiołek et al., 2022). Generasi ini lebih menghargai pemimpin yang mampu

memberikan dukungan emosional, menunjukkan empati, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan pertumbuhan pribadi.

2. Kebersyukuran

Kebersyukuran adalah suatu sikap positif yang muncul dari kesadaran individu terhadap kebaikan yang diterimanya, baik dari lingkungan maupun dari orang lain. Kebersyukuran sering dipandang sebagai kondisi emosional dan kognitif di mana seseorang mengakui serta menghargai aspek-aspek positif dalam hidupnya (Watkins et al., 2024). Secara konseptual, kebersyukuran tidak hanya mencakup rasa terima kasih terhadap pemberian orang lain, tetapi juga mencakup penghargaan terhadap pengalaman hidup yang bernilai, pencapaian pribadi, dan bahkan tantangan yang dapat memberikan pelajaran berharga (Anderson, 2023; Watkins et al., 2024). Dalam konteks psikologi, kebersyukuran dianggap sebagai salah satu bentuk emosi positif yang dapat meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik seseorang (Czyżowska & Gurba, 2022; Khodabakhsh & Ooi, 2022; Tolcher et al., 2024; Tomczyk et al., 2022). Lebih jauh, kebersyukuran melibatkan tiga komponen utama: kesadaran atas hal-hal baik yang diterima, pengakuan bahwa sumber kebaikan tersebut berasal dari luar diri, dan dorongan untuk membalas kebaikan tersebut melalui tindakan positif. Kebersyukuran sering kali dikaitkan dengan kepuasan hidup, kesejahteraan psikologis, dan hubungan sosial yang lebih baik (El Keshky et al., 2023; Richards et al., 2023; Tolcher et al., 2024; L. Zhang et al., 2023). Dalam lingkungan kerja, kebersyukuran dapat mendorong perilaku positif, seperti komitmen kerja, loyalitas, dan peningkatan kinerja, karena individu yang bersyukur cenderung lebih mampu menghargai kontribusi orang lain serta melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna.

Kebersyukuran dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berdasarkan pendekatan psikologis dan perilaku yang ditunjukkan individu. Pertama, kebersyukuran sebagai emosi adalah reaksi afektif spontan yang muncul ketika seseorang menerima sesuatu yang bernilai dari pihak lain, baik secara material maupun non-material (Walsh et al., 2022). Bentuk ini bersifat sementara dan bergantung pada situasi tertentu. Kedua, kebersyukuran sebagai sifat (*trait gratitude*) merujuk pada kecenderungan individu untuk secara konsisten merasakan, mengungkapkan, dan mencari hal-hal yang patut disyukuri dalam kehidupannya sehari-hari (Li et al., 2023). Individu dengan sifat ini cenderung memiliki pandangan hidup yang lebih optimis, tingkat kesejahteraan emosional yang lebih tinggi, serta hubungan sosial yang lebih baik. Ketiga, kebersyukuran sebagai praktik atau perilaku adalah tindakan sadar yang dilakukan seseorang untuk memperkuat rasa syukur, seperti mencatat hal-hal yang disyukuri dalam jurnal, mengucapkan terima kasih, atau melakukan tindakan positif sebagai bentuk balas budi terhadap kebaikan yang diterima (Tolcher et al., 2024).

3. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merujuk pada tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Secara konseptual, komitmen kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dengan tujuan, nilai, dan keberlangsungan organisasi, serta sejauh mana mereka bersedia berupaya lebih untuk mencapai keberhasilan organisasi. Komitmen kerja bukan hanya sekadar keterlibatan fisik dalam pekerjaan, tetapi juga melibatkan dimensi emosional dan psikologis yang memengaruhi loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaannya (Ibrahim et al., 2023). Beberapa ahli mendefinisikan komitmen kerja sebagai keadaan psikologis yang mengikat individu pada organisasi, yang pada akhirnya mengurangi kemungkinan mereka meninggalkan Perusahaan (Eby et al., 1999; Porter et al., 1974;

Vandenbergh et al., 2004). Komitmen ini tercermin dari rasa tanggung jawab, kesetiaan, serta keinginan individu untuk tetap bertahan di organisasi meskipun menghadapi berbagai tantangan. Dalam lingkungan kerja, komitmen yang tinggi biasanya dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik, rendahnya tingkat turnover, dan peningkatan kesejahteraan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki keterlibatan yang bermakna dalam organisasi (Charles-Leija et al., 2023).

Komitmen kerja dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berdasarkan jenis keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Menurut Meyer dan Allen, komitmen kerja terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1996). Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana karyawan merasa senang dan bangga menjadi bagian dari organisasi serta memiliki keinginan yang tulus untuk tetap bertahan. Bentuk ini dianggap sebagai dimensi komitmen yang paling ideal karena didorong oleh motivasi intrinsik yang kuat (Elayan et al., 2023). Selanjutnya, komitmen kontinuans adalah bentuk komitmen yang didasarkan pada pertimbangan rasional, seperti biaya yang akan ditanggung jika karyawan meninggalkan organisasi (Firdaus et al., 2022). Dalam hal ini, karyawan bertahan bukan karena mereka merasa puas atau bahagia, tetapi karena mereka merasa keluar dari organisasi akan merugikan, baik secara finansial maupun profesional. Sementara itu, komitmen normatif mengacu pada rasa tanggung jawab moral atau kewajiban karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif merasa bahwa bertahan adalah hal yang benar dilakukan sebagai bentuk balas budi atas dukungan yang telah mereka terima dari Perusahaan (Bekmezci et al., 2022).

