

**MODAL PSIKOLOGIS SEBAGAI SUMBER DAYA PERSONAL DALAM
MENGATASI TEKANAN TUGAS**

Oleh:

Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Psychological capital consists of self-efficacy, hope, optimism, and resilience, which serve as personal resources when facing task pressure. The development of psychological capital through structured training interventions has been shown to improve performance and work engagement. This study employs a qualitative approach using a literature review method. Data were obtained from various textbooks, scientific journals, and academic publications relevant to the topics of psychological capital and task pressure. Data analysis was conducted using qualitative content analysis through a process of categorization, interpretation, and conceptual synthesis to identify patterns of relationships among variables. The results of the study indicate that self-efficacy helps individuals maintain confidence in their ability to complete challenging tasks, hope enables individuals to find alternative solutions when facing obstacles, optimism fosters positive attributions regarding failure, while resilience helps individuals bounce back from work-related stress and difficulties.

Keywords: psychological capital, task stress, self-efficacy, hope, resilience.

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja modern menghadapi karakteristik tuntutan tugas yang semakin kompleks dan beragam seiring dengan dinamika organisasi yang terus berubah. Tekanan waktu yang ketat, volume pekerjaan yang membengkak, serta tanggung jawab yang semakin besar menjadi bagian tak terpisahkan dari rutinitas karyawan di berbagai sektor. Kondisi ini menciptakan potensi stres yang signifikan apabila individu tidak memiliki sumber daya psikologis yang memadai untuk mengatasinya. Setiap karyawan pasti pernah mengalami momen di mana beban tugas terasa begitu berat sehingga mengganggu konsentrasi dan semangat kerja. Dalam situasi seperti ini, faktor internal seperti keyakinan akan kemampuan diri, optimisme terhadap hasil usaha, ketahanan menghadapi kesulitan, serta harapan akan masa depan menjadi penentu apakah seseorang akan bertahan atau menyerah. Luthans et al. (2007b) mendefinisikan keempat elemen ini sebagai modal psikologis atau psychological capital yang merupakan sumber daya personal yang dapat dikembangkan. Pemahaman tentang makna modal psikologis saat individu

menghadapi tekanan tugas menjadi sangat krusial bagi organisasi yang ingin mempertahankan produktivitas dan kesejahteraan karyawannya (Karina et al., 2012).

Tekanan tugas atau job demands merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya berkelanjutan dari karyawan. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan dalam model tuntutan pekerjaan dan sumber daya bahwa tuntutan yang tinggi secara konsisten tanpa diimbangi sumber daya yang memadai akan menguras energi psikologis individu. Proses pengurasan energi ini pada akhirnya akan mengarah pada kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan efikasi diri yang merupakan dimensi dari burnout. Namun tidak semua karyawan merespons tekanan tugas dengan cara yang sama meskipun menghadapi tingkat kesulitan yang setara. Perbedaan respons ini sangat ditentukan oleh modal psikologis yang dimiliki oleh masing-masing individu. Luthans et al. (2007b) menegaskan bahwa modal psikologis bukanlah trait yang bersifat tetap melainkan state yang dapat berubah dan dikembangkan melalui intervensi yang tepat. Hobfoll (2002) dalam teori konservasi sumber daya menjelaskan bahwa individu berusaha untuk mempertahankan sumber daya yang dimilikinya dan stres terjadi ketika sumber daya tersebut terancam atau hilang. Modal psikologis berfungsi sebagai sumber daya personal yang melindungi individu dari efek negatif tekanan tugas.

Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi akan menghadapi tekanan tugas dengan keyakinan bahwa mereka mampu mengatasi tantangan yang dihadapi. Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Efikasi diri yang merupakan komponen pertama dari modal psikologis memungkinkan individu untuk menetapkan target yang menantang dan tetap bertahan ketika menghadapi hambatan. Komponen kedua yaitu harapan atau hope memberikan kemampuan kepada individu untuk memikirkan berbagai alternatif jalan mencapai tujuan ketika jalur utama terhalang. Snyder (2002) menjelaskan bahwa harapan terdiri dari dua dimensi yaitu agency thinking atau keyakinan akan kemampuan memulai tindakan dan pathways thinking atau kemampuan menemukan rute alternatif. Individu dengan harapan tinggi tidak mudah putus asa ketika rencana awal gagal karena mereka selalu memiliki rencana cadangan yang siap dijalankan. Komponen ketiga yaitu optimisme memungkinkan individu untuk membuat atribusi positif terhadap kejadian negatif. Seligman (1998) menjelaskan bahwa optimis membuat atribusi internal, stabil, dan global untuk peristiwa positif serta atribusi eksternal, sementara, dan spesifik untuk peristiwa negatif. Komponen keempat yaitu resiliensi atau ketahanan memberikan kemampuan untuk bangkit kembali dari keterpurukan dan bahkan tumbuh lebih kuat setelah mengalami kesulitan. Masten (2001) mendefinisikan resiliensi sebagai kapasitas untuk menghadapi kesulitan secara positif dan mengatasinya.

