

***FLOURISHING DI TEMPAT KERJA:
PERAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT,
PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN READINESS TO CHANGE***

Oleh:

¹Lutfi Herdiansyah Ws, ²Lista Meria, ³Tantri Yanuar Rahmat Syah,
⁴Hendy Tannady

^{1,2,3,4}Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat, Indonesia.

e-mail : lutfiherdiansyah98@student.esaunggul.ac.id¹, lista.meria@esaunggul.ac.id²,
tantri.yanuar@esaunggul.ac.id³, hendy.tannady@esaunggul.ac.id⁴

ABSTRACT

Flourishing is a very important topic in the workplace because it contributes to the health and well-being of individuals and increases employee positive attitudes. Flourishing also plays a role in long-term organizational sustainability through increasing competitiveness and strengthening a positive innovation culture. This study aims to analyze the effect of Perceived Organizational Support and Psychological Capital on employee Flourishing in the workplace with Readiness to Change moderation. The research method uses a quantitative approach with a sample of 301 permanent staff level employees at a manufacturing company in Tangerang selected using a purposive sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that perceived organizational support had a positive effect on psychological capital. Then, perceived organizational support and psychological capital had a positive effect on flourishing. Readiness to change was proven to moderate by strengthening the influence between psychological capital on flourishing. The implications of this study emphasize that organizations need to create an environment that supports employees to develop socially and emotionally, including providing good rewards, building resilience and self-confidence through open communication and involving employees in the change process.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Psychological Capital, Flourishing, Readiness to Change*

ABSTRAK

Flourishing menjadi topik yang sangat penting di tempat kerja karena berkontribusi pada kesehatan dan kesejahteraan individu serta meningkatkan sikap positif karyawan. Selain itu, *flourishing* juga berperan dalam sustainabilitas organisasi jangka panjang melalui peningkatan daya saing dan penguatan budaya inovasi yang positif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan *psychological capital* terhadap *flourishing* karyawan di tempat kerja dengan moderasi *readiness to change*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 301 karyawan tetap level staf pada perusahaan manufaktur di Tangerang yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif

terhadap *psychological capital*. Kemudian *perceived organizational support* dan *psychological capital* berpengaruh positif terhadap *flourishing*. *Readiness to change* terbukti memoderasi dengan memperkuat pengaruh antara *psychological capital* terhadap *flourishing*. Implikasi penelitian ini menekankan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berkembang secara sosial dan emosional, termasuk memberikan penghargaan yang baik, membangun resiliensi dan kepercayaan diri melalui komunikasi yang terbuka dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support, Psychological Capital, Flourishing, Readiness to Change*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, digitalisasi dan fleksibilitas dalam dunia kerja membuat *flourishing* menjadi aspek yang semakin krusial dalam dinamika organisasi. *Flourishing* di tempat kerja lebih dari sekedar kepuasan kerja namun lebih pada kondisi ketika karyawan merasa bahagia, dapat berkembang, memiliki hubungan positif dengan rekan kerja, merasakan makna dalam pekerjaannya, dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. *Flourishing* membantu organisasi memahami kebutuhan karyawan dan menyesuaikan strategi untuk mendukung kesejahteraan karyawan (Ho & Chan, 2022). *Flourishing* menjadi penting karena pekerjaan merupakan kontributor utama bagi kesehatan dan kesejahteraan individu (Fabricio *et al.*, 2022; Peters *et al.*, 2021). Selain itu, *flourishing* dapat meningkatkan sikap positif di tempat kerja, seperti keterlibatan kerja, penyesuaian tugas, dan empati, terutama dalam konteks profesional yang menantang (Bossard *et al.*, 2024). *Flourishing* di tempat kerja juga terkait dengan sustainabilitas organisasi dalam jangka panjang penguatan budaya inovasi yang positif (Dong & Li, 2024; Hunsaker & Ding, 2022), serta menciptakan siklus kesuksesan yang berkelanjutan dimana kesejahteraan psikologis karyawan semakin baik (Fabricio *et al.*, 2022). Selain itu, menurut Peethambaran & Naim (2025a) *flourishing* karyawan di tempat kerja telah menjadi fokus penting dalam penelitian organisasi, yang menekankan kesejahteraan, keterlibatan, dan pertumbuhan psikologis secara menyeluruh pada karyawan.

Flourishing sangat tergantung pada *psychological capital* (PC) yang ada pada diri masing-masing karyawan (Peethambaran & Naim, 2025b). Mereka yang memiliki harapan yang tinggi, optimisme, resiliensi yang baik mendorong karyawan terus berkembang, baik secara mental, fisik dan sosial (Kleine *et al.*, 2019). Hal ini menciptakan kondisi yang ideal untuk *flourishing*, dimana karyawan tidak hanya berkembang secara individual tetapi juga berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja mereka, memperkuat budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan psikologis secara keseluruhan (Ashraf & Mohanty, 2024; Rodrigues & Silva, 2023). Oleh karena itu, pengembangan *psychological capital* menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan (Wirawan *et al.*, 2020).

