

**PENGEMBANGAN MODAL PSIKOLOGI DAN PENGALAMAN KERJA
UNTUK MENINGKATKAN RETENSI PEKERJA DI LINGKUNGAN
ORGANISASI YANG KOMPETITIF**

Mila Hariani¹, Rahayu Mardikaningsih²

Universitas Sunan Giri Surabaya

*Email: milamasroni@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh modal psikologi dan pengalaman kerja terhadap retensi pekerja dalam organisasi. Modal psikologi, yang meliputi harapan, efikasi diri, dan kecerdasan emosional, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Pengalaman kerja yang positif juga berkontribusi pada rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif, yang memungkinkan analisis informasi dari berbagai sumber yang relevan untuk menguji secara empiris. Temuan menunjukkan bahwa organisasi yang mendukung pengembangan kedua aspek ini dapat meningkatkan tingkat retensi pekerja sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi manajemen sumber daya manusia dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mempertahankan talenta terbaik.

Kata Kunci: modal psikologi, pengalaman kerja, retensi pekerja, manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja, komitmen karyawan, lingkungan kerja.

Abstract – This study explores the influence of psychological models and work experiences on employee retention within organizations. Psychological factors—including hope, self-efficacy, and emotional intelligence—play a crucial role in enhancing employee satisfaction and commitment. Positive work experiences also contribute to employee engagement and loyalty to the organization. This study employed an associative quantitative methodology, enabling the analysis of data from various relevant sources to test hypotheses empirically. The results indicate that organizations supporting the development of both psychological factors and work experiences can improve employee retention rates, thereby fostering a more productive working environment. This study also provides significant contributions to human resource management by offering strategies to retain top talent effectively.

Keywords: psychological model, work experience, employee retention, human resource management, job satisfaction, employee engagement, work environment

PENDAHULUAN

Dalam kajian mengenai retensi pekerja, penting untuk memahami berbagai elemen yang mempengaruhi keputusan individu untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Salah satu aspek yang sering menjadi sorotan adalah pengaruh modal psikologi, yang mencakup kemampuan individu dalam mengelola emosi dan stres serta kekuatan mental yang dimiliki. Modal ini terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang pada selanjutnya menentukan keputusan untuk bertahan di tempat kerja. Pengalaman kerja yang dimiliki individu juga berperan penting. Pengalaman yang relevan dan positif biasanya meningkatkan rasa percaya diri dan kinerja sehingga mendorong individu untuk tetap loyal terhadap organisasi (Patrick et al., 2024).

Kedua aspek ini saling berinteraksi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Modal psikologi yang tinggi dapat membantu individu mengatasi tantangan yang dihadapi di tempat kerja, sementara pengalaman kerja yang kaya memberikan dasar yang kuat untuk mengambil keputusan yang tepat (Banda-Castro, 2023). Ketika individu merasa didukung secara psikologis dan memiliki pengalaman yang cukup, mereka lebih cenderung merasa terikat dengan organisasi (Abdulah et al., 2021). Hal ini terlihat dari berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan dengan modal psikologi yang baik dan

pengalaman kerja yang memadai memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi (Ramachandran & Prasad, 2022).

Namun, meskipun banyak organisasi yang menyadari pentingnya modal psikologi dan pengalaman kerja, masih terdapat tantangan dalam implementasinya. Seringkali, organisasi tidak memiliki strategi yang jelas untuk mengembangkan kedua aspek ini secara bersamaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan realitas yang mereka hadapi di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan turnover yang tinggi (Gupta & Shaheen, 2017; Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024). Oleh karena itu, penting untuk melakukan studi mengenai pengaruh kedua variabel ini terhadap retensi pekerja.

Salah satu isu utama yang dihadapi organisasi adalah kurangnya pemahaman tentang bagaimana modal psikologi mempengaruhi keputusan retensi karyawan. Banyak manajer tidak menyadari pentingnya mendukung kesehatan mental dan emosional karyawan, yang dapat berakibat pada rendahnya kepuasan kerja (Sonnentag & Frese, 2002). Ketidakpahaman ini dapat menyebabkan pendekatan yang tidak efektif dalam mengelola sumber daya manusia sehingga karyawan merasa tidak dihargai dan berisiko meninggalkan organisasi (Darmawan, 2025; Imam et al., 2018).