Permasalahan utama yang muncul adalah tidak semua karyawan memiliki kesadaran bahwa modal psikologis dapat dikembangkan dan diperkuat melalui latihan serta pengalaman. Banyak individu yang menganggap bahwa kemampuan menghadapi tekanan adalah bakat bawaan yang tidak dapat diubah sehingga mereka pasrah ketika mengalami kesulitan. Luthans et al. (2007a) dalam penelitian mereka tentang pengembangan modal psikologis membuktikan bahwa intervensi pelatihan singkat dapat meningkatkan efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi secara signifikan. Karyawan yang tidak menyadari potensi pengembangan ini akan terus menerus mengalami tekanan berlebihan tanpa melakukan upaya untuk memperkuat kapasitas psikologis mereka. Hal ini berdampak pada penurunan kinerja yang berkepanjangan, meningkatnya absensi, dan pada akhirnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, tekanan tugas yang berkepanjangan tanpa perlindungan modal psikologis yang memadai dapat berakibat pada gangguan kesehatan mental yang serius seperti depresi dan kecemasan kronis. Schaufeli dan Bakker (2004) dalam penelitian mereka tentang burnout dan keterlibatan kerja menemukan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya merupakan prediktor utama burnout. Permasalahan ini diperparah oleh kecenderungan manajemen untuk lebih fokus pada perbaikan faktor eksternal seperti beban kerja dan jam kerja tanpa memperhatikan penguatan kapasitas internal karyawan. Halstead et al. (2007) menambahkan bahwa modal psikologis tidak hanya melindungi dari stres tetapi juga mendorong perilaku kewargaan organisasional.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kecenderungan organisasi untuk mengabaikan aspek modal psikologis dalam program pengembangan sumber daya manusia. Banyak perusahaan menginvestasikan anggaran besar untuk pelatihan teknis dan peningkatan keterampilan keras namun melupakan pelatihan soft skills yang berkaitan dengan kekuatan psikologis (Putra et al., 2017). Padahal dalam situasi tekanan tugas yang tinggi, keterampilan teknis saja tidak cukup untuk menjamin kinerja yang optimal karena aspek motivasional dan emosional memegang peranan yang sangat penting. Karyawan yang secara teknis sangat kompeten namun rendah efikasi diri akan ragu ragu untuk mengambil keputusan penting saat menghadapi tekanan waktu (Darmawan, 2013). Sebaliknya karyawan dengan efikasi diri tinggi namun kurang terampil secara teknis mungkin akan mengambil tindakan yang tidak tepat karena terlalu percaya diri. Keseimbangan antara kompetensi teknis dan kekuatan psikologis menjadi kunci keberhasilan untuk menghadapi tekanan tugas yang kompleks. Fredrickson (2001) dalam teori broaden and build menjelaskan bahwa emosi positif yang dihasilkan oleh modal psikologis memperluas repertori kognitif dan membangun sumber daya personal yang tahan lama. Organisasi yang gagal mengintegrasikan pengembangan modal psikologis ke dalam program pelatihan akan kehilangan potensi besar untuk meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan tugas (Mardikaningsih et al., 2012). Avey et al. (2009) menemukan bahwa modal psikologis

berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan di berbagai sampel organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya modal psikologis di kalangan praktisi dan akademisi masih perlu ditingkatkan.

Biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru yang menggantikan mereka yang keluar karena stres kerja sangatlah mahal dan tidak efisien. Lebih dari itu, hilangnya pengetahuan institusional yang dibawa oleh karyawan yang berpengalaman tidak dapat digantikan dengan uang (Novrianda et al., 2012). Hobfoll (2002) menjelaskan bahwa kehilangan sumber daya lebih berdampak besar dibandingkan perolehan sumber daya yang setara, yang dikenal sebagai prinsip asimetri kerugian. Lingkungan kerja yang tidak mendukung pengembangan modal psikologis akan menciptakan siklus negatif di mana tekanan tugas menyebabkan stres, stres menyebabkan penurunan kinerja, dan penurunan kinerja menyebabkan tekanan tugas yang lebih besar (Munir et al., 2013). Untuk memutus siklus ini diperlukan intervensi simultan yang menurunkan tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan sumber daya personal karyawan. Luthans et al. (2007b) dalam buku mereka yang komprehensif menyediakan berbagai metode pengukuran dan aplikasi yang dapat digunakan oleh organisasi. Pengetahuan tentang bagaimana modal psikologis berfungsi sebagai sumber daya yang melindungi individu dari efek buruk tekanan tugas akan membantu organisasi merancang program intervensi yang lebih efektif dan efisien. Bakker dan Demerouti (2007) menekankan bahwa organisasi perlu mengoptimalkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Tanpa pemahaman yang baik tentang peran modal psikologis, organisasi akan kesulitan mencapai keseimbangan tersebut.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis makna modal psikologis sebagai konstruk multidimensi serta menjelaskan mekanisme kerjanya untuk membantu individu menghadapi tekanan tugas di lingkungan kerja. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang program pengembangan modal psikologis bagi karyawan yang bekerja di lingkungan dengan tuntutan tugas tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi makna dan fungsi modal psikologis dalam lingkup tekanan tugas di lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konstruk psikologis yang abstrak. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali

fenomena psikologis yang kompleks seperti efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Sumber data utama berasal dari buku teks psikologi industri dan organisasi serta publikasi ilmiah yang relevan dengan topik modal psikologis.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan keempat komponen modal psikologis yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi. Kategori pertama berisi konsep tentang efikasi diri atau keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam tugas tugas yang menantang. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang harapan yang meliputi *agency thinking* dan *pathways thinking*. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang optimisme yang mencakup gaya atribusi positif dan ekspektasi akan hasil yang baik di masa depan. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang resiliensi yang meliputi kemampuan bangkit kembali dari keterpurukan. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang makna modal psikologis saat menghadapi tekanan tugas. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis dan transparan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efikasi diri sebagai komponen pertama dari modal psikologis memiliki makna sentral untuk menentukan bagaimana individu merespons tekanan tugas di tempat kerja. Karyawan dengan efikasi diri tinggi meyakini bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai target kinerja yang ditetapkan. Bandura (1997) menjelaskan bahwa keyakinan ini terbentuk melalui empat sumber utama yaitu pengalaman keberhasilan masa lalu, pengamatan terhadap keberhasilan orang lain yang setara, bujukan verbal, serta pengelolaan kondisi fisiologis saat menghadapi situasi menantang. Dalam lingkup tekanan tugas, efikasi diri yang tinggi memungkinkan individu untuk melihat tantangan sebagai sesuatu yang harus diatasi bukan sebagai ancaman yang harus dihindari. Luthans et al. (2007b) menjelaskan bahwa efikasi diri dalam modal psikologis berbeda dari konsep efikasi diri umum karena berfokus pada domain pekerjaan spesifik. Penelitian oleh Stajkovic dan Luthans (1998) melalui meta analisis terhadap 114 studi menemukan korelasi yang signifikan antara efikasi diri dan kinerja

kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang yakin akan kemampuannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Selain itu, efikasi diri yang tinggi juga meningkatkan ketekunan individu untuk menghadapi kesulitan seperti yang dijelaskan oleh Bandura (1997). Karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah lebih cepat ketika menemui hambatan karena mereka meragukan kapasitas mereka untuk mengatasi masalah. Sebaliknya karyawan dengan efikasi diri tinggi akan mengerahkan upaya lebih besar dan bertahan lebih lama ketika menghadapi situasi sulit.

Harapan sebagai komponen kedua dari modal psikologis memberikan kontribusi unik untuk membantu individu menghadapi tekanan tugas melalui dua dimensi yang saling melengkapi. Snyder (2002) mendefinisikan harapan sebagai keadaan motivasi positif yang didasarkan pada interaksi yang sukses antara dua dimensi yaitu *agency thinking* dan *pathways thinking*. *Agency thinking* merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya adalah agen yang mampu memulai dan mempertahankan tindakan menuju tujuan yang diinginkan. *Pathways thinking* merujuk pada kemampuan individu untuk menghasilkan satu atau lebih rute alternatif ketika jalur menuju tujuan terhalang. Kombinasi dari kedua dimensi ini membuat individu dengan harapan tinggi tidak mudah putus asa ketika rencana awal gagal karena mereka selalu memiliki rencana cadangan yang siap dijalankan. Luthans et al. (2007b) menekankan bahwa harapan dalam lingkup modal psikologis bersifat *state like* sehingga dapat dikembangkan melalui intervensi pelatihan yang tepat. Penelitian oleh Peterson dan Luthans (2003) menunjukkan bahwa pelatihan harapan selama dua jam dapat meningkatkan kinerja manajer dalam simulasi bisnis. Dalam situasi tekanan tugas yang tinggi seperti tenggat waktu yang sangat ketat, karyawan dengan harapan tinggi akan tetap tenang dan mencari berbagai alternatif cara untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Mereka tidak terjebak dalam pemikiran bahwa hanya ada satu cara untuk mencapai tujuan. Sebaliknya karyawan dengan harapan rendah cenderung mengalami kecemasan yang melumpuhkan ketika rencana awal mereka gagal karena mereka tidak memiliki pilihan alternatif. Snyder (2002) menambahkan bahwa individu dengan harapan tinggi juga memiliki kemampuan lebih baik untuk mengantisipasi hambatan sebelum terjadi sehingga mereka dapat mempersiapkan jalan cadangan lebih awal.