Kemampuan untuk berkembang atau tidak sangat tergantung oleh seberapa besar karyawan bersedia menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja mereka (Yan *et al.*, 2024). Kesiapan ini sangat penting, terutama dalam menghadapi tantangan teknologi baru, kebijakan organisasi yang berubah, atau restrukturisasi kerja yang memerlukan penyesuaian cepat dan efektif (Naseer *et al.*, 2023; Rismansyah *et al.*, 2024). *Readiness to change* dalam hal ini dapat menjadi *trigger* yang memperkuat *flourishing*. Ketika seseorang memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi, *self-efficacy* membuat mereka lebih mudah mengaplikasikan menjadi tindakan nyata, harapan mereka lebih mudah diwujudkan menjadi pencapaian, dan resiliensi mereka lebih efektif dalam mengatasi tantangan (Meria *et al.*, 2023). Kondisi ini

menciptakan lingkaran positif dimana keberhasilan dalam menghadapi perubahan semakin memperkuat *psychological capital* yang ada, yang pada akhirnya meningkatkan *flourishing* di tempat kerja (Freire *et al.*, 2020). Sebaliknya, ketakutan atau keengganan untuk menghadapi tantangan baru dapat menghalangi individu dari mengambil peluang pertumbuhan yang mungkin ada dalam situasi perubahan (Diedericks *et al.*, 2019). Namun, tentu saja seberapa besar tingkat *flourishing* di tempat kerja akan sangat dipengaruhi oleh hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan seperti adanya dukungan organisasi.

Perceived organizational support dapat menjadi sarana dalam melengkapi kebutuhan sosio-emosional karyawan seperti penghargaan, perlakuan adil dan dukungan emosional, dimana hal ini menjadi komponen penting dalam mencapai kondisi *flourishing* (Ho & Chan, 2022; Kirilmaz, 2022). Karyawan merasa didukung, lebih mungkin mengembangkan optimisme tentang masa depan mereka dalam organisasi karena mereka percaya bahwa organisasi akan membantu mereka mencapai tujuan (Rockstuhl *et al.*, 2020; Tian *et al.*, 2023). *Perceived organizational support* mendorong karyawan untuk menciptakan perilaku balas budi dengan berkontribusi lebih, yang kemudian menghasilkan pengakuan dan dukungan lebih lanjut dari organisasi (Meria *et al.*, 2023; Wu & Nguyen, 2019) dan menciptakan kondisi yang mendukung *flourishing* melalui peningkatan rasa bermakna dalam pekerjaan, dan penguatan hubungan sosial di tempat kerja (Imran *et al.*, 2020).

Pada penelitian sebelumnya *perceived organizational support* (POS) berperan penting dalam meningkatkan emosi positif, motivasi intrinsik, dan kemampuan karyawan dalam mengelola stres kerja, sehingga mendorong *flourishing* melalui pertumbuhan sosial dan emosional di tempat kerja (Harunavamwe & Ward, 2022; Ho & Chan, 2022; Imran *et al.*, 2020; Rautenbach & Rothmann, 2017). *Psychological capital* (PC), yang meliputi efikasi diri dan optimisme, berkontribusi signifikan dalam mendorong kepercayaan diri, motivasi berkelanjutan, serta kualitas hubungan interpersonal dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sehingga mendukung *flourishing* karyawan di lingkungan kerja (Ashraf & Mohanty, 2024; Freire *et al.*, 2020; Hassan *et al.*, 2024; Kleine *et al.*, 2019; Peethambaran & Naim, 2025a; Rodrigues & Silva, 2023). *Readiness to Change* (RTC) berfungsi sebagai faktor yang memperkuat dampak *psychological capital* (PC) terhadap *flourishing* karyawan dengan meningkatkan efektivitas pemanfaatan modal psikologis dalam menghadapi tantangan, mendorong tindakan nyata, serta meningkatkan resiliensi dalam adaptasi terhadap perubahan (Borges & Quintas, 2020; Meria, Yohana, & Purwohedhi, 2023; Yan *et al.*, 2024; Zyberaj *et al.*, 2022).

Penelitian terdahulu mengenai *flourishing* banyak mengintegrasikan dengan peningkatan kualitas kehidupan pribadi seperti *subjective well-being*, *mental health*, *meaningfulness* dan *life satisfaction* (Fabricio *et al.*, 2022; Wong, 2023). Studi yang mengeksplorasi *flourishing* di tempat kerja masih relatif baru dan jarang ditemukan (*less studied/under-researched*). Penelitian terbaru yang kami temukan mengaitkan dampak *psychological capital* dan *perceived organizational support* terhadap *flourishing* (Ho & Chan, 2022). Namun demikian, penelitian ini mengangkat topik *flourishing* di dunia kerja dengan menguji faktor yang berasal dari konteks personal dan konteks kerja pada karyawan swasta yang bergerak dalam bidang manufaktur di Tangerang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan *psychological capital* terhadap *flourishing* dengan moderasi *readiness to change*. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini agar dapat memberikan kontribusi secara akademik dengan memperkuat literatur dalam bidang manajemen SDM khususnya pada variabel *flourishing* sebagai sebagai vokal variabel dari penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah penelitian deduktif, kuantitatif dan menguji hubungan kausalitas. Pengukuran variabel *flourishing* didapat dari Diener *et al.* (2010) terdiri dari 8 (delapan) pernyataan, pengukuran variabel *readiness to change* diadopsi dari Holt *et al.* (2007) & Meria *et al.* (2023) yang terdiri dari 12 (dua belas) pernyataan, pengukuran variabel *psychological capital* didapat dari Luthans *et al.* (2007) terdiri dari 12 (dua belas) pernyataan, pengukuran variabel *perceived organizational support* diadopsi dari Rhoades & Eisenberger (2002) & Rudnák *et al.* (2022) terdiri dari 8 (delapan) pernyataan. Sehingga banyaknya pernyataan dalam kuisioner penelitian ini berjumlah 40 pernyataan. Pengumpulan data dilakukan melalui survey dalam bentuk kuisioner secara *online* menggunakan *google form*, dengan menerapkan skala *likert* dengan skala 1-5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Tangerang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada alasan bahwa Tangerang merupakan salah satu pusat industri manufaktur terbesar di Indonesia, dengan banyak perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur, termasuk yang bergerak di bidang otomotif, tekstil, dan bahan kimia. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di Tangerang memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi *flourishing* karyawan di tempat kerja.