METODE PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Objek material penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Pemilihan Generasi Z sebagai unit analisis dilakukan karena generasi ini memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja, keseimbangan hidup, serta loyalitas terhadap perusahaan. Mengingat pentingnya memahami dinamika komitmen kerja di kalangan generasi muda ini, penelitian difokuskan pada Generasi Z untuk memberikan wawasan yang lebih relevan terhadap tantangan dan kebutuhan organisasi masa kini. Proses seleksi objek material dilakukan dengan mengambil sampel karyawan yang memenuhi kriteria sebagai bagian dari Generasi Z, yakni mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Karyawan ini dipilih karena mereka saat ini merupakan kelompok usia yang baru memasuki dunia kerja dan dianggap berpotensi membawa perubahan signifikan dalam pola kerja dan dinamika organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci, seperti gaya kepemimpinan dan kebersyukuran, yang memengaruhi komitmen kerja karyawan di kelompok generasi tersebut, sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi PT. PNM dalam mengelola dan mempertahankan karyawannya.

2. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, kebersyukuran, dan komitmen kerja pada karyawan Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Desain kausal dipilih karena penelitian ini ingin mengidentifikasi sejauh mana gaya kepemimpinan dan kebersyukuran memengaruhi

komitmen kerja, serta mengevaluasi apakah kebersyukuran berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Proses kerja penelitian ini diawali dengan tahap pengumpulan data primer menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Responden adalah karyawan Generasi Z yang memenuhi kriteria seleksi yang telah ditentukan. Setelah data terkumpul, dilakukan analisis data kuantitatif menggunakan metode statistik, dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antara variabel laten serta menguji efek moderasi dengan tingkat akurasi yang tinggi. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan kesimpulan yang valid mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kebersyukuran terhadap komitmen kerja Generasi Z, serta memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT. PNM dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.

3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah responden, yaitu karyawan Generasi Z yang bekerja di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Responden dipilih karena mereka mewakili kelompok usia yang baru memasuki dunia kerja, sehingga memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji komitmen kerja dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan kebersyukuran. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dari generasi sebelumnya, khususnya dalam hal ekspektasi terhadap lingkungan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, sehingga menjadi kelompok penting untuk diteliti dalam upaya memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kerja. Proses seleksi responden dilakukan secara purposive, dengan kriteria utama bahwa responden adalah karyawan yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan telah bekerja minimal enam bulan di PT. PNM Cabang Palopo. Batasan ini ditetapkan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup dan pemahaman terhadap budaya organisasi, sehingga mampu memberikan jawaban yang valid dan akurat dalam kuesioner yang digunakan. Data yang diperoleh dari responden akan dianalisis secara kuantitatif untuk menguji hipotesis penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan kebersyukuran terhadap komitmen kerja.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yang bertujuan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari responden secara sistematis. Kuesioner dipilih karena teknik ini efektif dalam memperoleh data dalam jumlah besar dengan waktu dan biaya yang efisien. Selain itu, kuesioner memungkinkan pengumpulan data yang terstandarisasi, sehingga memudahkan proses analisis statistik menggunakan metode kuantitatif. Teknik ini dijalankan dengan cara menyusun daftar pertanyaan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, kebersyukuran, dan komitmen kerja. Kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dengan skala Likert 5 poin, di mana responden diminta untuk memberikan penilaian atas setiap pernyataan berdasarkan tingkat kesetujuan mereka, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Setelah disusun, kuesioner didistribusikan secara langsung kepada karyawan Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo yang memenuhi kriteria seleksi. Untuk memastikan kualitas data yang diperoleh, sebelum kuesioner didistribusikan, dilakukan uji coba (pre-test) pada sejumlah kecil responden guna menguji kejelasan pertanyaan dan mengidentifikasi potensi bias atau kesalahan dalam instrumen. Data yang terkumpul dari kuesioner ini selanjutnya akan dianalisis menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian terkait hubungan antara gaya kepemimpinan, kebersyukuran, dan

komitmen kerja.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan antara variabel laten yang kompleks dan mampu menguji pengaruh langsung maupun moderasi secara simultan. PLS-SEM juga cocok digunakan dalam penelitian dengan model yang bersifat prediktif serta sampel yang relatif kecil, sehingga sesuai dengan karakteristik penelitian ini. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (outer model), yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas pengukuran diuji dengan melihat nilai outer loadings untuk memastikan setiap indikator memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variabel laten yang diukur, serta menggunakan Average Variance Extracted (AVE) untuk mengukur validitas konvergen. Sementara itu, reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk memastikan konsistensi internal antar indikator. Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (inner model), yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel laten, baik pengaruh langsung maupun moderasi. Pada tahap ini, dilakukan pengujian koefisien jalur (path coefficients) untuk melihat signifikansi pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, kebersyukuran, dan komitmen kerja. Selain itu, nilai R square dianalisis untuk mengetahui besarnya variabilitas variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Untuk mengukur kekuatan efek antar variabel, digunakan f-square, sedangkan validitas diskriminan diuji menggunakan Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT). Tahap terakhir adalah interpretasi hasil analisis, di mana nilai koefisien jalur, signifikansi, serta besarnya pengaruh dijadikan dasar untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis. Dengan menggunakan teknik PLS-SEM, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang akurat dan komprehensif terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan kebersyukuran terhadap komitmen kerja Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Membangun Komitmen Kerja Generasi Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo tidak signifikan, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,062 dan P-value 0,531. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan belum mampu memberikan dampak berarti dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan Generasi Z. Data ini menimbulkan kegelisahan mengenai apakah gaya kepemimpinan konvensional yang selama ini diterapkan masih relevan dalam mengelola karyawan dari generasi yang memiliki karakteristik unik tersebut.