Optimisme sebagai komponen ketiga dari modal psikologis berfungsi sebagai lensa kognitif yang mempengaruhi bagaimana individu menafsirkan peristiwa peristiwa yang terjadi dalam pekerjaan mereka. Seligman (1998) menjelaskan bahwa individu yang optimis cenderung membuat atribusi internal, stabil, dan global untuk peristiwa positif, serta atribusi eksternal, sementara, dan spesifik untuk peristiwa negatif. Ketika mengalami kegagalan dalam suatu proyek, karyawan optimis akan melihatnya sebagai kejadian yang terisolasi dan tidak akan membiarkannya mempengaruhi keyakinan mereka tentang kemampuan mengerjakan tugas tugas lainnya (Darmawan, 2009). Sebaliknya karyawan

pesimis akan menggeneralisasi kegagalan ke seluruh aspek pekerjaan dan kehidupan mereka, menciptakan spiral negatif yang semakin memperburuk keadaan. Luthans et al. (2007b) menjelaskan bahwa optimisme dalam modal psikologis bersifat fleksibel dan realistik, bukan optimisme naif yang mengabaikan risiko dan tantangan. Optimisme yang sehat memungkinkan individu untuk mengakui adanya kesulitan namun tetap memiliki keyakinan bahwa hasil akhir akan positif karena usaha mereka akan membuahkan hasil (Darmawan, 2008). Carver dan Scheier (2002) dalam penelitian mereka tentang optimisme disposisional menemukan bahwa optimisme berhubungan dengan kesehatan fisik dan psikologis yang lebih baik. Dalam lingkup tekanan tugas, optimisme membantu individu mempertahankan energi dan motivasi karena mereka percaya bahwa usaha mereka pada akhirnya akan membuahkan hasil. Keyakinan ini sangat penting untuk mencegah kelelahan ekstrem atau burnout yang sering terjadi pada pekerjaan dengan tingkat stres tinggi seperti perawat, guru, dan petugas call center. Seligman (1998) juga menunjukkan bahwa optimisme dapat dipelajari melalui pelatihan yang mengubah gaya atribusi seseorang dari pesimis menjadi optimis.

Resiliensi sebagai komponen keempat dari modal psikologis memiliki makna yang paling relevan ketika individu sudah berada dalam situasi tekanan yang ekstrem. Masten (2001) mendefinisikan resiliensi sebagai kapasitas untuk menghadapi kesulitan secara positif dan mengatasinya, sering kali muncul dari proses perkembangan normal alih alih dari kualitas yang luar biasa langka. Dalam lingkup pekerjaan, resiliensi memungkinkan karyawan untuk pulih dengan cepat setelah mengalami kemunduran besar seperti kehilangan proyek besar, konflik serius dengan atasan, atau kegagalan mencapai target penjualan. Luthans et al. (2007b) menekankan bahwa resiliensi bukanlah trait yang langka yang hanya dimiliki oleh segelintir orang, melainkan kapasitas yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Individu yang resilien memiliki kemampuan untuk mengatur emosi mereka secara efektif, mempertahankan perspektif yang seimbang antara tantangan dan sumber daya yang dimiliki, serta membangun jaringan dukungan sosial yang kuat. Richardson (2002) dalam model resiliensi prosesualnya menjelaskan bahwa resiliensi adalah proses dinamis di mana individu, keluarga, kelompok, dan komunitas merespons kesulitan dengan cara yang menghasilkan pertumbuhan positif. Penelitian oleh Luthans et al. (2007a) menunjukkan bahwa intervensi pengembangan modal psikologis yang mencakup resiliensi dapat meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja. Bonanno (2004) dalam penelitiannya tentang resiliensi terhadap trauma menemukan bahwa resiliensi adalah jalur yang paling umum setelah trauma, bukan pemulihan yang memakan waktu lama atau gangguan psikologis yang berkepanjangan. Dalam lingkup tekanan tugas yang berkepanjangan, resiliensi menjadi faktor kunci untuk memutus siklus kehilangan sumber daya yang dijelaskan oleh Hobfoll (2002). Karyawan yang resilien mampu mempertahankan tingkat energi dan keterlibatan mereka meskipun menghadapi tekanan yang berkepanjangan.