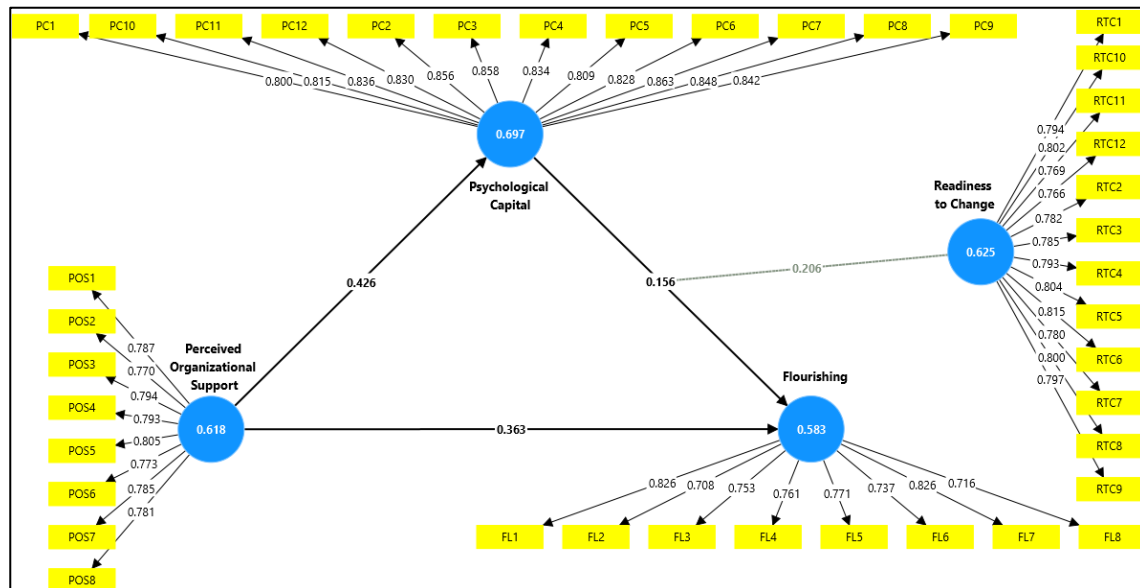
Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan minimal level staf, dengan ikatan kerja tetap serta memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Penentuan jumlah sampel menggunakan ukuran menurut Hair *et al.* (2019) yang menyatakan ukuran minimum sampel adalah 10 kali jumlah indikator terbanyak dari konstruk yang diteliti. Pada penelitian ini indikator terbanyak ada pada variabel *psychological capital* dan *readiness to change* yang berjumlah 12 pernyataan, sehingga minimum jumlah sampel adalah 10 x 12 yaitu 120 responden. Studi ini direncanakan menggunakan 301 responden. *Pretest* pada penelitian ini dilakukan dengan faktor analisis menggunakan 50 data responden sebagai sampel awal untuk menguji kelayakan data sebelum analisis utama. Aspek yang diuji adalah nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan MSA yang berfungsi untuk menilai kecukupan sampel dan kesesuaian data untuk analisis faktor. Nilai KMO dan MSA mengukur sejauh mana variabel-variabel saling berkorelasi dan cukup representatif, dengan nilai ideal biasanya di atas 0,5. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dimana nilainya dianggap reliabel jika diatas 0,6. Hasil *pretest* menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner penelitian valid dan reliabel. Hasil *pretest* yang dilakukan menggunakan SPSS dengan 50 data responden menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) yang sangat baik untuk setiap variabel, yang menandakan bahwa data memenuhi syarat untuk analisis faktor lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari total 301 responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini, komposisi berdasarkan jenis kelamin memperlihatkan bahwa jenis kelamin laki-laki mendominasi dengan total responden sebanyak 159 orang dengan persentase (53%), sementara sisanya 142 orang dengan persentase (47%) adalah perempuan. Jika dilihat dari usia, sebagian besar berada pada jarak usia 26 – 35 tahun dengan jumlah 109 orang responden dengan pendapatan persentase sebesar (36%). Dalam hal status pernikahan, responden yang telah menikah mendominasi dengan persentase sebesar (60%) atau sebanyak 180 orang. Adapun berdasarkan lama masa kerja, sebanyak 95 responden dengan persentase sebesar (32%)

memiliki pengalaman kerja 1 - 2 tahun, sedangkan kelompok terbanyak yakni 135 orang dengan persentase sebesar (45%) berada dalam kategori masa kerja 2 – 5 tahun.

Sebelum memulai pengujian hipotesis, langkah awal dalam penelitian ini yaitu dengan menguji model pengukuran untuk menilai seluruh indikator dari variabel laten. Berdasarkan pendekatan dari Hair *et al.* (2019), proses validasi konstruk dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan cara menelaah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada tiap variabel memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,7$. Dengan demikian, terdapat 40 indikator yang dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 1.