Tabel 1. Hasil Analisis Statistik Mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja:

Variabel	Koefisien Jalur	P-value	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan → Komitmen Kerja	-0,062	0,531	Tidak signifikan

Hasil penelitian menunjukkan tiga pola penting terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja Generasi Z. Pertama, gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai P-value sebesar 0,531. Hal ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan, meskipun penting, tidak cukup untuk membangun komitmen kerja yang tinggi di kalangan

Generasi Z. Kedua, terdapat perbedaan yang mencolok antara persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan dan tingkat komitmen kerja yang mereka rasakan. Responden memberikan penilaian yang cukup tinggi terhadap beberapa indikator gaya kepemimpinan, seperti pemberian arahan dan dukungan dari pemimpin, namun hal ini tidak serta-merta meningkatkan komitmen kerja mereka. Pola ini mengindikasikan bahwa Generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan pengalaman personal dalam bekerja. Ketiga, hasil menunjukkan kecenderungan Generasi Z untuk tidak terlalu bergantung pada kepemimpinan formal. Mereka lebih menghargai lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, fleksibilitas, serta peluang pengembangan diri. Pola ini menggambarkan pergeseran paradigma di dunia kerja, di mana karyawan muda cenderung terikat lebih kuat pada nilai-nilai personal daripada pada instruksi atau arahan formal dari pemimpin.

Hasil penelitian menunjukkan tiga pola penting terkait ketidaksignifikanan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja pada karyawan Generasi Z. Pola pertama adalah bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar $-0,062$ dan P-value sebesar $0,531$. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki peran dalam memberikan arahan dan dukungan, gaya kepemimpinan tidak menjadi faktor utama yang memengaruhi keterikatan karyawan Generasi Z terhadap organisasi. Pola kedua menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z lebih mengandalkan faktor intrinsik dalam membangun komitmen kerja, seperti kebersyukuran dan kesejahteraan mental, dibandingkan arahan dari pemimpin. Hal ini diperkuat oleh hasil yang menunjukkan bahwa kebersyukuran memiliki pengaruh yang jauh lebih signifikan terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar $0,878$ dan P-value sebesar $0,000$. Pola terakhir mengindikasikan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tradisional yang lebih mengandalkan arahan langsung dan kontrol formal mulai berkurang dalam membangun komitmen kerja di kalangan Generasi Z. Generasi ini lebih merespons gaya kepemimpinan yang fleksibel dan berbasis empati, sehingga gaya kepemimpinan konvensional tidak mampu secara efektif meningkatkan loyalitas mereka. Ketiga pola ini menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan memiliki keterbatasan dalam membangun komitmen kerja, dan dibutuhkan pendekatan yang lebih fleksibel serta berfokus pada kesejahteraan dan kebutuhan intrinsik karyawan untuk meningkatkan keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen kerja Generasi Z, dengan koefisien jalur sebesar $-0,062$ dan P-value sebesar $0,531$. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan, meskipun diterapkan dengan baik, tidak menjadi faktor utama yang membangun komitmen kerja karyawan Generasi Z. Sebaliknya, komitmen kerja mereka lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti kebersyukuran, yang terbukti memiliki pengaruh signifikan dengan koefisien jalur sebesar $0,878$ dan P-value sebesar $0,000$. Generasi Z cenderung merespons lebih baik terhadap lingkungan kerja yang memberikan rasa dihargai dan mendukung kesejahteraan emosional dibandingkan bergantung pada arahan formal pemimpin. Ketidaksignifikanan ini mencerminkan perubahan preferensi generasi terhadap gaya kerja yang lebih fleksibel dan empatik. Oleh karena itu, kepemimpinan tradisional yang bersifat top-down mulai kehilangan relevansinya, dan perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif, berorientasi pada dukungan personal, dan menciptakan ruang bagi pengembangan diri karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja mereka.

2. Dominasi Kebersyukuran Sebagai Pendorong Utama Komitmen Kerja

Data penelitian menunjukkan bahwa kebersyukuran memiliki pengaruh yang signifikan dan sangat kuat terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,878 dengan P-value 0,000, yang berarti kebersyukuran memberikan pengaruh positif yang sangat kuat terhadap komitmen kerja. Selain itu, nilai f-square sebesar 1,283 mengindikasikan bahwa kebersyukuran memiliki efek besar dalam menjelaskan variabilitas komitmen kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan. Data ini memberikan gambaran bahwa karyawan yang merasa bersyukur atas dukungan dan peluang yang diberikan perusahaan menunjukkan tingkat komitmen kerja yang lebih tinggi.

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik yang Menunjukkan Dominasi Kebersyukuran Dibandingkan Gaya Kepemimpinan Dalam Memengaruhi Komitmen Kerja:

Variabel	Koefisien Jalur	P-value	f-Square	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan → Komitmen Kerja	-0,062	0,531	0,010	Tidak signifikan, efek sangat kecil
Kebersyukuran → Komitmen Kerja	0,878	0,000	1,283	Signifikan, efek sangat besar
Moderasi Kebersyukuran (Z x X1)	-0,111	0,063	0,106	Moderasi mendekati signifikan, efek kecil