Keempat komponen modal psikologis tidak bekerja secara terpisah melainkan secara sinergis membentuk suatu konstruk tingkat tinggi yang efeknya lebih besar dari sekadar jumlah efek individual keempat komponen tersebut. Luthans et al. (2007b) dalam karya komprehensif mereka tentang psychological capital menegaskan bahwa validitas inkremental dari konstruk modal psikologis telah terbukti secara empiris melalui berbagai penelitian. Artinya modal psikologis sebagai konstruk tunggal mampu memprediksi hasil kerja seperti kinerja dan kepuasan kerja di luar kemampuan prediksi dari keempat komponen yang berdiri sendiri. Penelitian oleh Luthans et al. (2007a) menemukan bahwa modal psikologis berhubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja pada sampel karyawan manufaktur. Dalam lingkup tekanan tugas, sinergi ini berarti bahwa individu yang memiliki skor tinggi pada keempat komponen secara simultan akan jauh lebih tahan terhadap efek negatif stres dibandingkan individu yang hanya unggul dalam satu atau dua komponen. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki efikasi diri yang tinggi namun rendah dalam optimisme. Keyakinannya terhadap kemampuannya sendiri mungkin membuatnya mengambil tugas tugas yang sangat menantang, namun ketika menghadapi kemunduran ia akan cepat putus asa karena tidak mampu membuat atribusi positif terhadap kegagalan. Sebaliknya karyawan dengan skor tinggi pada keempat komponen akan yakin dengan kemampuannya (efikasi diri), optimis tentang hasil akhir (optimisme), memiliki berbagai alternatif jalan (harapan), dan mampu bangkit ketika jatuh (resiliensi). Avey et al. (2009) menemukan bahwa modal psikologis berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasional, serta berhubungan negatif dengan sinisme dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Teori broaden and build dari Fredrickson (2001) memberikan kerangka penjelasan tentang bagaimana modal psikologis menghasilkan efek positif yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Fredrickson (2001) menjelaskan bahwa emosi positif yang dialami individu akan memperluas repertori pemikiran dan tindakan mereka, yang pada gilirannya membangun sumber daya personal yang tahan lama. Dalam lingkup tekanan tugas, karyawan dengan modal psikologis tinggi akan mengalami lebih banyak emosi positif seperti antusiasme, harapan, dan kebanggaan meskipun menghadapi kesulitan (Darmawan, 2010). Emosi positif ini memperluas cara berpikir mereka sehingga mereka mampu melihat peluang dan solusi yang tidak terlihat oleh individu yang sedang diliputi emosi negatif. Perluasan repertori kognitif ini kemudian memungkinkan mereka untuk membangun sumber daya baru seperti hubungan sosial yang lebih kuat, keterampilan baru, dan pengetahuan baru (Darmawan, 2012). Sumber daya yang telah terbangun ini kemudian dapat digunakan di masa depan ketika menghadapi tekanan tugas yang lebih besar lagi. Dengan demikian terciptalah spiral positif di mana modal psikologis yang tinggi menghasilkan emosi positif, emosi positif menghasilkan sumber daya baru, dan sumber daya baru meningkatkan modal psikologis. Penelitian oleh

Fredrickson dan Joiner (2002) mengkonfirmasi adanya spiral peningkatan ini dalam studi longitudinal. Fredrickson (2001) juga mencatat bahwa emosi positif dapat mengatasi atau membatalkan efek emosi negatif, sebuah fenomena yang disebut *undoing effect*. Ketika karyawan dengan modal psikologis tinggi mengalami kegagalan, emosi positif yang mereka rasakan mempercepat pemulihan dari efek fisiologis stres.

