

Penerapan Psycological Capital pada Industri Skala Usaha Menengah (Kajian Peran, Pengaruh dan Tantangan)

by Desak Nyoman Arista Retno Dewi

Submission date: 12-Feb-2025 11:35AM (UTC+0700)

Submission ID: 2586374010

File name: 10p-Penerapan_psychological_capital_pada.pdf (471.44K)

Word count: 2965

Character count: 20599

Penerapan *Psychological Capital* pada Industri Skala Usaha Menengah (Kajian Peran, Pengaruh dan Tantangan)

Desak Nyoman Arista Retno Dewi
Fakultas Psikologi
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
desakdewi@ukwms.ac.id

Abstraksi

Secara umum *psychological capital* merupakan salah satu konsep psikologi positif yang fokus pada hal yang benar, tepat dan kekuatan yang dapat membuat individu menjadi lebih positif, bermanfaat, dan mengaktualisasikan potensi yang dimiliki. Bagian dari karakteristik personal, *psychological capital* berorientasi pada kekuatan positif dan kapasitas psikologis yang dapat mendukung peningkatan kinerja di tempat kerja. Dalam penerapannya di organisasi dan industri, *psychological capital* berorientasi pada keluaran berupa produktivitas dan tercapainya *well being*. Namun tercapainya keluaran tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor pembentuknya. Salah satu diantaranya adalah karakteristik organisasi dan industri, seperti iklim organisasi, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan dan pekerja, dan demografi. Pada industri dengan skala usaha menengah umumnya memiliki karakteristik usaha yang melibatkan keluarga atau teman dalam proses produksi dengan status pekerja paruh waktu atau musiman dan tidak tergabung dalam perserikatan pekerja. Pendokumentasian proses kerja cenderung kurang formal, gaya manajemen relatif kurang menekankan pada kemampuan, pengalaman, dan pelatihan, memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan garis komunikasi yang pendek dan cenderung menekankan komunikasi oral. Menarik untuk mengetahui bagaimana peran dan pengaruh *psychological capital* dalam mendukung produktivitas dan tercapainya *well being*, serta apa yang menjadi tantangannya. Penelitian ini mencoba mengkaji dan memetakan peran, pengaruh, dan tantangan penerapan *psychological capital* pada industri dengan skala usaha menengah.

Kata kunci: psikologi positif, *psychological capital*, karakteristik organisasi, industri skala usaha menengah

Pendahuluan

Dalam konteks industri, setiap perusahaan harus memiliki sumber-sumber yang menjadi keunggulan dalam persaingan untuk dapat bertahan. Salah satu sumber keunggulan perusahaan berhubungan dengan finansial, physical dan teknologi atau yang disebut dengan *traditional capital* atau *economic capital*. Namun sumber-sumber tradisional tidak lagi menjadi sumber ideal yang dapat mendukung keunggulan persaingan secara berkelanjutan karena sifatnya yang dinamis dan fluktuatif. Dibandingkan dengan sumber tradisional, sumberdaya manusia lebih memiliki keunggulan yang tidak dapat dibandingkan dalam mendukung keunggulan persaingan. Dalam penelitiannya, Luthan dan Youssef (2004) menyatakan bahwa sumberdaya

manusia atau *human capital* menjadi sumber yang kritikal dalam mendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun persaingan yang semakin ketat membuat pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan keahlian yang dimiliki manusia tidak cukup dalam mendukung perusahaan untuk bertahan dan unggul. Modal kemampuan yang dimiliki sumberdaya manusia perlu didukung dengan kemampuan dalam membangun relasi dan jejaring guna memaksimalkan peluang mendapatkan keunggulan dalam persaingan. Seperti *human capital*, *social capital* juga menjadi hal yang vital diperlukan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dan keunggulan dalam persaingan (Luthans, Luthans, dan Luthans, 2004). Individu perlu memaksimalkan kapasitas diri yang dimiliki dengan mengenali hubungan antar individu, hubungan antar kelompok dan hubungan antar organisasi melalui jejaring relasi dan koneksi.

Namun persaingan dan tantangan yang makin kompleks mengharuskan perusahaan memiliki strategi dan pendekatan lain untuk dapat menghadapinya. Tidak cukup bagi perusahaan hanya dengan mengandalkan kapasitas diri dan sosial yang dimiliki karyawannya. Diperlukan pendekatan yang khas agar dapat mengoptimalkan kapasitas-kapasitas tersebut sehingga dapat berfungsi secara penuh dengan lebih memahami kekuatan dan potensi yang dimiliki masing-masing individu. Satu pendekatan yang telah banyak digunakan beberapa tahun terakhir ini adalah psikologi positif yang dikenalkan oleh Martin Seligman. Dalam setting organisasi dan industri pendekatan ini dikenal dengan *positive organizational behavior* yaitu sebuah studi dan aplikasi yang berorientasi pada sumber kekuatan positif dan kapasitas psikologis manusia yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola dengan efektif untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja (Luthans, dkk., 2007). Optimalisasi sumber kekuatan positif dan kapasitas psikologis manusia ini dikenal sebagai *positive psychological capital* atau hanya *psychological capital*.

