

THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND SERVICE CLIMATE ON TURNOVER INTENTION: DO EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL HIERARCHY HAVE A ROLE?

Muhammad Bagas Wahid Prayodya¹, Suryandari Istiqomah^{2*}

^{1,2} Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret

E-mail : bagas4075@gmail.com¹, suryandari.istiqomah@staff.uns.ac.id²

ABSTRACT

Using the JD-R Theory approach, this study aims to examine the effect of psychological capital and service climate on the intention to leave BTN KC Solo employees with employee engagement as a mediator and organizational hierarchy as a moderator. The research was carried out with a quantitative approach that is cross-sectional in nature by collecting data through survey techniques. Respondents in this study were BTN KC Solo employees in the city of Surakarta with a total of 130 people and were collected through an online questionnaire using a purposive sampling technique. The analytical method in this study is Hierarchical Multiple Regression Analysis, and the data is processed using Smart PLS 3.0 software. The results of the study show that psychological capital and service climate have a positive effect on employee engagement. In addition, it was also found that employee engagement has a negative effect on intention to leave. Work engagement also mediates the effect of service climate and psychological capital on intention to leave. In addition, this study also shows that there is a difference between the level of employees at the manager and frontline level in each of the direct effects described in this study. These results indicate that managers have greater work engagement and have less intention to leave than employees at the staff level.

Keywords : psychological capital, service climate, employee engagement, turnover intention, organizational hierarchy, banking

PENGARUH MODAL PSIKOLOGIS DAN IKLIM LAYANAN TERHADAP NIAT TURNOVER: APAKAH KETERLIBATAN KARYAWAN DAN HIERARKI ORGANISASI BERPERAN?

ABSTRAK

Dengan menggunakan pendekatan Teori JD-R, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh modal psikologis dan iklim layanan terhadap niat keluar karyawan BTN KC Solo dengan keterikatan karyawan sebagai mediator dan hirarki organisasi sebagai moderator. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat *cross-sectional* dengan pengumpulan data melalui teknik survei. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai BTN KC Solo di kota Surakarta dengan jumlah 130 orang dan dikumpulkan melalui kuesioner *online* dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode analisis dalam penelitian ini adalah *Hierarchical Multiple Regression Analysis*, dan data diolah melalui *software Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis dan iklim layanan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Selain itu, ditemukan juga bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar. Keterikatan kerja juga memediasi pengaruh iklim pelayanan dan modal psikologis terhadap keinginan keluar. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya perbedaan antara level karyawan pada level manager dan *frontline* pada masing-masing efek langsung yang dijelaskan pada penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer memiliki keterikatan kerja lebih besar dan memiliki niat untuk berpindah semakin kecil dibandingkan dengan karyawan pada level staff.

Kata kunci : modal psikologis, iklim pelayanan, *employee engagement*, *turnover intention*, hirarki organisasi, perbankan

PENDAHULUAN

Turnover intention atau niat untuk keluar karyawan dari perusahaan menjadi perhatian utama banyak perusahaan, khususnya industri jasa, salah satunya di industri perbankan (Masta & Riyanto, 2020; Saleh et al., 2022). Perpindahan karyawan merupakan salah satu masalah bagi organisasi di semua sektor ekonomi yang mempengaruhi produktivitas, kualitas produk dan layanan, dan profitabilitas (Renjith Kumar, 2011). Selain itu, niat berpindah pada sector industri yang kompetitif tentu saja memberikan masalah yang signifikan bagi perusahaan, antara lain memungkinkan adanya hambatan penyampaian layanan kepada konsumen, mengikis moral karyawan lainnya dan memunculkan biaya tambahan bagi organisasi untuk melakukan perekrutan, pelatihan dan sosialisasi lainnya (Guzeller & Celiker, 2020; Karatepe & Shahriari, 2012). Oleh karena dampak tersebut, masih dibutuhkan berbagai penelitian tentang cara untuk dapat mengurangi niat keluar karyawan dari perusahaan.

Salah satu cara untuk menghadapi tantangan perpindahan karyawan ini adalah dengan cara memahami faktor-faktor individu yang positif, di antaranya adalah keterikatan karyawan (Gupta & Shaheen, 2017). Keterikatan karyawan merupakan suatu konstruk yang mencakup emosional, kognitif, dan fisik secara bersamaan, dan karena itu mewakili pandangan inklusif tentang diri individu (Rich et al., 2010). Sedangkan secara lebih spesifik, Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai positifitas, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan. Melalui penjelasan tersebut, keterikatan karyawan adalah keterikatan karyawan secara emosional dalam melaksanakan pekerjaan. Beberapa penelitian meyakini bahwa meningkatkan keterlibatan karyawan menjadi salah satu cara untuk memperlambat laju niat keluar karyawan (Memon et al., 2019). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terakhir yang menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh negatif dengan niat keluar karyawan (Chin et al., 2019; Kang & Busser, 2018; Memon et al., 2019). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan dihargai dan terikat di tempat kerja

akan membuat mereka untuk setia di tempat kerja mereka.