Model tuntutan pekerjaan dan sumber daya atau *Job Demands Resources* model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) memberikan kerangka teoretis yang komprehensif untuk memahami interaksi antara tekanan tugas dan modal psikologis. Bakker dan Demerouti (2007) mengusulkan bahwa setiap pekerjaan memiliki karakteristik unik yang dapat dikategorikan ke dalam tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Tuntutan pekerjaan adalah aspek aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan sehingga terkait dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu. Sumber daya pekerjaan adalah aspek aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan merangsang pertumbuhan serta perkembangan pribadi (Darmawan, 2011). Modal psikologis berfungsi sebagai sumber daya personal yang berada di luar kategori sumber daya pekerjaan namun memiliki efek yang sama untuk memoderasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan stres. Penelitian oleh Xanthopoulou et al. (2007) menunjukkan bahwa sumber daya personal seperti efikasi diri, optimisme, dan harga diri memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan keterlibatan kerja. Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa dua proses psikologis terjadi dalam model JD R yaitu proses pengurusan energi dan proses motivasional. Proses pengurusan energi terjadi ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi menguras sumber daya mental dan fisik karyawan, mengarah pada kelelahan dan masalah kesehatan. Proses motivasional terjadi ketika sumber daya pekerjaan yang memadai memenuhi kebutuhan dasar karyawan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, mengarah pada keterlibatan kerja dan kinerja yang baik. Hobfoll (2002) dalam teori konservasi sumber daya menambahkan bahwa individu termotivasi untuk melindungi sumber daya yang ada dan memperoleh sumber daya baru. Ketika sumber daya terancam atau hilang, individu akan mengalami stres (Rojak & Darmawan, 2015). Modal psikologis yang tinggi merupakan sumber daya yang melindungi individu dari kehilangan sumber daya lebih lanjut.

Penelitian empiris di berbagai konteks organisasi telah mengkonfirmasi peran penting modal psikologis untuk menghadapi tekanan tugas. Luthans et al. (2007a) melakukan penelitian eksperimental dengan desain pre test post test pada kelompok kontrol untuk menguji efektivitas intervensi pengembangan modal psikologis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelompok yang menerima intervensi mengalami peningkatan yang signifikan dalam efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi dibandingkan dengan kelompok kontrol. Peningkatan modal psikologis ini juga diikuti oleh peningkatan kinerja yang diukur secara objektif. Avey et al. (2009) meneliti 461 karyawan dari berbagai

industri di Amerika Serikat dan menemukan bahwa modal psikologis berhubungan negatif dengan stres dan kecemasan terkait pekerjaan. Lebih lanjut, modal psikologis juga berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan perilaku kewargaan organisasional. Penelitian oleh Luthans et al. (2008) menunjukkan bahwa modal psikologis berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap organisasi setelah mengontrol variabel demografis. Larson dan Luthans (2006) menemukan bahwa modal psikologis merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan modal manusia (pendidikan, pengalaman) dan modal sosial (hubungan, jaringan). Penelitian oleh Youssef dan Luthans (2007) menunjukkan bahwa modal psikologis berhubungan positif dengan kebahagiaan di tempat kerja dan komitmen organisasional. Halstead et al. (2007) meneliti 144 taruna akademi angkatan udara dan menemukan bahwa modal psikologis menjadi mediator hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku kewargaan organisasional. Temuan temuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki peran yang sangat penting untuk membantu individu menghadapi tekanan tugas di berbagai konteks organisasi.

Praktik pengembangan modal psikologis di tempat kerja dapat dilakukan melalui berbagai intervensi yang telah teruji efektivitasnya. Luthans et al. (2007b) dalam buku mereka yang komprehensif menyediakan metode pengukuran dan pengembangan modal psikologis termasuk asesmen pengembalian investasi. Intervensi pengembangan modal psikologis biasanya berupa pelatihan singkat yang berfokus pada peningkatan keempat komponen secara simultan (Hutomo & Darmawan, 2011). Untuk mengembangkan efikasi diri, peserta pelatihan diberi kesempatan untuk mengalami keberhasilan dalam tugas tugas yang menantang, mengamati model yang sukses, menerima bujukan verbal yang meyakinkan, dan belajar mengelola kecemasan mereka seperti yang dijelaskan oleh Bandura (1997). Untuk mengembangkan harapan, peserta dilatih untuk menetapkan tujuan yang jelas, menghasilkan berbagai alternatif jalan menuju tujuan, dan mengantisipasi hambatan sebelum terjadi seperti yang dikembangkan oleh Snyder (2002). Untuk mengembangkan optimisme, peserta dilatih untuk mengidentifikasi dan menantang keyakinan irasional mereka, serta mengadopsi gaya atribusi yang lebih adaptif seperti yang diajarkan oleh Seligman (1998). Untuk mengembangkan resiliensi, peserta dilatih dalam manajemen risiko, adaptasi terhadap perubahan, dan pembelajaran dari kegagalan masa lalu seperti yang dijelaskan oleh Masten (2001). Luthans et al. (2007a) dalam penelitian eksperimental mereka menggunakan intervensi yang terdiri dari dua sesi pelatihan masing masing dua jam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi ini berhasil meningkatkan modal psikologis peserta dan peningkatan tersebut bertahan hingga satu bulan setelah pelatihan. Halstead et al. (2007) merekomendasikan bahwa organisasi dapat mengintegrasikan pengembangan modal psikologis ke dalam program kepemimpinan dan pelatihan mereka secara berkelanjutan.