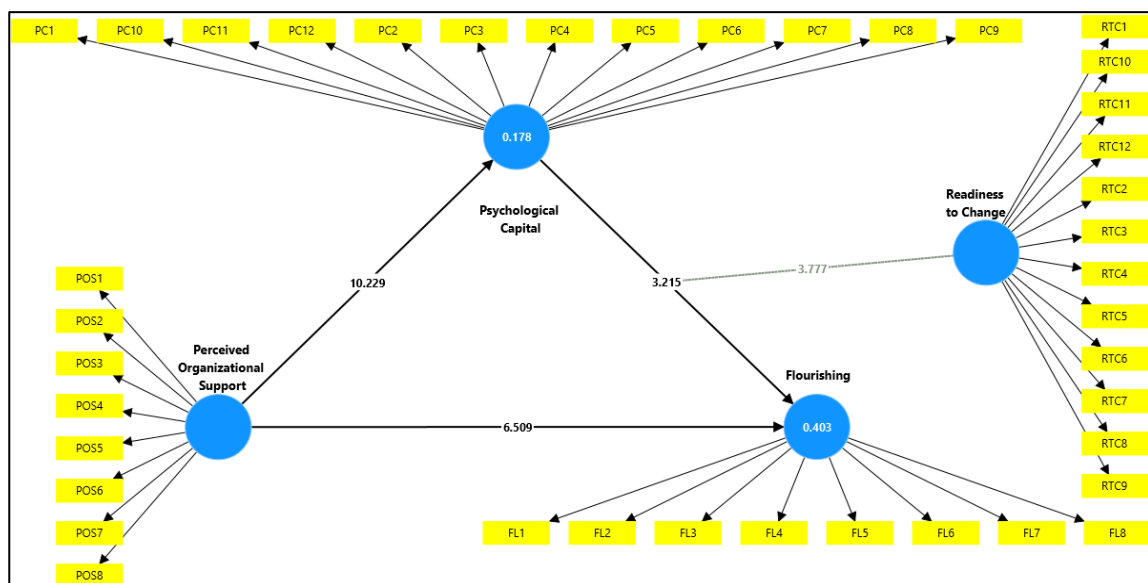
Gambar 1. Hasil Output PLS-SEM

Pengujian validitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang diterapkan untuk menilai seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk atau variabel laten. Secara sederhana, AVE bertujuan mengidentifikasi seberapa unik suatu variabel dibandingkan dengan variabel lain melalui kontribusi indikator-indikator penyusunnya. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai AVE dianggap memenuhi kriteria apabila nilainya minimal sebesar $\geq 0,50$. Hasil uji AVE menunjukkan hasil nilai melebihi dari 0,5 yang dimana hasil uji AVE dari *Flourishing* 0,591, hasil uji AVE *Perceived Organizational Support* (POS) 0,618, hasil uji AVE *Psychological Capital* (PC) 0,618, dan yang terakhir hasil uji AVE *Readiness to Change* (RTC) 0,625. Maka dari itu, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan memenuhi kriteria kelayakan nilai AVE yang disyaratkan.

Berdasarkan uji reliabilitas konstruk dari variabel-variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi standar yang ditetapkan, dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing $> 0,7$, sesuai dengan pedoman yang dijelaskan Hair *et al.* (2019). Variabel *Flourishing*, dengan (*Cronbach's Alpha* sebesar 0,897 dan *Composite Reliability* 0,918), membuktikan bahwa variabel ini mempunyai reliabilitas yang sangat baik. Nilai yang didapat sudah melebihi batas yang disarankan, yakni $> 0,7$, yang menandakan bahwa instrumen pengukurannya konsisten dan dapat diandalkan untuk mengukur tingkat *Flourishing* setiap individu. Variabel *Perceived Organizational Support* juga memperlihatkan reliabilitas yang baik, dengan (*Cronbach's Alpha* sebesar 0,912 dan *Composite Reliability* 0,928), yang menunjukkan akurasi dalam mengukur dukungan yang

diterima individu dari organisasi. Untuk variabel *Psychological Capital*, dengan nilai (*Cronbach's Alpha* 0,961 dan *Composite Reliability* 0,965), menunjukkan reliabilitas yang sangat baik, karena kedua nilai tersebut melebihi ambang batas yang diperlukan. Ini membuktikan bahwa instrumen pengukurannya dapat diandalkan untuk mengukur modal psikologis individu. Terakhir, variabel *Readiness to Change*, dengan (*Cronbach's Alpha* sebesar 0,945 dan *Composite Reliability* 0,965), juga menunjukkan reliabilitas yang sangat baik dengan kedua nilai tersebut sangat melampaui ambang batas yang disarankan. Untuk menilai hubungan dari berbagai konstruk dilakukanlah analisis uji struktural, dengan tujuan mengidentifikasi hubungan antar konstruk dan menghasilkan nilai *R-Square* pada masing-masing persamaan (Hair *et al.*, 2019). *R-Square* berfungsi untuk memprediksi hasil, dengan nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan hubungan yang lebih kuat (Cui *et al.*, 2023).