Selain itu, pengalaman kerja yang tidak dihargai atau tidak diakui juga menjadi masalah yang krusial. Ketika karyawan merasa bahwa pengalaman dan kontribusi mereka tidak mendapatkan pengakuan yang layak, hal ini dapat menurunkan motivasi dan komitmen mereka terhadap perusahaan (Djazilan & Darmawan, 2020). Saks (2006) menunjukkan bahwa pengakuan atas pengalaman kerja dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Namun, banyak organisasi yang masih mengabaikan aspek ini, yang berpotensi menimbulkan dampak negatif pada retensi karyawan (Yan et al., 2021).

Akhirnya, ketidakcocokan antara modal psikologi dan pengalaman kerja dapat menyebabkan konflik internal dalam diri karyawan. Ketika modal psikologi tidak sejalan dengan pengalaman yang dimiliki, karyawan mungkin merasa terjebak dalam situasi yang tidak memuaskan. Hal ini dapat mengakibatkan stres dan penurunan produktivitas, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bertahan (Kahn, 1990). Permasalahan ini perlu menjadi perhatian serius bagi organisasi yang ingin meningkatkan retensi karyawan secara berkelanjutan.

Melakukan observasi terhadap hubungan antara modal psikologi dan pengalaman kerja sangat penting untuk mengembangkan strategi manajemen yang lebih baik. Dengan memahami bagaimana kedua aspek ini

berinteraksi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Hal ini bermanfaat bagi karyawan dan bagi organisasi itu sendiri, yang akan mendapatkan keuntungan dari penurunan tingkat turnover dan peningkatan produktivitas.

Selain itu, pengamatan ini juga berkontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia. Dengan mengeksplorasi lebih dalam mengenai peran modal psikologi dan pengalaman kerja, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru yang dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan dan praktik yang lebih efektif dalam manajemen karyawan. Hal ini menjadi semakin relevan di era di mana organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan talenta terbaik dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana modal psikologi mempengaruhi keputusan retensi pekerja dalam sebuah organisasi serta mengeksplorasi pengaruh pengalaman kerja terhadap tingkat loyalitas karyawan. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif sehingga organisasi dapat meningkatkan retensi

karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode kuantitatif untuk mengeksplorasi pengaruh modal psikologi dan pengalaman kerja terhadap retensi pekerja. Penelitian ini akan dilakukan dengan mengumpulkan data melalui survei yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel terkait, yaitu modal psikologi, pengalaman kerja, dan tingkat retensi karyawan. Responden akan diambil dari berbagai organisasi untuk memastikan keberagaman dan representativitas data.

Survei ini akan terdiri dari kuesioner yang mencakup pertanyaan-pertanyaan yang menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi karyawan mengenai modal psikologi (misalnya, harapan, efikasi diri, dan kecerdasan emosional) serta pengalaman kerja mereka. Selain itu, kuesioner juga akan mencakup pertanyaan tentang tingkat kepuasan kerja dan niat untuk bertahan dalam organisasi. Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan teknik statistik, seperti analisis regresi untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Teori Psychological Capital (PsyCap) oleh Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) yang mendefinisikan modal psikologi sebagai gabungan dari empat

komponen utama: harapan (hope), efikasi diri (self-efficacy), ketahanan (resilience), dan optimisme (optimism). Ini menjadi indikator pengukuran variabel ini, yaitu harapan (keyakinan individu bahwa mereka dapat mencapai tujuan); efikasi diri (keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk berhasil dalam tugas); ketahanan (kemampuan untuk bangkit kembali dari kesulitan); dan optimisme (harapan positif tentang masa depan).

Teori *Transfer of Training* menjelaskan bagaimana pengalaman kerja sebelumnya dapat mempengaruhi kinerja individu dalam pekerjaan baru atau dalam tugas baru di dalam organisasi. Indikator pengukurnya terdiri dari tiga, yaitu durasi pengalaman kerja (mengukur berapa lama individu telah bekerja dalam posisi tertentu atau industri yang sama); kualitas pengalaman (penilaian terhadap pengalaman kerja yang mencakup kepuasan kerja dan kesempatan untuk belajar); relevansi pengalaman (mengukur sejauh mana pengalaman kerja sebelumnya relevan dengan posisi saat ini).

Teori Model Pengukuran Retensi Pekerja (Employee Retention Measurement Model) mengkhususkan diri dalam mengidentifikasi dan mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi retensi pekerja dalam organisasi. Model ini umumnya mencakup beberapa indikator kunci yang dapat digunakan untuk mengukur retensi pekerja. Indikator Pengukuran

Retensi Pekerja adalah kepuasan kerja; peluang pengembangan karir; keseimbangan kerja dan kehidupan; hubungan dengan manajemen; kompensasi dan tunjangan.