Perbedaan individu dalam modal psikologis juga dipengaruhi oleh faktor faktor demografis dan kontekstual yang perlu diperhatikan untuk merancang intervensi. Penelitian oleh Luthans et al. (2007a) tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam modal psikologis berdasarkan usia, jenis kelamin, atau tingkat pendidikan dalam sampel mereka. Namun penelitian oleh Avey et al. (2009) menemukan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung memiliki modal psikologis yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa modal psikologis mungkin meningkat seiring dengan akumulasi pengalaman kerja dan keberhasilan untuk mengatasi tantangan. Luthans et al. (2007b) menekankan bahwa meskipun modal psikologis dapat dikembangkan pada siapa saja, kecepatan dan besaran perkembangannya mungkin berbeda antar individu. Oleh karena itu pendekatan yang dipersonalisasi dalam pelatihan modal psikologis mungkin lebih efektif daripada pendekatan satu ukuran untuk semua. Youssef dan Luthans (2007) meneliti perbedaan antara karyawan tetap dan karyawan kontrak dalam modal psikologis mereka (Andayani & Darmawan, 2011). Meskipun tidak ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat modal psikologis secara keseluruhan, karyawan tetap menunjukkan skor yang lebih tinggi pada komponen resiliensi dibandingkan karyawan kontrak. Temuan ini mengindikasikan bahwa status pekerjaan dapat mempengaruhi komponen komponen tertentu dari modal psikologis. Bakker dan Demerouti (2007) menambahkan bahwa karakteristik pekerjaan seperti otonomi, umpan balik, dan dukungan sosial dapat memoderasi hubungan antara tuntutan pekerjaan dan modal psikologis (Ningwulan et al., 2012). Untuk menggeneralisasi temuan tentang modal psikologis ke populasi yang lebih beragam, diperlukan lebih banyak penelitian dengan sampel lintas budaya dan lintas sektor industri. Richardson (2002) menekankan bahwa resiliensi dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan kontekstual, bukan hanya faktor internal individu.

Implikasi praktis dari pemahaman tentang modal psikologis sangat luas mencakup berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Proses rekrutmen dan seleksi dapat diarahkan untuk mengidentifikasi kandidat dengan modal psikologis tinggi karena mereka lebih mungkin untuk berkinerja baik dan bertahan dalam jangka panjang. Luthans et al. (2007b) menyediakan instrumen pengukuran modal psikologis yang tervalidasi yaitu Psychological Capital Questionnaire atau PCQ yang dapat digunakan untuk tujuan seleksi. Program orientasi dan pelatihan awal dapat memasukkan modul pengembangan modal psikologis untuk membantu karyawan baru membangun fondasi kekuatan psikologis sejak awal. Sistem manajemen kinerja dapat dirancang untuk memberikan umpan balik yang membangun efikasi diri dan harapan, bukan hanya kritik yang merusak motivasi. Bandura (1997) menjelaskan bahwa umpan balik yang diberikan dengan cara yang tepat dapat menjadi sumber penting untuk pengembangan efikasi diri. Program pengembangan karir dapat membantu karyawan mempertahankan optimisme dan resiliensi ketika menghadapi kemunduran karir atau perubahan

organisasi. Hobfoll (2002) menekankan bahwa investasi dalam sumber daya personal seperti modal psikologis dapat mencegah terjadinya kehilangan sumber daya yang lebih besar di masa depan. Organisasi juga perlu menyeimbangkan upaya pengembangan modal psikologis individu dengan upaya perbaikan kondisi kerja sistemik. Bakker dan Demerouti (2007) mengingatkan bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk tetap resilien jika mereka terus menerus ditempatkan dalam kondisi kerja yang berbahaya atau tidak manusiawi. Reduksi tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan peningkatan sumber daya pekerjaan harus berjalan seiring dengan pengembangan modal psikologis individu. Dengan pendekatan yang seimbang ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah tekanan tugas yang tak terhindarkan.