Koefisien determinasi (*R-Square*) untuk variabel *Flourishing* adalah 0,411, yang berarti sekitar 41,1% variasi dalam *Flourishing* dapat dijelaskan oleh *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Capital*. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan yang moderat, yang berarti model ini memiliki pengaruh yang signifikan meskipun masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi *Flourishing*. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel *Psychological Capital* adalah 0,181, yang menunjukkan bahwa sekitar 18,1% variasi dalam *Psychological Capital* Penurunan *R-Square* pada *Psychological Capital* karena adanya variabel eksternal lain yang mempengaruhi perkembangan *Psychological Capital* namun tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Sebagai contoh, faktor pribadi seperti kepribadian individu, pengalaman hidup, atau lingkungan sosial di luar pekerjaan (misalnya dukungan keluarga atau jaringan sosial) dapat mempengaruhi *Psychological Capital* karyawan, seperti tingkat optimisme, resiliensi, dan harapan mereka. Faktor-faktor eksternal ini mungkin memiliki kontribusi yang signifikan, namun tidak terkontrol dalam model, sehingga menyebabkan nilai *R-Square* menjadi rendah. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dengan memasukkan variabel eksternal ini dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan meningkatkan kekuatan penjelasan model terhadap *Psychological Capital*. Nilai ini mencerminkan hubungan moderat yang lebih lemah dibandingkan dengan *Flourishing*, dengan banyak faktor lain yang belum dimasukkan dalam model.



Gambar 2. Diagram T-Value

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *T-Values* sebagai dasar pengukuran, dengan ambang batas nilai 1,96. Jika hasilnya melebihi angka tersebut, maka dianggap ada

pengaruh antara variabel yang diuji, sebaliknya jika nilai yang didapat kurang dari 1,96, maka tidak ada pengaruh signifikan. Hasil uji menunjukkan bahwa tidak ada hipotesis yang memiliki *T-Values* dibawah 1,96, yang berarti semua hipotesis dalam penelitian ini diterima. Untuk H1 hasil *T-Values* yang diperoleh adalah 6,509, untuk H2 hasil *T-Values* adalah 3,215, untuk H3 hasil *T-Values* yang diperoleh adalah 10,229, dan untuk H4 hasil *T-Values* yang diperoleh adalah 3,777. Hasil ini menunjukkan bahwa data mendukung semua hipotesis yang diajukan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini diterima, dan hasilnya mengkonfirmasi bahwa *readiness to change* memoderasi pengaruh *perceived organizational support* dan *psychological capital* terhadap *flourishing*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Psychological Capital* (PC) terhadap *Flourishing* (FL) karyawan di perusahaan manufaktur, serta yang menjadi pembanding dari penelitian Ho & Chan (2022) bagaimana *Readiness to Change* (RTC) dapat memoderasi hubungan tersebut. *Flourishing* menjadi faktor yang dipengaruhi oleh *perceived organizational support* dan *psychological capital* pada penelitian ini. Sementara itu, *perceived organizational support* dan *psychological capital* diidentifikasi sebagai dua faktor penting yang mempengaruhi kualitas kesejahteraan dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. *Perceived organizational support*, yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi, berperan penting dalam menciptakan rasa aman dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mereka. *Psychological capital*, yang terdiri dari harapan, efikasi diri, ketahanan, dan optimisme, juga menjadi kunci dalam membangun daya tahan mental dan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran moderasi *readiness to change*, yang diharapkan dapat memperkuat hubungan antara *psychological capital* dan *flourishing*.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah pengaruh positif antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Flourishing* (FL) karyawan. *Perceived organizational support* berperan penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif antara organisasi dan karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh organisasi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, kesejahteraan psikologis yang lebih baik, dan hubungan interpersonal yang lebih kuat di tempat kerja. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan manufaktur memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, menjaga perlakuan yang adil, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan seperti memberikan bantuan sosial baik berupa materi ataupun moril bagi karyawan yang mengalami sakit berkepanjangan maka dari situlah timbul rasa dihargai, juga seperti apabila seorang karyawan pada level staf ingin meningkatkan jenjang pendidikannya dan perusahaan memberikan insentif tambahan maka akan timbul pula rasa dihargai dan didukung oleh organisasi.

Industri manufaktur umumnya melibatkan pekerjaan yang repetitif, berisiko tinggi dari segi keselamatan, memiliki struktur hierarki yang jelas, serta menuntut keterampilan teknis spesifik dan ketahanan fisik. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, baik melalui penyediaan alat pelindung diri yang memadai, jadwal kerja yang fleksibel, maupun program kesehatan okupasional, mereka cenderung mengalami peningkatan dalam dimensi *flourishing* seperti *positive emotion*, *engagement*, dan *meaning in work*. Lebih lanjut, dukungan organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang optimal meski dalam keterbatasan karakteristik pekerjaan yang cenderung rutin. Peningkatan *flourishing* ini dihasilkan dari interaksi positif yang terbentuk antara karyawan dan organisasi, terutama ketika organisasi memberikan dukungan emosional, penghargaan yang adil, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian ini semakin menguatkan studi sebelumnya yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* menjadi salah satu prediktor dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk berkembang secara sosial dan emosional di tempat kerja melalui

pemanfaatan dukungan organisasi secara efektif sehingga memacu untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam pekerjaan yang merupakan makna dari *flourishing* (Harunavamwe & Ward, 2022; Ho & Chan, 2022; Imran *et al.*, 2020).

Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang searah antara *perceived organizational support* dan *psychological capital*. Dukungan organisasi berperan fundamental dalam membangun dan memperkuat *psychological capital* karyawan di perusahaan manufaktur melalui berbagai mekanisme yang disesuaikan dengan karakteristik industri ini. Dukungan organisasi melalui program training yang komprehensif, mentoring dari supervisor berpengalaman, dan penyediaan *tools, equipment*, dan *technical support* yang secara langsung meningkatkan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas-tugas teknis yang kompleks. Dukungan berupa gaji yang adil, jaminan keamanan kerja, dan investasi dalam infrastruktur keselamatan membuat karyawan merasa perusahaan berkomitmen pada mereka, sehingga meningkatkan optimisme terhadap masa depan. Komunikasi terbuka, prosedur pengaduan yang efektif, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan operasional membuat karyawan merasa dihargai. Ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan benar-benar peduli pada kesejahteraan dan pengembangan profesional mereka, mereka akan membangun modal psikologis yang kuat untuk berkembang dalam lingkungan manufaktur yang penuh tantangan (Sarwar *et al.*, 2023; Yang *et al.*, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur terdahulu yang menegaskan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap peningkatan *psychological capital* individu dalam organisasi (Clarence *et al.*, 2021; Patnaik *et al.*, 2023; Ren *et al.*, 2024; Tian *et al.*, 2023).

Psychological Capital (PC) yang mencakup *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* juga berperan penting dalam meningkatkan *flourishing* karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *psychological capital* yang tinggi lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan, tetap optimis, dan memiliki kemampuan untuk bangkit dari kesulitan, yang berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan emosional di tempat kerja. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *psychological capital* yang tinggi memiliki tingkat *flourishing* yang lebih tinggi, karena mereka mampu mengelola stres dan tantangan pekerjaan dengan cara yang lebih positif. Misalnya, karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi merasa lebih percaya diri untuk menghadapi tugas yang sulit, sementara mereka yang memiliki *resilience* cenderung dapat bangkit kembali setelah menghadapi kegagalan atau kesulitan. *Optimism* dan *hope* juga berperan dalam menjaga semangat dan motivasi jangka panjang, bahkan ketika menghadapi tantangan atau situasi yang tidak menguntungkan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, *psychological capital* berfungsi sebagai *buffer* yang mengurangi dampak stres kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya mempromosikan *flourishing* mereka.

Psychological capital (PC) yang terdiri dari *hope*, *efficacy*, *resilience*, dan *optimism* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap *flourishing* staf di perusahaan manufaktur, khususnya dalam menghadapi tantangan unik industri ini. Dalam lingkungan manufaktur yang ditandai oleh pekerjaan repetitif, target produksi yang ketat, dan potensi risiko keselamatan, dimensi *efficacy* memungkinkan karyawan untuk merasa yakin dalam menguasai prosedur operasional standar, mengoperasikan mesin kompleks, dan mengatasi masalah teknis yang muncul secara mendadak. Sementara itu, komponen *hope* memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan yang realistis dalam konteks peningkatan operasional dan mencari solusi ketika menghadapi *bottleneck* produksi atau *operation failure*. Kedua komponen ini secara langsung berkontribusi pada perkembangan *flourishing*, dimana karyawan merasakan penguasaan pekerjaan dan kebermaknaan meski dalam rutinitas kerja yang monoton. Resiliensi dan optimisme juga berperan penting dalam membantu karyawan untuk tidak hanya bertahan tetapi berkembang dalam menghadapi *stressor* yang lekat dalam

industri ini. *Psychological capital* yang memungkinkan karyawan untuk mengalami emosi positif, membangun hubungan yang bermakna dengan rekan kerja dan atasan, serta menemukan kebermaknaan dalam kontribusi mereka terhadap organisasi, yang kesemuanya merupakan indikator kunci dari *Flourishing* (Fabricio *et al.*, 2022; Peethambaran & Naim, 2025a; Wong, 2023).

Salah satu temuan yang menarik dari penelitian ini adalah peran *readiness to change* (RTC) dalam memperkuat hubungan antara *psychological capital* (PC) dan *Flourishing* (FL). *Readiness to change* merupakan kesiapan individu untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *readiness to change* yang tinggi akan lebih efektif dalam memanfaatkan potensi yang ada pada *psychological capital* mereka untuk mengatasi perubahan di lingkungan kerja, yang pada gilirannya memperkuat *flourishing* mereka. *Readiness to change* berperan sebagai moderator yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara *psychological capital* dan *flourishing* di lingkungan manufaktur, terutama mengingat industri ini mengalami transformasi berkelanjutan melalui kemajuan teknologi, otomatisasi, dan standar kualitas yang terus berkembang. Ketika karyawan manufaktur memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi, komponen-komponen modal psikologis mereka menjadi lebih efektif dalam meningkatkan *flourishing*. Keyakinan dan harapan, ketika dikombinasikan dengan keterbukaan terhadap perubahan, memungkinkan karyawan untuk tidak hanya menguasai proses yang ada tetapi juga dengan percaya diri mengadaptasi teknologi baru seperti implementasi Industri 4.0, sistem otomatis, atau protokol keselamatan yang selalu *update*.