Seperti kapasitas tradisional dan sosial, kapasitas psikologi positif memiliki peran dan pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi. Dalam prakteknya penerapan *psychological capital* sebagai salah satu media pengembangan kapasitas sumberdaya manusia tidaklah mudah. Diperlukan sistem yang terstruktur dan terintegrasi dengan melibatkan seluruh pihak dalam organisasi yang disertai dukungan penuh pimpinan dan manajemen baik dari sisi psikologis, sosial dan finansial. Pada industri besar yang umumnya memiliki kekuatan finansial kuat, jejaring sosial yang luas, dan visi ke depan serta komitmen tinggi pada pengembangan sumberdaya manusianya dapat membuat penerapan *psychological capital* menjadi lebih mudah dan optimal. Namun bagi industri dan organisasi dengan skala usaha menengah penerapan *psychological capital* mungkin tidak akan mudah dan memiliki tantangan tersendiri. Fokus usaha pada perputaran proses produksi yang berkelanjutan membuat pengembangan sumberdaya manusia menjadi hal yang kurang diperhatikan.

Namun demikian hal tersebut tidak menutup kemungkinan *psychological capital* untuk tetap dapat diterapkan pada industri dengan skala usaha menengah. Melalui pengembangan aspek *efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency* dalam *psychological capital*, individu dalam semua industri dan organisasi dapat lebih mengoptimalkan kapasitas diri dan sosialnya sehingga dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung keunggulan organisasi dalam menghadapi persaingan. Hal ini tentu dapat disesuaikan dengan karakteristik industri dan organisasi serta kriteria keunggulan yang dibutuhkan

untuk dapat bertahan menghadapi persaingan. Sebagai sektor usaha yang terus bertumbuh dan berkembang serta menjadi salah satu pendukung pertumbuhan GDP (*Gross Domestic Product*), menarik untuk mengkaji peranan dan pengaruh dari penerapan *psychological capital* beserta tantangan yang mungkin dihadapi industri skala usaha menengah dengan segala karakteristik dan kriterianya. Penelitian ini mencoba mengkaji secara teoritis melalui kajian literatur yang didasarkan pada hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Melalui penelitian ini diharapkan dapat terpetakan apa saja peran, pengaruh dan tantangan penerapan *psychological capital* pada industri dengan skala usaha menengah.

Psychological capital

Psychological capital didefinisikan sebagai perkembangan keadaan psikologis positif individu yang dikarakteristikan dengan (1) memiliki keyakinan (*self-efficacy*) untuk melakukan dan terlibat dalam usaha yang diperlukan agar berhasil dalam tugas yang menantang; (2) memiliki atribut positif (*optimism*) saat ini dan kedepan secara berturut-turut; (3) tidak mudah menyerah terhadap tujuan, ketika dibutuhkan mampu mengarahkan menuju tujuan (*hope*) untuk mencapai sukses; (4) mampu bertahan dan melambung dan bahkan melebihi (*resiliency*) untuk meraih sukses, ketika dihadapkan pada masalah dan kesulitan (Luthans, dkk., 2007). Luthans, dkk (2007) dan Tettegah (2002) juga mendefinisikan *psychological capital* sebagai perkembangan keadaan psikologis positif individu dan merupakan keyakinan, persepsi, sikap, dan pemikiran individu yang positif terhadap kehidupan dan pekerjaan.