Hasil ini mengindikasikan bahwa kebersyukuran memainkan peran penting sebagai pendorong utama komitmen kerja Generasi Z. Data yang diperoleh menunjukkan pola bahwa karyawan yang memiliki rasa syukur yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Dominasi kebersyukuran dibandingkan dengan gaya kepemimpinan mencerminkan adanya pergeseran preferensi di kalangan Generasi Z, di mana faktor intrinsik lebih menentukan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan tiga pola penting terkait dominasi kebersyukuran sebagai pendorong utama komitmen kerja Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Pola pertama adalah bahwa kebersyukuran memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan kuat terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,878 dan P-value sebesar 0,000. Pola ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki rasa syukur atas dukungan, peluang, dan pengalaman kerja cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Pola kedua adalah bahwa pengaruh kebersyukuran jauh lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan, yang ditunjukkan oleh nilai f-square sebesar 1,283, mengindikasikan bahwa kebersyukuran menjadi faktor kunci dalam membangun komitmen kerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan hanya memiliki nilai f-square sebesar 0,010, yang berarti pengaruhnya sangat kecil dan tidak signifikan. Pola ini mempertegas bahwa Generasi Z lebih mengutamakan faktor intrinsik, seperti kebersyukuran, dibandingkan faktor eksternal berupa gaya kepemimpinan formal. Pola ketiga adalah bahwa kebersyukuran bertindak sebagai mekanisme internal yang memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan, bahkan ketika faktor-faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan tidak signifikan. Karyawan yang merasa bersyukur menunjukkan komitmen yang lebih tinggi meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan mungkin kurang efektif atau tidak signifikan. Ketiga pola ini menunjukkan bahwa faktor intrinsik seperti kebersyukuran memainkan peran dominan dalam membangun komitmen kerja, menimbulkan kegelisahan terkait efektivitas pendekatan manajerial berbasis gaya kepemimpinan konvensional. Diperlukan pendekatan yang lebih fokus pada pengembangan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional dan

menumbuhkan rasa syukur, agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebersyukuran memiliki pengaruh positif yang signifikan dan sangat kuat terhadap komitmen kerja Generasi Z, dengan koefisien jalur sebesar 0,878 dan P-value 0,000. Dominasi kebersyukuran sebagai pendorong utama komitmen kerja tercermin dari nilai f-square sebesar 1,283, yang menunjukkan efek besar dalam membangun komitmen kerja. Data ini mengungkapkan bahwa karyawan Generasi Z yang memiliki rasa syukur cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan karyawan yang hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor intrinsik, seperti sikap syukur terhadap peluang dan dukungan yang diterima di tempat kerja, lebih berdampak dalam meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi. Hubungan ini sejalan dengan karakteristik unik Generasi Z yang lebih menghargai kesejahteraan emosional, pengalaman personal, dan keseimbangan hidup. Generasi ini cenderung lebih berkomitmen ketika mereka merasa dihargai secara emosional dan mampu mengapresiasi hal-hal positif dalam pekerjaan mereka. Kebersyukuran berperan sebagai mekanisme internal yang memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaan, menciptakan rasa keterikatan yang lebih kuat meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan belum tentu efektif. Data ini menunjukkan bahwa kebersyukuran tidak hanya memengaruhi tingkat kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasi. Namun, dominasi kebersyukuran sebagai pendorong utama komitmen kerja menimbulkan kegelisahan terkait efektivitas pendekatan eksternal seperti gaya kepemimpinan dalam membangun komitmen karyawan. Ketika kebersyukuran menjadi faktor yang lebih menentukan, ada risiko bahwa perubahan kepemimpinan atau gaya manajemen tidak akan berdampak signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan faktor intrinsik seperti kebersyukuran ke dalam program pengembangan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong rasa syukur, serta memperkuat dukungan emosional dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Hubungan antara data ini dan konteks kerja Generasi Z menunjukkan bahwa komitmen kerja mereka lebih dipengaruhi oleh kesejahteraan personal dan pengalaman positif di lingkungan kerja, sehingga strategi manajemen harus berfokus pada menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan emosional dan keseimbangan hidup.

3. Kecenderungan Generasi Z Untuk Tidak Terlalu Bergantung Pada Kepemimpinan Formal

Data penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen kerja Generasi Z, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,062 dan P-value 0,531, serta f-square sebesar 0,010, yang mengindikasikan efek yang sangat kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan dinilai cukup baik oleh responden, hal tersebut tidak berdampak langsung pada tingkat komitmen kerja mereka. Generasi Z lebih mengandalkan faktor intrinsik dan lingkungan kerja yang fleksibel serta mendukung kesejahteraan emosional dibandingkan bergantung pada arahan formal dari pemimpin. Temuan ini mengindikasikan adanya kecenderungan Generasi Z untuk tidak terlalu terikat pada figur kepemimpinan tradisional dalam menentukan tingkat loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Statistik Mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja

Variabel	Koefisien Jalur	P-value	f-Square	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan Komitmen Kerja	→ -0,062	0,531	0,010	Tidak signifikan, efek sangat kecil

Hasil data ini menunjukkan pola bahwa Generasi Z cenderung lebih menghargai fleksibilitas, kesejahteraan, dan peluang pengembangan diri dibandingkan dengan ketergantungan pada kepemimpinan formal. Dominasi faktor intrinsik seperti kebersyukuran dan kesejahteraan emosional dalam memengaruhi komitmen kerja semakin mempertegas kecenderungan Generasi Z untuk tidak terlalu terikat pada gaya kepemimpinan konvensional. Hal ini menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan berbasis pada kebutuhan karyawan individu.