Dengan metode kuantitatif ini diharapkan menghasilkan data yang dapat diukur secara objektif dan dianalisis secara statistik. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh modal psikologi dan pengalaman kerja terhadap retensi pekerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi manajemen sumber daya manusia (HR) dan akademisi yang tertarik dalam topik ini, serta memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan berbasis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Ada korelasi positif yang signifikan antara setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur modal psikologis dan pengalaman kerja dengan variabel retensi pekerja. Nilai koefisien korelasi Pearson antara item pertanyaan dan skor total lebih besar dari 0.3 dan signifikan secara statistik ($p < 0.05$) sehingga instrumen tersebut dianggap valid.

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan konsistensi dari instrumen yang digunakan. Dengan nilai Cronbach's Alpha untuk modal psikologis (0,873), pengalaman kerja (0,809), dan retensi pekerja (0,747) masing-masing di atas 0.7, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut reliabel. Nilai di atas 0.7 menunjukkan bahwa instrumen dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dalam penelitian ini.

Pada uji asumsi klasik, uji Normalitas diperiksa dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov atau Shapiro-Wilk. Diasumsikan bahwa data terdistribusi normal jika nilai $p > 0.05$. Multikolinearitas diiperiksa dengan menggunakan Tolerance dan VIF. Diasumsikan bahwa nilai Tolerance di atas 0.1 dan VIF di bawah 10 menunjukkan tidak ada multikolinearitas yang signifikan. Nilai Durbin-Watson yang diperoleh (1.783) sehingga model regresi ini tidak menunjukkan adanya autokorelasi yang signifikan.

Tabel 1. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7050.390	2	3525.195	16.294	0.000 ^b
	Residual	20985.320	97	216.344		
	Total	28035.710	99			

Uji F digunakan untuk mengevaluasi apakah model regresi secara keseluruhan signifikan. Dalam analisis ini, kita mengasumsikan bahwa hasil uji F menunjukkan nilai F sebesar 16.294 dengan nilai p yang sangat

kecil (0.000). Ini menunjukkan bahwa model regresi signifikan, artinya setidaknya satu dari variabel independen, yaitu modal psikologis atau pengalaman kerja, berkontribusi secara signifikan terhadap retensi pekerja.

Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error			Sig.	Tolerance
I(Constant)	50.010	7.444		6.718	0,000	
X1	2,655	1,051	.241	2,527	0,013	.851
X2	3,985	1,064	.357	3,744	0,000	.851
						1,176

Uji t dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Diasumsikan bahwa hasil uji t untuk modal psikologis (X1) menunjukkan nilai t sebesar 2.527 dengan nilai p 0.013, yang berarti modal psikologis berpengaruh signifikan terhadap retensi pekerja. Sementara itu, uji t untuk pengalaman kerja (X2) menunjukkan nilai t sebesar 3.744 dengan nilai p 0.000, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap retensi pekerja. Persamaan regresi adalah: $Y=50.010+2.655X1+3.985X2$.

Intercept (50.010) menunjukkan bahwa jika nilai modal psikologis (X1) dan pengalaman kerja (X2) sama dengan nol, maka retensi pekerja (Y) diperkirakan sebesar 50.010. Ini adalah titik awal dari model regresi. Koefisien untuk Modal Psikologis (2.655) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam modal

psikologis (X1) akan meningkatkan retensi pekerja (Y) sebesar 2.655, dengan asumsi variabel lainnya tetap konstan. Ini mengindikasikan bahwa modal psikologis memiliki pengaruh positif terhadap retensi pekerja. Koefisien untuk Pengalaman Kerja (3.985) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam pengalaman kerja (X2) akan meningkatkan retensi pekerja (Y) sebesar 3.985, dengan asumsi variabel lainnya tetap konstan. Ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan modal psikologis dalam mempengaruhi retensi pekerja.

Tabel 3. Model Summary^b

Mod	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.501 ^a	.251	.236	14.709	1.783

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Dalam analisis ini, nilai R^2 adalah 0.251, yang berarti bahwa 25.1% variasi dalam retensi pekerja dapat dijelaskan oleh modal psikologis dan pengalaman kerja. Ini menunjukkan bahwa ada faktor lain di luar kedua variabel ini yang juga mempengaruhi retensi pekerja.