Dalam konteks kerja, *psychological capital* memiliki pengaruh yang tidak mendukung keunggulan dalam persaingan saja namun juga dalam beberapa aspek organisasi lainnya. Dalam beberapa penelitian diketahui peranan penting *psychological capital* bagi individu dan organisasi dalam mendukung *organizational citizenship behaviors* dan mengurangi perilaku kontra produktif, kecenderungan untuk berhenti dan kesinisan terhadap organisasi (Avey, dkk., 2008). *Psychological capital* juga mendukung optimalisasi kinerja, kepuasan dan komitmen karyawan (Luthans, dkk., 2008). *Psychological capital* juga berpengaruh pada tingkat kesejahteraan secara psikologis (*psychological well-being*) individu dari waktu ke waktu (Avey, dkk., 2010). Dalam penelitian Kemp (2013) ditemukan bahwa *psychological capital* mendukung munculnya cara baru dalam bekerja, kepuasan kerja dan kinerja. Bitmis dan Ergeneli (2013) juga menyatakan dalam penelitiannya pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja individu dan kepuasan kerja. Demikian juga dengan hasil penelitian Choi dan Lee (2014) yang menyebutkan adanya pengaruh *psychological capital* dalam mendukung kinerja, mengurangi intensi untuk keluar, meningkatkan kebahagiaan kerja dan kesejahteraan subyektif individu.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* memiliki peranan penting dalam mendukung optimalisasi kinerja individu dengan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, kesejahteraan psikologis, kebahagiaan dalam bekerja, dan kesejahteraan subyektif individu. Optimalisasi aspek-aspek tersebut dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dan industri karena peningkatan kapasitas diri karyawan dapat berdampak pada peningkatan kapasitas organisasi dan mendukung produktivitas kinerja organisasiserta keunggulan dalam

menghadapi persaingan. Keuntungan tersebut menjadi harapan bagi semua organisasi dan industri. Peningkatan produktivitas kinerja organisasi dan kemampuan untuk tetap unggul dalam persaingan sama halnya dengan kemampuan untuk terus mempertahankan keberlangsungan organisasi. Keberlangsungan organisasi merupakan harapan dan menjadi tujuan bagi semua organisasi, termasuk juga organisasi atau industri dengan skala usaha menengah.

Industri menengah

Industri dengan skala usaha menengah merupakan industri peralihan dari industri dengan skala usaha kecil menuju skala usaha besar. Secara umum industri skala usaha menengah atau kecil memiliki karakteristik pengelolaan usaha yang bersifat non formal dan berdiskusi dengan pembagian pasar yang terbatas, operasional usaha dibawah tekanan keuangan (biaya memulai usaha yang tinggi dan margin keuntungan tipis) dan memiliki potensi tinggi untuk mengalami kegagalan (siklus hidup usaha pendek) (Legg, dkk., 2015). Pada penelitian Legg, dkk (2015) juga disebutkan bahwa industri dengan skala usaha menengah atau kecil cenderung memiliki informasi bisnis yang terbatas dan kurang mendapatkan masukan atau dukungan eksternal. Pada umumnya melibatkan keluarga atau teman dalam proses produksi dengan status pekerja paruh waktu atau musiman dan tidak tergabung dalam perserikatan pekerja. Pendokumentasian proses kerja juga cenderung kurang formal, memiliki gaya manajemen yang relatif kurang menekankan pada kemampuan, pengalaman, dan pelatihan, serta memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan garis komunikasi yang pendek dan cenderung menekankan komunikasi oral.

Meski demikian, industri dengan skala usaha menengah memiliki keunggulan dibandingkan industri besar. Diantaranya adalah fleksibilitasnya dalam hal kapasitas, menghadapi cuaca buruk, peralihan produk, perluasan dan penentuan kontrak yang mudah (Sandee, dkk. 1998). Melalui fleksibilitas tersebut industri dengan skala usaha menengah lebih dapat menyesuaikan dengan guncangan-guncangan secara lebih tenang. Penelitian Berry, Rodriguez, dan Sandee (2001) tentang dinamika industri kecil dan menengah di Indonesia menyebutkan salah satu karakteristiknya adalah kemampuan dalam mengatasi krisis yang lebih baik dibandingkan industri besar. Karakteristik yang lain adalah respon yang cepat dan fleksibel dalam menghadapi guncangan yang tiba-tiba dibanding industri dengan skala usaha besar.

Dalam proses organisasi, industri menengah juga mengelola *human capital* dan *social capital* dalam upaya mendukung keberlangsungan usahanya. Penelitian Sabatini menunjukkan ikatan keluarga yang kuat dan hubungan sosial yang bersifat informal dan dibentuk melalui pertemanan dan kenalan memberikan efek negatif pada produktivitas pekerja, kinerja ekonomi dan pengembangan manusia. Disisi lain keanggotaan dalam organisasi sukarela memberikan pengaruh positif terhadap capaian perusahaan. Penelitian Jansen, dkk (2011) menyebutkan bahwa *human capital* (pengalaman dan pendidikan) dan *social capital* (luasan modal sosial yang dimiliki) memiliki pengaruh terhadap efektifitas pengambilan keputusan di industri menengah dan kecil. Proses informasi yang didapat dari pengalaman dan pendidikan, serta jaringan sosial yang dimiliki mengarah pada

pengambilan keputusan yang menguntungkan bagi organisasi karena pengambil keputusan merasa percaya diri dan bersedia menerima risiko yang tinggi.