Hasil penelitian ini pun sejalan dengan penelitian oleh Meria *et al.* (2023) yang menemukan bahwa *readiness to change* dapat tumbuh semakin baik dengan dukungan *psychological capital*. Kemudian *readiness to change* yang baik tersebut menjadi pendorong karyawan untuk berkembang secara sosial dan emosional yang merupakan makna utama dari *flourishing* (Yan *et al.*, 2024). *Readiness to change* tidak hanya meningkatkan kesiapan karyawan untuk menerima perubahan, tetapi juga mempercepat penerapan *psychological capital* mereka dalam menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan tersebut. Karyawan tidak hanya sekedar bertahan tetapi benar-benar berkembang (*flourishing*) dalam lanskap dinamis manufaktur yang menuntut adaptabilitas dan *continuous learning*.

Lebih jauh, hasil penelitian ini juga menyoroti peran *Readiness to Change* yang moderat dalam mempengaruhi hubungan antara *Psychological Capital* dan *Flourishing*. Di sektor manufaktur, terutama di Tangerang, di mana banyak perusahaan yang beroperasi dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan standar keselamatan yang ketat, kesiapan untuk berubah menjadi sangat krusial. Karyawan yang memiliki *psychological capital* yang kuat cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di perusahaan, seperti penerapan teknologi baru atau peraturan keselamatan yang lebih ketat. Namun, dalam praktiknya, tidak semua karyawan dapat menghadapi perubahan dengan baik, karena faktor-faktor seperti keterbatasan pelatihan atau kurangnya komunikasi yang efektif di antara manajemen dan karyawan. Hal ini menjadi tantangan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk lebih mendalami bagaimana dukungan organisasi dan pengembangan modal psikologis dapat lebih efektif dalam meningkatkan kesiapan perubahan, terutama di sektor yang sangat bergantung pada inovasi dan adaptasi terhadap teknologi baru.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting. Pertama, *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap *Flourishing* karyawan, yang menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi berperan penting dalam meningkatkan kebahagiaan, keterlibatan, dan perkembangan karyawan di tempat kerja. Kedua, *Psychological Capital* (PC) juga terbukti berpengaruh positif terhadap *Flourishing*, di mana karyawan dengan modal psikologis yang kuat, seperti optimisme dan ketahanan, lebih cenderung untuk mengalami *flourishing*. Ketiga, *Readiness to Change* (RTC) terbukti memoderasi hubungan antara *Psychological Capital* dan *Flourishing*, memperkuat pengaruh psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan di tempat kerja.

Implikasi dari penelitian ini sangat relevan bagi manajer dan praktisi di perusahaan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan sosial dan emosional karyawan, yang dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang sesuai, membangun ketahanan dan kepercayaan diri karyawan, serta melibatkan mereka dalam proses perubahan untuk meningkatkan kesiapan mereka. Dukungan organisasi yang kuat terhadap kesejahteraan karyawan, baik fisik maupun emosional, dapat meningkatkan rasa dihargai, yang berkontribusi pada peningkatan *flourishing* karyawan. Program pengembangan karir yang jelas dan transparan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, dengan merancang program yang memastikan bahwa karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka, memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta memberikan penghargaan atas kontribusi mereka, organisasi dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, lalu sistem mentoring dari senior kepada junior, dan kesempatan untuk terlibat dalam *continuous improvement initiatives* seperti *lean manufacturing* atau *quality circles* memberikan karyawan rasa pencapaian dan *personal growth*. Dukungan atasan yang responsif terhadap kebutuhan teknis dan emosional pekerja, dikombinasikan dengan kebijakan organisasi yang adil dalam hal kompensasi dan keseimbangan beban kerja, menciptakan kondisi dimana karyawan tidak hanya sekedar bekerja tetapi sungguh-sungguh berkembang dalam peran mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashraf, A., & Mohanty, A. (2024). *Positive Psychological Capital Enhances Flourishing of Professors in Multicultural Work Environment in Universities of India*. In D. A. Karras, T. Srinesh, & K. O. Sai (Eds.), *Integrating Advancements in Education, and Society for Achieving Sustainability* (1st Editio, p. 6). Routledge, Taylor and Francis. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781032708461>
- Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). *Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach*. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 667–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>
- Bossard, M., Lejeune, J., Coillot, H., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2024). *Oncologists' psychological flourishing: A driving force for positive attitudes at work*. *Psycho-Oncology*, 33(7), 1–8. <https://doi.org/10.1002/pon.6372>
- Clarence, M., D., V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). *Predictors of Positive Psychological Capital: An Attempt Among the Teacher Communities in Rural Jharkhand, India*. *Management and Labour Studies*, 46(2), 139–160. <https://doi.org/10.1177/0258042X21991013>
- Cui, H., Sun, R., Wang, Y., Lin, L., Duo, R., Li, Y., Ma, F., & Li, H. (2023). *Investigation*

and influencing factors of the behavioral intention of nurses voluntarily participating in the care of older adults with disabilities. International Journal of Nursing Sciences, 10(1), 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2022.12.008>