PENUTUP

Modal psikologis merupakan konstruk multidimensi yang terdiri dari efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi yang bekerja secara sinergis sebagai sumber daya personal untuk menghadapi tekanan tugas. Efikasi diri memberikan keyakinan akan kemampuan untuk berhasil dalam tugas tugas yang menantang seperti dijelaskan oleh Bandura (1997). Harapan menyediakan berbagai alternatif jalan ketika hambatan muncul seperti yang dikemukakan oleh Snyder (2002). Optimisme memungkinkan individu untuk mempertahankan ekspektasi positif dan membuat atribusi adaptif terhadap kegagalan seperti yang diajarkan oleh Seligman (1998). Resiliensi memberikan kapasitas untuk bangkit kembali dari keterpurukan seperti yang dijelaskan oleh Masten (2001). Keempat komponen ini bersama sama membentuk suatu konstruk tingkat tinggi yang efeknya lebih besar dari jumlah efek individual masing masing komponen. Teori broaden and build dari Fredrickson (2001) menjelaskan bahwa modal psikologis menghasilkan emosi positif yang memperluas repertori kognitif dan membangun sumber daya personal yang berkelanjutan. Model tuntutan pekerjaan dan sumber daya dari Bakker dan Demerouti (2007) memberikan kerangka untuk memahami interaksi antara tekanan tugas dan modal psikologis untuk menentukan kesejahteraan karyawan. Penelitian empiris di berbagai konteks organisasi telah mengkonfirmasi peran penting modal psikologis untuk memprediksi kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Pengembangan modal psikologis dapat dilakukan melalui intervensi pelatihan terstruktur yang berfokus pada peningkatan keempat komponen secara simultan. Organisasi perlu menyeimbangkan upaya pengembangan modal psikologis individu dengan perbaikan kondisi kerja sistemik untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang di tengah tekanan tugas.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara konsep modal psikologis dengan model tuntutan pekerjaan dan sumber daya dalam kerangka

yang lebih komprehensif. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara keempat komponen modal psikologis dengan berbagai jenis tuntutan pekerjaan yang berbeda. Bagi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan asesmen awal tingkat modal psikologis karyawan sebagai bagian dari audit sumber daya manusia secara berkala. Program pelatihan pengembangan modal psikologis perlu dirancang dan diimplementasikan secara sistematis dengan mengacu pada metode yang telah terbukti efektif seperti yang dikembangkan oleh Luthans et al. (2007b). Sistem manajemen kinerja perlu dirancang untuk memberikan umpan balik yang membangun efikasi diri dan harapan, bukan hanya kritik yang merusak motivasi. Program orientasi karyawan baru perlu memasukkan modul pengembangan modal psikologis untuk membangun fondasi kekuatan psikologis sejak awal. Organisasi juga perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia baik sumber daya organisasional maupun personal seperti yang disarankan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Kebijakan kerja yang mendukung otonomi, umpan balik, dan dukungan sosial perlu diperkuat untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan modal psikologis. Evaluasi dampak program pengembangan modal psikologis perlu dilakukan secara berkala menggunakan desain penelitian yang ketat termasuk kelompok kontrol dan tindak lanjut jangka panjang. Dengan implementasi yang tepat, pengembangan modal psikologis dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan ketahanan karyawan terhadap tekanan tugas dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 231-243). Oxford University Press.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.

Darmawan, D. (2008). Variabel semangat kerja dan indikator pengukurannya. *Jurnal Kewirausahaan*, 2(1), pp-43.

Darmawan, D. (2009). *Perilaku dan kinerja karyawan*. Jakarta: Metromedia Printing.

Darmawan, D. (2010). Pengaruh kompetensi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas kerja. *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.

Darmawan, D. (2011). Pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Metromedia, Surabaya.

Darmawan, D. (2012). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.

Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.

Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.

Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.

Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.

Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.

- Halstead, R. R., Ryman, J. A., & Luthans, F. (2007). Psychological capital and transformational leadership as predictors of cadet performance. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 52-63.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-62.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hutomo, S., & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Karina, A., Baskoro, T. K., & Darmawan, D. (2012). Pengantar psikologi. Addar Press, Jakarta.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35-48.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41-52.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Munir, M., Kemarauwana, M., Lestari, U. P., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Putra, A. R., & Irfan, M. (2013). Dampak stres kerja dan pengalaman kerja terhadap niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 25-31.
- Ningwulan, E. P., Akhmal, D., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang kesan dukungan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja untuk membentuk perilaku inovatif karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57-73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.

- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53-64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49-62.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Pocket Books.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self efficacy and work related performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.