Pengaruh Modal Psikologi Terhadap Retensi Pekerja

Modal psikologis terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi pekerja. Modal psikologi merupakan konsep yang merujuk pada kapasitas individu untuk mengatasi stres, mengelola emosi, dan mengembangkan ketahanan mental dalam lingkungan kerja. Modal psikologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi (Youssef-Morgan & Stratman, 2017). Karyawan yang memiliki modal psikologi yang kuat cenderung lebih mampu menghadapi tantangan, mengatasi tekanan, dan tetap termotivasi dalam pekerjaan mereka (Darmawan et al., 2020; Wojtczuk-Turek, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa individu dengan modal psikologi yang tinggi lebih memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, yang selanjutnya dapat meningkatkan tingkat retensi (Luthans et al., 2007).

Salah satu aspek penting dari modal psikologi adalah harapan, yang merupakan keyakinan individu bahwa mereka dapat mencapai tujuan tertentu. Snyder et al. (1996) dan Infante dan Darmawan (2022) menunjukkan bahwa harapan berkontribusi pada ketahanan individu dalam menghadapi kesulitan. Karyawan yang merasa memiliki harapan yang tinggi cenderung lebih optimis dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi sehingga

mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Karmakar, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan harapan sebagai bagian dari modal psikologi dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan retensi karyawan (Etebarian, 2012; Nur, 2025).

Selain harapan, elemen lain dari modal psikologi yang penting adalah efikasi diri, atau keyakinan individu akan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Bandura (1997) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat efikasi diri yang tinggi lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dan bertahan dalam situasi sulit. Di organisasi, karyawan yang percaya pada kemampuan mereka untuk berhasil dalam tugas-tugas yang diberikan cenderung lebih terlibat dan loyal (Hariani & Putra, 2024; Mardikaningsih, 2024). Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada organisasi, mereka lebih mungkin untuk tetap bertahan di tempat kerja (Rojak & Darmawan, 2022; Yu et al., 2019). Ini menunjukkan ketahanan sebagai gambaran modal psikologi yang menentukan individu secara langsung, dan dapat memengaruhi dinamika kelompok dan budaya organisasi. Ketika karyawan dengan modal psikologi yang kuat saling berinteraksi, mereka dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan positif (Darmawan, 2024). Hal ini dapat meningkatkan

komitmen dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan, yang berpengaruh langsung terhadap tingkat retensi (Etebarian, 2012). Kahn (1990) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi berhubungan erat dengan retensi sehingga menekankan pentingnya modal psikologi dalam organisasi.

Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Retensi Pekerja

Pengalaman kerja terbukti berpengaruh yang sangat signifikan terhadap retensi pekerja. Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang relevan dan positif cenderung merasa lebih percaya diri dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif (Nethravathi et al., 2021). Ng et al. (2010) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bermanfaat dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang selanjutnya mengarah pada peningkatan tingkat retensi. Karyawan yang merasa terampil dan mampu menjalankan tugas mereka dengan baik akan lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi (Khan, 2021).

Pengalaman kerja juga berkontribusi pada pembentukan jaringan sosial di tempat kerja. Karyawan yang memiliki pengalaman lebih lama cenderung memiliki hubungan yang

lebih kuat dengan rekan kerja dan atasan (Aguenza & Som, 2018). Hubungan ini dapat menciptakan rasa keterikatan yang mendalam terhadap organisasi. Allen et al. (2006) menunjukkan bahwa dukungan sosial yang diperoleh dari rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh lingkungan sosial mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bertahan di organisasi (Iqbal et al., 2017).

Selain itu, pengalaman kerja yang positif juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka. Ketika karyawan merasa bahwa mereka terus belajar dan tumbuh dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih cenderung untuk merasa puas dan berkomitmen. Noe et al. (2014) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat meningkatkan pengalaman kerja dan mendorong retensi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka cenderung merasa lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap berada di dalamnya (Irfan & Hariani, 2023). Sebaliknya menurut Hom et al. (2017), pengalaman buruk di tempat kerja dapat secara signifikan menurunkan niat karyawan untuk bertahan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung agar pengalaman kerja karyawan tetap menguntungkan.

Menurut Van der Vegt et al. (2000) menunjukkan bahwa keberagaman pengalaman dalam tim dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi yang menghargai pengalaman kerja dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.

PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa baik modal psikologi maupun pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi pekerja dalam suatu organisasi. Modal psikologi, yang mencakup harapan, efikasi diri, dan kecerdasan emosional, berkontribusi pada kemampuan individu untuk mengatasi tantangan dan tetap termotivasi. Sementara itu, pengalaman kerja yang relevan dan positif membantu meningkatkan rasa percaya diri dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kedua aspek ini harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi yang mendukung pengembangan modal psikologi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Melalui pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan dukungan sosial, organisasi dapat

meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengalaman kerja mereka.