Terlepas dari efek positif dan negatif dari penerapan *human capital* dan *social capital* sebagai bagian dari pengelolaan organisasi industri skala usaha menengah, namun kedua modal tersebut belum cukup untuk mendukung keberlangsungan organisasi dan keunggulan bersaing. Memiliki sumberdaya manusia yang ahli dan berkompeten dibidangnya dengan kontak jejaring dan hubungan pertemanan atau rekanan yang mendukung masih perlu didukung dengan kapasitas psikologis diri yang positif. Kompetensi sumberdaya manusia tidak saja harus berkaitan dengan “apa saja yang dimiliki dan diketahui” dan “siapa saja yang dikenal” namun juga perlu mengenali “siapa dirinya”, tahu kapasitas psikologis positif yang dimiliki, apa potensi dan bagaimana cara mengaktualisasikannya dalam mendukung keunggulan bersaing.

Psychological capital dalam konteks industri menengah

Bagian dari bentuk organisasi yang memiliki tujuan dengan visi dan misi sebagai panduan, industri dengan skala usaha menengah juga dihadapkan pada tantangan yang kompleks dan persaingan yang ketat untuk mencapainya. Perusahaan tidak saja harus memiliki sumberdaya ekonomi yang cukup namun juga sumberdaya manusia yang berkompeten. Sama halnya dengan industri besar, sumberdaya manusia juga memiliki peranan penting bagi industri menengah untuk mendukung pencapaian tujuan. Sumberdaya manusia tidak saja berhubungan dengan kemampuan kognisi dan intelektual serta pengalaman dan kemampuan sosial yang mendukung. Namun sumberdaya manusia juga perlu mengelola kemampuannya tersebut, mengoptimalkan dan memaksimalkan fungsinya dengan mengenali apa potensi dan kekuatan yang dimilikinya.

Psychological capital bagian dari konsep psikologi yang fokus pada perkembangan keadaan psikologis positif individu merupakan konsep yang berorientasi pada kekuatan individu dibandingkan kelemahan, kesehatan dan vitalitas individu dari pada penyakit dan gangguan kesehatan. Melalui optimalisasi aspek-aspek dalam *psychological capital* yaitu keyakinan (*self-efficacy*), atribut positif (*optimism*), tidak mudah menyerah dan mampu mengarahkan menuju tujuan (*hope*), dan kemampuan bertahan dan melambung, bahkan melebihi (*resiliency*), individu dapat berfungsi secara penuh. Individu yang berfungsi dengan penuh berarti mampu mengenali potensinya, mengoptimalkan dan memaksimalkan kemampuannya sebagai sumber kekuatan yang dapat mendukung pencapaian tujuannya. Diaplikasikan di tempat kerja *psychological capital* yang dibangun dengan tepat dapat memunculkan keterikatan yang mengarah pada cara kerja yang produktif dan bahagia.

Pada konteks industri skala usaha menengah, pengaplikasian *psychological capital* dalam proses kerja belum banyak dianalisa. Namun dihubungkan dengan karakteristik industri skala menengah yang fokus pada perputaran dan keberlangsungan proses produksi, pengaplikasian *psychological capital* memiliki potensi peran sebagai pendorong munculnya perilaku kerja yang positif. Perilaku kerja yang positif dibutuhkan terutama pada industri yang masih memiliki keterbatasan dalam sistem pengelolaan organisasinya. Melalui perilaku kerja yang positif, individu dapat mengarahkan cara kerjanya agar dapat tetap fokus pada pencapaian tujuan. Sejalan dengan hasil penelitian

sebelumnya, *psychological capital* terbukti dapat menurunkan perilaku kerja yang kontra produktif (Avey, dkk., 2008). *Psychological capital* juga memberikan dampak signifikan pada *human capital* dan *sosial capital* dalam konteks perilaku kerjanya (Larson dan Luthans, 2006).

Selain itu karakteristik alami industri menengah yang fleksibel dan kemampuan dalam mengatasi krisis yang lebih baik dibandingkan industri besar menunjukkan industri dengan skala usaha menengah ini memiliki kemampuan *resiliency* yang baik. Hal ini juga menunjukkan bahwa pada dasarnya industri menengah telah menerapkan *psychological capital* meski hanya pada aspek *resiliency*. Sejalan dengan aspek *psychological capital*, pengaplikasian *psychological capital* dapat berperan sebagai penguat munculnya perilaku kerja positif lainnya melalui optimalisasi aspek *resiliency* serta aspek-aspek yang lain.