Hasil penelitian menunjukkan tiga pola penting terkait kecenderungan Generasi Z untuk tidak terlalu bergantung pada kepemimpinan formal. Pola pertama adalah ketidaksignifikanan gaya kepemimpinan dalam memengaruhi komitmen kerja Generasi Z. Dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,062 dan P-value 0,531, terlihat bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat komitmen kerja mereka. Pola kedua mengungkapkan bahwa Generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti kebersyukuran dan kesejahteraan emosional, dibandingkan oleh gaya kepemimpinan formal. Hal ini terlihat dari pengaruh kebersyukuran yang sangat signifikan terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur 0,878 dan nilai f-square sebesar 1,283, yang jauh lebih tinggi dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan. Pola ketiga menunjukkan preferensi Generasi Z terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung pengembangan diri. Mereka lebih terikat pada perusahaan yang memberikan otonomi, keseimbangan kerja-hidup, serta peluang untuk belajar dan berkembang, dibandingkan hanya bergantung pada arahan atau instruksi dari pemimpin formal. Pola ini mencerminkan perubahan paradigma dalam dunia kerja, di mana pendekatan kepemimpinan tradisional tidak lagi menjadi faktor utama yang memengaruhi komitmen kerja generasi muda. Sebaliknya, pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis pemenuhan kebutuhan intrinsik karyawan dianggap lebih efektif dalam membangun loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja Generasi Z, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,062 dengan P-value 0,531 dan f-square sebesar 0,010. Sebaliknya, kebersyukuran terbukti memiliki pengaruh yang jauh lebih kuat dan signifikan terhadap komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,878, P-value sebesar 0,000, dan f-square sebesar 1,283, yang mengindikasikan efek besar. Hubungan antar data ini menunjukkan bahwa Generasi Z tidak terlalu bergantung pada arahan dan kontrol formal dari pemimpin dalam membangun komitmen kerja mereka. Mereka lebih mengutamakan faktor intrinsik seperti rasa syukur terhadap dukungan yang mereka terima di lingkungan kerja dan peluang untuk berkembang. Konteks ini menggambarkan perubahan preferensi generasi dalam hal gaya kerja dan hubungan dengan pemimpin. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang lebih mandiri dan menghargai fleksibilitas serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Mereka cenderung menilai lingkungan kerja berdasarkan pengalaman pribadi yang memberikan kenyamanan emosional dan pengakuan terhadap kontribusi mereka, daripada hanya mengikuti arahan dari pemimpin formal. Ketidaksignifikanan pengaruh gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan konvensional, yang berorientasi pada instruksi langsung

dan hierarki, tidak lagi relevan bagi generasi ini. Sebaliknya, mereka lebih merespons gaya kepemimpinan yang mendukung otonomi, memberikan ruang untuk berekspresi, serta menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan pola ini, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan komitmen kerja Generasi Z perlu mengubah pendekatan manajerial mereka. Alih-alih mengandalkan gaya kepemimpinan formal yang bersifat top-down, diperlukan pendekatan yang lebih adaptif dan kolaboratif, yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi terbaik mereka. Hubungan antar data ini memperjelas bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan Generasi Z tidak bergantung pada kekuatan kepemimpinan formal, melainkan pada kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, inklusif, dan mendukung kesejahteraan emosional karyawan.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, kebersyukuran, serta peran moderasi kebersyukuran terhadap komitmen kerja karyawan Generasi Z di PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya kebersyukuran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, sementara gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak yang signifikan. Selain itu, efek moderasi kebersyukuran terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen kerja mendekati signifikan dengan nilai P-value sebesar 0,063, yang menunjukkan adanya peran kebersyukuran dalam memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Pertama, hasil penelitian menjawab pertanyaan terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja, yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,062 dan P-value sebesar 0,531, gaya kepemimpinan terbukti tidak menjadi faktor utama dalam meningkatkan komitmen kerja Generasi Z. Hal ini menimbulkan kegelisahan terkait efektivitas gaya kepemimpinan tradisional dalam membangun komitmen di kalangan karyawan generasi muda. Kedua, penelitian ini menyoroti kebersyukuran sebagai pendorong utama komitmen kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,878 dan P-value sebesar 0,000. Kebersyukuran terbukti memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan, menunjukkan bahwa Generasi Z lebih merespons faktor intrinsik yang terkait dengan kesejahteraan emosional dan pengalaman positif di tempat kerja. Temuan ini menimbulkan kegelisahan tentang dominasi kebersyukuran sebagai faktor yang lebih menentukan dibandingkan gaya kepemimpinan, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan strategi yang lebih berfokus pada kesejahteraan karyawan dan pengembangan lingkungan kerja yang mendukung rasa syukur. Ketiga, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung tidak terlalu bergantung pada kepemimpinan formal dalam membangun komitmen kerja mereka. Dengan nilai f-square sebesar 0,010, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja sangat kecil, sementara kebersyukuran memiliki efek besar dengan f-square sebesar 1,283. Kecenderungan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam dunia kerja, di mana generasi muda lebih terikat pada suasana kerja yang fleksibel dan memberikan ruang bagi pengembangan diri, daripada mengikuti arahan formal pemimpin. Hasil penelitian ini menjawab tujuan penelitian dengan mengungkapkan bahwa kebersyukuran merupakan faktor utama yang memengaruhi komitmen kerja Generasi Z, sementara gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan manajerial yang lebih adaptif, berfokus pada dukungan intrinsik karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional dan keseimbangan kerja-hidup bagi karyawan Generasi Z.

Kebersyukuran terbukti menjadi faktor utama yang memengaruhi komitmen kerja Generasi Z, sedangkan gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen kerja generasi muda lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti kesejahteraan emosional, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta peluang pengembangan diri, dibandingkan dengan arahan formal dari pemimpin. Kebersyukuran berperan sebagai penguat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, terutama jika lingkungan kerja mampu mendukung kesejahteraan mental dan memberikan apresiasi atas kontribusi mereka. Studi terdahulu juga menunjukkan bahwa generasi ini cenderung lebih loyal pada perusahaan yang menawarkan fleksibilitas, suasana kerja yang positif, dan kesempatan untuk terus belajar serta berkembang (Adedeji et al., 2023; Barhate & Dirani, 2022; Lassleben & Hofmann, 2023; Sakdiyakorn et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan loyalitas karyawan Generasi Z harus berfokus pada menciptakan budaya kerja yang fleksibel, suportif, dan berorientasi pada pertumbuhan karyawan.