- Diedericks, J. C., Cilliers, F., & Bezuidenhout, A. (2019). *Resistance to change, work engagement and psychological capital of academics in an open distance learning work environment. SA Journal of Human Resource Management, 17, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1142>*
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. won, Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). *New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. Social Indicators Research, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>*
- Dong, T., & Li, X. (2024). *Integrating intrapreneurial self-capital, cultural intelligence, and gender in Chinese international education: pathways to flourishing. Frontiers in Psychology, 15(January), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1358055>*
- Fabricio, A., Kaczam, F., Obregon, S. L., de Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., da Veiga, C. P., & da Silva, W. V. (2022). *Quality of life: Flourishing in the work context. Current Psychology, 41(10), 6987–7002. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01203-3>*
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., García-Bértoa, A., Núñez, J. C., Rodríguez, S., & Piñeiro, I. (2020). *Psychological capital and burnout in teachers: The mediating role of flourishing. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228403>*
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>*
- Harunavamwe, M., & Ward, C. (2022). *The influence of technostress, work–family conflict, and perceived organisational support on workplace flourishing amidst COVID-19. Frontiers in Psychology, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921211>*
- Hassan, S. S., Sanad, H. S., & Abdel-aziz, R. A. (2024). *Effect of Psychological Capital Program on Flourishing and Health-Promoting Lifestyle among Patients with Depression. 5(2).*
- Ho, H. C. Y., & Chan, Y. C. (2022). *Flourishing in the Workplace: A One-Year Prospective Study on the Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(2), 922. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020922>*
- Hunsaker, W. D., & Ding, W. (2022). *Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction. Employee Relations: The International Journal, 44(6), 1355–1371. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0032>*
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). *Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and*

flourishing. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(3).
<https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>

- Kirilmaz, S. K. (2022). *Mediating Role of Positive Psychological Capital in The Effect of Perceived Organizational Support on Work Engagement. Journal Of Organizational Behavior Research*, 7(1), 72–85. <https://doi.org/10.51847/xneqenpv4y>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). *Thriving at work: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. In Personnel Psychology* (Vol. 60, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). *The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 78–89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18, 279.
- Meria, L., Yohana, C., & Purwohedi, U. (2023). *Enhancing lecturer readiness to change: The mediation role of work engagement. Cogent Business & Management*, 10(3), 2290616. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2290616>
- Meria, L., Yohana, C., Purwohedi, U., S., & Apriliasari, D. (2023). *Reinforcing Lecturer Readiness to Change by Increasing Psychological Capital and Engagement. Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(3 SE-Articles), 261–277. <https://doi.org/10.34306/att.v5i3.214>
- Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). *Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
- Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (2023). *Perceived Organizational Support and Performance: Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Organizational Justice – Evidence from India. Management and Organization Review*, 19(4), 743–770. <https://doi.org/DOI: 10.1017/mor.2022.27>
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2025a). *Employee flourishing-at-work: a review and research agenda. International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-p(ahead-of-print)*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4455>
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2025b). *Unlocking employee flourishing in the hospitality industry: role of high-performance work systems, psychological capital*

and work passion. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(1), 80–101.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2023-0906>

- Peters, S. E., Sorensen, G., Katz, J. N., Gundersen, D. A., & Wagner, G. R. (2021). *Thriving from work: Conceptualization and measurement. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18137196>
- Rautenbach, C., & Rothmann, S. (2017). *Antecedents of flourishing at work in a fast-moving consumer goods company. Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 227–234.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1321846>
- Ren, Y., Li, G., Pu, D., He, L., Huang, X., Lu, Q., Du, J., & Huang, H. (2024). *The relationship between perceived organizational support and burnout in newly graduated nurses from southwest China: the chain mediating roles of psychological capital and work engagement. BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02386-x>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rismansyah, Adam, M., Badia, P., & Yuliani, Y. (2024). *Role of self-efficacy, knowledge sharing, mediated adaptability and external environment change as moderators of readiness for change. Humanities and Social Sciences Letters*, 12(2), 189–203.
<https://doi.org/10.18488/73.v12i2.3662>
- Rodrigues, R. I., & Silva, A. J. (2023). *Harmonizing emotions in the workplace: exploring the interaction between emotional intelligence, positive psychological capital, and flourishing. Frontiers in Psychology*, 14(i).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1343043>
- Rudnák, I., Alshaabani, A., & Wu, J. (2022). *The Relationship between Perceived Organizational Support and the Intentions of International Students in Hungary to Stay in Hungary: The Role of Conflict Climate and Intercultural Adjustment. Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114025>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). *Structural model robustness checks in PLS-SEM. Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Sarwar, U., Aamir, M., Bichao, Y., & Chen, Z. (2023). *Authentic leadership, perceived organizational support, and psychological capital: Implications for job performance in the education sector. Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1084963>
- Tian, L., Wu, A., Li, W., Huang, X., Ren, N., Feng, X., & Zhang, Y. (2023). *Relationships Between Perceived Organizational Support, Psychological Capital and Work Engagement Among Chinese Infection Control Nurses. Risk Management and Healthcare Policy*, 16, 551–562. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S395918>

- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). *The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>
- Wong, P. T. P. (2023). *Pioneer in Research in Existential Positive Psychology of Suffering and Global Flourishing*: Paul T. P. Wong. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 2153–2157. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10207-7>
- Wu, W. Y., & Nguyen, K. V. H. (2019). *The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach. Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 435–456. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0233>
- Yan, S., Ping, L., Feng, X., & Jin, X. (2024). *Highest order moderation of extraversion and neuroticism into the relationship between job stress and flourishing: Mediated by readiness to change among Chinese medical teachers. Heliyon*, 10(13), e33405. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33405>
- Yang, S., Huang, H., Qiu, T., Tian, F., Gu, Z., Gao, X., & Wu, H. (2020). *Psychological Capital Mediates the Association Between Perceived Organizational Support and Work Engagement Among Chinese Doctors. Frontiers in Public Health*, 8(May), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00149>
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). *Developing Sustainable Careers during a Pandemic: The Role of Psychological Capital and Career Adaptability. Sustainability (Switzerland)*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14053105>.