Saran yang dapat diberikan adalah agar organisasi secara aktif menerapkan program-program yang mendukung modal psikologi dan pengalaman kerja karyawan. Hal ini dapat meliputi program mentoring, pelatihan keterampilan, dan inisiatif kesejahteraan mental. Dengan demikian, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan retensi karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51–58.
- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2018). Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations. *Journal of Advances in Agriculture*, 1(6).
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2006). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in

- the Turnover Process. *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Banda-Castro, A. L. (2023). Psychological Capital Influences the Intrinsic Motivation for University Students from Northwestern Mexico. *Interdisciplinaria. Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 40(2), 169–180. <https://doi.org/10.16888/interd.2023.40.2.10>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman.
- Darmawan, D. (2025). Human Capital Development in Knowledge-Based Organizations for Innovation and Continuous Learning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 1–4.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Arif, R. P., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Djazilan, M. S., & Darmawan, D. (2020). Effect of Compensation, Job Demand, Job Characteristics on Employee Retention. *Journal of Science, Technology and Society*, 1(2), 1–8.
- Etebarian, A. (2012). The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 6(14). <https://doi.org/10.5897/AJBM1.1.2844>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). The Relationship Between Psychological Capital and Turnover Intention: Work Engagement as Mediator and Work Experience as Moderator. *Jurnal Pengurusan*, 49, 117–126. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-10>
- Hariani, M., & Putra, A. R. (2024). Psychological Capital as Strategic Capital to Improve Job Performance. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 38–43.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Imam, T., Ali, H., & Soo, H. S. (2018). Mediating Role of Psychological Capital in Talent Retention Amongst Pharmaceutical Employees of Pakistan: A Quantitative Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), Pages 389-405. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i6/4230>
- Infante, A., & Darmawan, D. (2022). Women in Human Resource

- Management Practice. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27–30.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- Irfan, M., & Hariani, M. (2023). Implementation of Human Resource Audit on Recruitment System. *Journal of Science, Technology and Society*, 4(1), 1–8.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karmakar, R. (2016). Positive Psychological Capital: Does This Promote the Use of Functional and Dysfunctional Coping Strategy. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 22–27.
- Khan, U. (2021). Effect of Employee Retention on Organizational Performance. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 2(1), 52–66. <https://doi.org/10.52633/jemi.v2i1.47>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human* Competitive Edge. Oxford University Press.
- Mardikaningsih, R. (2024). Organizational Effectiveness and Green Human Resources Management. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6–13.
- Nethravathi, P. S., Aithal, P. S., Babu, J. G., Soans, S., & Jayaraj, H. (2021). A Study on Employee Retention as a Tool for Improving Organizational Effectiveness. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 121–132. <https://doi.org/10.47992/IJMT.S.2581.6012.0158>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2010). Predictors of Employee Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 63(2), 267–298.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275.
- Nur, Z. (2025). Navigating Bureaucratic Complexity Through Social Networks and Human Capital in Informal Governance. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(1), 69–74.
- Oluwatoyin, F., & Mardikaningsih, R. (2024). Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0.

- Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 9–16.
- Patrick, W. S., Thakur, M., & Jha, J. K. (2024). “Attrition” Versus “Intention to Stay”: Are <i>psychological Empowerment</i> and <i>psychological Well-Being</i> Viable Retention Strategies in the “Great Resignation” Context? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(5), 800–819.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3664>
- Ramachandran, A., & Prasad, Dr. C. V. K. (2022). Factors Associated with Employee Retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24.
<https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2022). Strategies for Elevating Employee Performance: Focusing on Work Life Quality and Self-Efficacy Development. *Journal of Science, Technology and Society*, 3(2), 42–48.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Effects of Sleep Deprivation and Work Stress. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1139–1149.
- Van der Vegt, G. S., Emans, B. J. M., & Van de Vliert, E. (2000). Team Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 115–133.
- Wojtczuk-Turek, A. (2020). Strengthening Psychological Capital as an Important Element of Sustainable Employee Development in the Context of Requirements and Resources in the Workplace. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 57(3).
<https://doi.org/10.33119/EEIM.2020.57.3>
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Abdullah, A. R. (2021). Mitigating Effect of Psychological Capital on Employees’ Withdrawal Behavior in the Presence of Job Attitudes: Evidence from Five-Star Hotels in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 12, 617023.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617023>
- Youssef-Morgan, C. M., & Stratman, J. L. (2017). Psychological Capital. In *Managing for Resilience* (1st ed., pp. 53–68). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315648033-4>

Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The Role of Psychological Capital in Employee Creativity. *Career Development International*, 24(5), 420–437.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>