Namun demikian seperti halnya pengaplikasian sistem pengelolaan organisasi yang baru pada semua organisasi dan industri akan dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah. Pada industri menengah yang fokusnya menjaga margin keuntungan yang tipis dengan tetap menjaga ritme dan keberlangsungan proses produksi menunjukkan perhatian yang lebih pada hal teknis operasional dibandingkan hal yang psikologis seperti pengembangan sumberdaya manusia. Hal ini membuat penerapan *psychological capital* pada industri menengah menjadi tidak mudah. Bagian dari pengembangan sumberdaya manusia, penerapan *psychological capital* membutuhkan dukungan finansial dan komitmen berupa kesediaan semua pihak untuk terlibat diperlukan untuk mendukung kesuksesan pengaplikasiannya. Karakteristik industri menengah yang minim dalam hal *financial capital*, dan *sosial capital* serta fokus yang kurang pada pengembangan *human capital* membuat pengaplikasian *psychological capital* menjadi tidak maksimal. Pengaplikasian *psychological capital* perlu disesuaikan dengan karakteristik industri menengah beserta kriteria yang menjadi kekhasannya dalam mendukung keunggulan persaingan dengan fokus pada hal yang menjadi kelebihanannya.

Kesimpulan

Berdasarkan kajian konsep *psychological capital*, peran, pengaruh dan tantangan penerapannya pada industri skala usaha menengah dapat disimpulkan bahwa meski memiliki keterbatasan dalam hal sumberdaya namun industri skala usaha menengah memiliki potensi untuk mengaplikasikannya dalam proses kerja dan bagian dari pengembangan organisasi. Hal ini berhubungan dengan pengaruh pengaplikasian *psychological capital* terhadap keberlangsungan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh positif penerapan *psychological capital* terdapat aspek kinerja individu dan organisasi maka pengaruh yang sama dapat pula terjadi pada industri dengan skala usaha menengah. *Psychological capital* dapat berperan sebagai pendorong dan penguat munculnya perilaku positif yang akan mendukung munculnya pengaruh positif terdapat organisasi beserta individu didalamnya. Untuk itu industri menengah perlu fokus pada hal yang menjadi kelebihan dan keunggulan karakteristik industri guna mengatasi tantangan atau hambatan dalam pengaplikasiannya. Dalam hal ini fleksibilitas dan kemampuan *resiliency* yang dimiliki dapat menjadi penguat serta pendorong pengaplikasian aspek-aspek *psychological capital* yang lain

sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi dan kemampuan menghadapi persaingan.

Daftar Referensi

- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C., M. (2008). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 6. Diambil dari <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/6>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15., No. 1., p. 17-28. doi: 10.1037/a0016998
- Berry, A., Rodriguez, E., & Sandee, H. (2001). Small and medium enterprise dynamics in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 37, No. 3: 363-384
- Bitmis, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: A test of multiple mediation model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 173-179. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.483
- Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29., No. 2., p. 122-140. doi: 10.1108/JMP-06-2012-0193
- Jansen, R. J. G., Curseu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2011). Information processing and strategic decision-making in small and medium sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal* 31 (2) 192-216
- Kemp, F. O. M. (2013). *New Ways of Working and Organizational Outcomes: The role of Psychological Capital*. Master Thesis: Arbeid & Organisatie Psychologie, Vrije Universiteit: Amsterdam
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 1
- Legg, S. J., Olsen, K. B., Laird, I. S., & Hasle, P. (2015). Managing safety in small and medium enterprises. *Safety Science*, 71, 189-196
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, p. 541-572
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons* 47/1 January-February 2004 (45-50)
- Luthan, F., & Youssef, C. M. (2004). Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160
- Luthan, 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, 291-238

- Sandee, H. (1998). The impact of the crisis on small scale industries in Indonesia: some preliminary findings from central java. Discussion paper. Vrije University, Amsterdam.
- Tettegah, S. (2002). Teachers, identity, psychological capital and electronically mediated representations of cultural consciousness. *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications, 2002, AACE, Chesapeake, VA*, p. 1946-1947

Penerapan Psycological Capital pada Industri Skala Usaha Menengah (Kajian Peran, Pengaruh dan Tantangan)

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ummaspul.e-journal.id

Internet Source

1%

2

Submitted to Christian University of Maranatha

Student Paper

1%

3

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

1%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%

Penerapan Psycological Capital pada Industri Skala Usaha Menengah (Kajian Peran, Pengaruh dan Tantangan)

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/100

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8