Konteks hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebersyukuran menjadi faktor utama dalam membangun komitmen kerja Generasi Z karena generasi ini memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z tumbuh dalam era digital dengan akses informasi yang luas, sehingga mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung kesejahteraan pribadi (Lukić-Nikolić & Lazarević, 2022; Taibah & Ho, 2023). Dalam konteks tersebut, kebersyukuran muncul sebagai respons positif terhadap lingkungan kerja yang memberikan peluang berkembang, pengakuan atas kontribusi, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Fleksibilitas dan kesejahteraan emosional menjadi faktor kunci yang mendorong rasa syukur, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidaksignifikanan pengaruh gaya kepemimpinan dapat dijelaskan oleh pergeseran paradigma kerja di kalangan generasi muda, yang lebih memilih gaya manajemen berbasis kolaborasi dan empati daripada instruksi langsung yang bersifat top-down (Sarkar et al., 2024; Sekaja et al., 2022; Youssef-Morgan et al., 2022). Dengan demikian, logika faktor yang mendasari hasil ini terletak pada kebutuhan intrinsik Generasi Z akan lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan mendukung kesejahteraan, yang mampu menciptakan rasa syukur dan pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Dominasi kebersyukuran dalam membangun komitmen kerja Generasi Z menimbulkan berbagai implikasi bagi organisasi, terutama dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perlu memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional, keseimbangan hidup, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Lingkungan kerja semacam ini akan mendorong rasa syukur karyawan dan memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Di sisi lain, pendekatan manajerial berbasis kontrol dan instruksi formal perlu ditinggalkan karena tidak lagi efektif dalam konteks generasi yang menghargai fleksibilitas dan otonomi (Buick et al., 2024; Waworuntu et al., 2022). Perusahaan yang mampu mengadopsi gaya kepemimpinan berbasis empati dan kolaborasi akan lebih berhasil dalam mempertahankan talenta muda, sementara mereka yang gagal beradaptasi berisiko menghadapi tingkat turnover yang tinggi (Abdelwahab Ibrahim El-Sayed et al., 2024; Jun et al., 2023; Kossyva et al., 2024; Romão et al., 2022; Upadhyay & Singh, 2024). Dengan menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan berorientasi pada pengembangan diri, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan keterikatan karyawan tetapi juga memperkuat daya saingnya di tengah perubahan lanskap dunia kerja yang semakin dinamis.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kebersyukuran memainkan peran dominan dalam membangun komitmen kerja Generasi Z, sementara gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan. Misalnya, penelitian oleh Sakdiyakorn et al. (2021) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis empati dan dukungan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi Generasi Z (Sakdiyakorn et al., 2021). Namun, hasil penelitian ini lebih mendekati temuan Ghausia Taj Begum (2024) serta Pramanik dan Rahmanita (2023), yang menyoroti bahwa kesejahteraan emosional dan keseimbangan kerja-hidup lebih berpengaruh terhadap komitmen karyawan dibandingkan dengan peran pemimpin. Taj Begum (2024) menegaskan bahwa keseimbangan kerja-hidup merupakan faktor utama yang memengaruhi keterikatan emosional dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan. Sementara itu, Pramanik dan Rahmanita (2023) menemukan bahwa kesejahteraan afektif yang dimediasi oleh keseimbangan kerja-hidup memberikan dampak signifikan terhadap komitmen organisasi, melampaui peran gaya kepemimpinan langsung. Perbandingan ini menunjukkan bahwa fokus pada kesejahteraan intrinsik dan keseimbangan hidup menjadi kunci dalam membangun loyalitas, khususnya bagi karyawan Generasi Z (Pramanik & Rahmanita, 2023). Perbedaan ini mengindikasikan adanya pergeseran fokus dari kepemimpinan formal menuju faktor-faktor intrinsik dan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan, khususnya di kalangan Generasi Z yang memiliki karakteristik unik dan ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas serta apresiasi di tempat kerja.

Implikasi dari hasil penelitian ini menuntut perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih humanis dalam mengelola karyawan Generasi Z. Salah satu langkah strategis yang dapat diambil adalah merancang program kesejahteraan karyawan yang tidak hanya berfokus pada aspek fisik, tetapi juga pada kesejahteraan mental dan emosional. Program ini bisa mencakup kebijakan fleksibilitas kerja, seperti opsi kerja jarak jauh dan jadwal kerja fleksibel, guna mendukung keseimbangan kerja-hidup yang sangat dihargai oleh Generasi Z. Selain itu, perusahaan dapat memperkenalkan program pengakuan dan apresiasi secara rutin untuk memupuk rasa syukur di tempat kerja, yang terbukti menjadi pendorong utama komitmen kerja. Lebih lanjut, organisasi perlu mengubah paradigma kepemimpinan dengan mendorong gaya kepemimpinan partisipatif dan empatik. Pemimpin perlu dilatih untuk lebih mendengarkan, memberikan dukungan emosional, serta menciptakan suasana kerja yang inklusif dan kolaboratif. Selain itu, perusahaan bisa mengembangkan pelatihan pengembangan diri berkelanjutan, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan profesional, tetapi juga memberikan ruang bagi pertumbuhan pribadi karyawan. Dengan mengintegrasikan kebijakan yang berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan diri, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan komitmen kerja karyawan Generasi Z, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan, yang selama ini diyakini sebagai faktor penting dalam meningkatkan komitmen kerja, ternyata tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan Generasi Z. Temuan ini mengubah pandangan konvensional tentang efektivitas kepemimpinan formal, yang sebelumnya dianggap sebagai elemen kunci dalam menciptakan loyalitas karyawan. Sebaliknya, kebersyukuran—faktor intrinsik yang jarang

mendapat perhatian dalam strategi manajemen—terbukti memiliki peran paling dominan dalam mendorong komitmen kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa Generasi Z lebih merespons suasana kerja yang memberikan apresiasi dan mendukung kesejahteraan emosional mereka, dibandingkan instruksi formal dari pemimpin.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, data penelitian hanya diambil dari karyawan Generasi Z di satu perusahaan, yaitu PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Palopo, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan untuk semua konteks industri atau wilayah lain. Kedua, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama, yang mungkin membatasi eksplorasi lebih dalam terhadap dinamika psikologis di balik kebersyukuran dan komitmen kerja. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan yang menggunakan metode campuran (mixed methods) atau kualitatif untuk menggali lebih jauh bagaimana kebersyukuran terbentuk dan berkembang di lingkungan kerja. Selanjutnya, penelitian lanjutan juga dapat memperluas cakupan dengan membandingkan peran kebersyukuran di berbagai sektor industri dan wilayah geografis yang berbeda untuk menguji konsistensi temuan ini. Selain itu, penelitian di masa depan dapat mengkaji lebih mendalam hubungan antara kebersyukuran dengan faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, kesejahteraan mental, dan tingkat kepuasan kerja, serta menguji peran moderasi kebersyukuran dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Penelitian lebih lanjut ini diharapkan dapat memperkuat temuan mengenai pentingnya kebersyukuran dalam membangun komitmen kerja dan memberikan wawasan yang lebih komprehensif bagi dunia akademik maupun praktik manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahab Ibrahim El-Sayed, A., Shaheen, R. S., & Farghaly Abdelaliem, S. M. (2024). Collaborative leadership and productive work performance: The mediating role of nurses' innovative behavior. *International Nursing Review*. <https://doi.org/10.1111/inr.12934>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adedeji, A., Langel, C., Feick, A., Greibaum, M. S. B., Rahimi, M., & Hanft-Robert, S. (2023). Work-Life Balance and Mental Health Outcomes for Generation Z in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(12). <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002934>
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLoS ONE*, 17(5 May). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- 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). <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Anderson, M. L. (2023). GRATITUDE FOR (ONE'S OWN) LIFE. *American Philosophical Quarterly*, 60(3). <https://doi.org/10.5406/21521123.60.3.05>
- Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3). [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.39](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39)
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bartolović, V., Matijević, G., & Ciprić, L. (2022). LEADERSHIP STYLE AND VARIABLES OF INFLUENCE ON GROUP DECISION-MAKING IN COMPANIES. *EMC Review* -

- Časopis Za Ekonomiju - APEIRON, 24(2). <https://doi.org/10.7251/emc2202421b>
- Bashori, B., Yusup, M., & Khan, R. (2022). From Vision to Reality: A Holistic Examination of Transformational Leadership as a Catalyst for Cultivating Organizational Culture in Pesantren. *Development: Studies in Educational Management and Leadership*, 1(2). <https://doi.org/10.47766/development.v1i1.486>
- Bekmezci, M., Orçanlı, K., & Fırat, Z. M. (2022). The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Organisational Justice on the Influence of Career Development on Job Engagement. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 30(2). <https://doi.org/10.3311/PPso.16652>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Bjärntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>
- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work-life balance and work engagement across the European workforce: a comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3). <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V., & O'Donnell, M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being. *Public Personnel Management*, 53(3). <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
- Camp, K. M., Young, M., & Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. In *Management Research Review* (Vol. 45, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chaudhry, S. (2024). Sustaining talent: a social exchange perspective on the Generation Z workforce. *Development and Learning in Organizations*, 38(5). <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2023-0245>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6). <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Czyżowska, N., & Gurba, E. (2022). Enhancing Meaning in Life and Psychological Well-Being Among a European Cohort of Young Adults via a Gratitude Intervention. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751081>
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4). <https://doi.org/10.1348/096317999166798>
- El Keshky, M. E. S., Khusaifan, S. J., & Kong, F. (2023). Gratitude and Life Satisfaction among Older Adults in Saudi Arabia: Social Support and Enjoyment of Life as Mediators. *Behavioral Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/bs13070527>
- Elayan, M. B., Albalawi, A. S., Shalan, H. M., Al-Hoorie, A. H., & Shamout, M. D. (2023). Perceived Manager's Emotional Intelligence and Happiness at Work: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Organizacija*, 56(1). <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0002>
- Firdaus, M., Eliyana, A., Pratama, A. S., Cahyani, A., & Kamil, N. L. M. (2022). Continuance of organizational commitment among flight attendants as an intervening variable to job performance. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4). [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.38](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.38)

- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3). <https://doi.org/10.1080/135943200417984>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Huang, J. Y. H., Jiang, R., & Chang, J. Y. T. (2023). The Effects of Transformational and Adaptive Leadership on Dynamic Capabilities: Digital Transformation Projects. *Project Management Journal*, 54(4). <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>
- Ibrahim, M., Saleem, K., & Jehangir, M. (2023). The Nexus between Quality of Work Life and Organizational Commitment: The Mediating Role of Supportive Leadership. *Global Economics Review*, VIII(II). [https://doi.org/10.31703/ger.2023\(viii-ii\).07](https://doi.org/10.31703/ger.2023(viii-ii).07)
- Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in south korean deluxe hotels. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Kebede, B. F., Aboye, T., Genie, Y. D., Tesfa, T. B., & Hiwot, A. Y. (2023). The Effect of Leadership Style on Midwives' Performance, Southwest, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 15. <https://doi.org/10.2147/JHL.S397907>
- Khodabakhsh, S., & Ooi, C. S. (2022). Gratitude and Well-being during COVID-19 Pandemic in Malaysia: Mediating Role of Resilience. *Psychological Thought*, 15(1). <https://doi.org/10.37708/psyc.v15i1.639>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, 28(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*, 38(4). <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Li, Y., Liu, S., Li, D., & Yin, H. (2023). How Trait Gratitude Influences Adolescent Subjective Well-Being? Parallel-Serial Mediating Effects of Meaning in Life and Self-Control. *Behavioral Sciences*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/bs13110902>
- Lin, W., Yin, H., & Liu, Z. (2022). The Roles of Transformational Leadership and Growth Mindset in Teacher Professional Development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116489>
- Lukić-Nikolić, J., & Lazarević, S. (2022). Employer branding and employee value proposition for Generation Z in digital economy. *Marketing*, 53(3). <https://doi.org/10.5937/mkng22032031>
- Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Governance and Regulation*, 11(1 Special Issue). <https://doi.org/10.22495/jgrv11i1siart13>
- Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Bracar, F. (2023). Leadership Styles and Generational Differences in Manufacturing and Service Organizations. *Organizacija*, 56(3). <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0015>
- Nutt, P. C. (1986). Decision style and its impact on managers and management. *Technological Forecasting and Social Change*, 29(4). [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(86\)90022-3](https://doi.org/10.1016/0040-1625(86)90022-3)
- Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. (2022). Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Performance: An Empirical Investigation. *Frontiers in*

- Education, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.814159>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5). <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pramanik, P. D., & Rahmanita, M. (2023). WORK-LIFE BALANCE AND SERVANT LEADERSHIP FOR BETTER ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TOURISM EMPLOYEES: THE ROLE OF AFFECTIVE WELL-BEING AS A MEDIATOR. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 10(2). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.49069>
- Rani, I. H., Jara Hardiyanti Jalih, & Lestari Adhi Widyowati. (2022). Indonesian Generation Z Work Expectation and Intention to Apply for Job: Role of Social Media. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(2). <https://doi.org/10.35877/454ri.qems831>
- Richards, N., Zhou, Z., & Fingerman, K. (2023). GRATITUDE, RELATIONSHIP QUALITIES, AND LIFE SATISFACTION IN LATE LIFE. *Innovation in Aging*, 7(Supplement_1). <https://doi.org/10.1093/geroni/igad104.2190>.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2022). Laissez-faire leadership and employee well-being: the contribution of perceived supervisor organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2081074>
- Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Singh, S. (2022). The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Sarkar, A., Garg, N., Srivastava, D. K., & Punia, B. K. (2024). Can Gratitude Counter Workplace Toxicity? Exploring the Mediating Role of Psychological Capital (PsyCap). *Business Perspectives and Research*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/22785337221148300>.
- Sekaja, L., Tully, C. A., Mahlangu, S., de Freitas, K., Tyelbooi, L. N., Mjojeli, B. P. L., Mokhethi, M. E., & Mabitsela, T. (2022). Thankful employees: The manifestation of gratitude at work during a pandemic in South Africa. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941787>.
- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible Work Option on Structural Empowerment and Generation Z Contextual Performance. *Behavioral Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/bs13030266>.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management Decision*, 41(10). <https://doi.org/10.1108/00251740310509535>.
- Tolcher, K., Cauble, M., & Downs, A. (2024). Evaluating the effects of gratitude interventions on college student well-being. *Journal of American College Health*, 72(5). <https://doi.org/10.1080/07448481.2022.2076096>.
- Tomczyk, J., Nezlek, J. B., & Krejtz, I. (2022). Gratitude Can Help Women At-Risk for Depression Accept Their Depressive Symptoms, Which Leads to Improved Mental Health. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.878819>.
- Upadhyay, S., & Singh, P. (2024). Linking leader humility, reverse mentoring and subordinate turnover intentions: empirical evidence from the Indian information technology industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(8). <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3777>.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1). [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0).
- Walsh, L. C., Armenta, C. N., Itzhakov, G., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2022). More than Merely Positive: The Immediate Affective and Motivational Consequences of Gratitude. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148679>.

- Wang, S., Wu, J., He, C., & Gu, J. (2022). The impact of authoritarian leadership on employee creativity: the joint moderating roles of benevolent leadership and power distance. *Journal of Managerial Psychology*, 37(6). <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0046>.
- Watkins, P. C., Frederick, M., Davis, D. E., & Emmons, R. A. (2024). Exploring the cognitive context of gratitude to God: emotional impact and appraisals of benefits from God. *Journal of Positive Psychology*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/17439760.2023.2230458>.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10(2). <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Youssef-Morgan, C. M., van Zyl, L. E., & Ahrens, B. L. (2022). The Work Gratitude Scale: Development and Evaluation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.795328>.
- Zhang, L., Li, W., Ye, Y., Yang, K., Jia, N., & Kong, F. (2023). Being grateful every day will pay off: a daily diary investigation on relationships between gratitude and well-being in Chinese young adults. *Journal of Positive Psychology*, 18(6). <https://doi.org/10.1080/17439760.2022.2131606>.
- Zhang, S., Hua, X., Huang, G., & Shi, X. (2022). How Does Leadership in Safety Management Affect Employees' Safety Performance? A Case Study from Mining Enterprises in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106187>.
- Zhao, H., Su, Q., Lou, M., Hang, C., & Zhang, L. (2022). Does authoritarianism necessarily stifle creativity? The role of discipline-focused authoritarian leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1037102>.
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, and Employee Creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811607>.