Keterikatan karyawan di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor kontekstual yang terjadi dalam organisasi. Salah satunya adalah iklim layanan yang ada di perusahaan jasa, yang tercermin oleh kondisi lingkungan kerja mereka (Menguc et al., 2017). Schneider et al., (1998) mendefinisikan iklim layanan sebagai lingkungan pekerjaan yang mengarah pada pemahaman karyawan mengenai praktik, prosedur, dan perilaku yang dihargai, didukung, dan diharapkan dalam organisasi, dalam konteks ini berkaitan dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan kualitas pelayanan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa iklim layanan yang ada pada organisasi mendukung pekerjaan mereka akan mereka akan merasa dihargai dalam menjalankan pekerjaannya dan menimbulkan rasa terikat di tempat kerjanya (Kang & Busser, 2018). Karyawan yang terikat cenderung mempunyai pandangan yang positif tentang pengalaman kerja mereka, yang diterjemahkan ke sikap yang positif (Saks, 2006).

Selain iklim layanan, modal psikologis (*Psychap*) juga dianggap sebagai atribut positif yang harus dipahami dalam rangka meningkatkan keterikatan karyawan (Kang & Busser, 2018). *Psychap* adalah kondisi perkembangan psikologis positif individu yang ditandai dengan adanya efikasi, optimisme, ketahanan dan harapan yang tinggi (Luthans et al., 2007). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Psychap* menjadi bagian penting dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan perilaku karyawan (Carter & Youssef-morgan, 2019; Luthans & Youssef-morgan, 2017). Karyawan dengan tingkat *Psychap* yang lebih tinggi akan lebih terlibat dan produktif di tempat kerja, mengarah ke perilaku organisasi yang positif dan kepuasan kerja (Saleem et al., 2022). Beberapa penelitian menemukan bahwa *Psychap* mempunyai pengaruh positif pada kinerja karyawan, kinerja kreatif, *well-being*, kepuasan kerja (Choi & Noe, 2019; Gomes, 2020; Ngo, 2021; Shahnawaz & Islamia, 2020; Yu & Wang, 2019). Namun Alessandri et al. (2018b) menyatakan bahwa penelitian tentang pengaruh *Psychap* terhadap keterikatan karyawan masih

relative sedikit. Oleh karena itu penelitian *psycap* pada keterikatan kerja masih diperlukan untuk memberikan lebih banyak bukti.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah iklim layanan, modal psikologis dan keterikatan karyawan dapat menjadi faktor-faktor pencegah niat keluar karyawan dari perusahaan. Penelitian Rahim dan Cosby (2016) menemukan bahwa terdapat perbedaan tingkat keterikatan karyawan, dimana supervisor memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan memiliki niat berpindah yang lebih rendah daripada karyawan level lini. Oleh karena itu penelitian ini juga menguji apakah perbedaan hierarki organisasi karyawan memberikan pengaruh yang berbeda pada niat keluar karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari Kang dan Busser (2018) yang dilakukan pada karyawan rumah sakit di Amerika Serikat, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan di industri perbankan yaitu karyawan BTN Solo Raya. Fenomena ini dilatarbelakangi bahwa bank BTN merupakan salah satu bank BUMN yang memiliki *turnover* karyawan yang cukup tinggi dibandingkan bank BUMN lainnya seperti terlihat pada tabel 1. Pada Tabel 1. Terlihat bahwa Bank BTN menduduki urutan pertama pada tahun 2015 dan urutan kedua pada tahun 2016 dalam jumlah *turnover* karyawannya. Hal ini menjadi latar belakang peneliti untuk mengambil sampel pada karyawan BTN Solo Raya. Selain itu perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan *Job Demands-Resources* (JD-R model) sebagai teori utama yang menjelaskan mekanisme variabel, khususnya bagaimana variabel keterikatan kerja bermain. Sedangkan di penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan Teori Pertukaran Sosial untuk menjelaskan fenomena ini.

Tabel 1.Data Turnover Karyawan Bank BUMN Tahun 2014-2016

Nama Bank	Tahun		
	2014	2015	2016
PT. Bank Tabungan Negara, (Persero) Tbk.	3.04%	4.24%	4.96%

Nama Bank	Tahun		
	2014	2015	2016
PT. Bank Mandiri, (Persero) Tbk.	2,10%	3,19%	5,66%
PT. Bank Rakyat Indonesia, (Persero) Tbk.	1.36%	1.18%	1.11%
PT. Bank Negara Indonesia, (Persero) Tbk.	3.20%	3.00%	2.70%

Sumber : Fauziridwan et al. (2018)

TINJAUAN PUSTAKA

Job Demands-Resources (J D-R Model) yang dikembangkan oleh (Bakker & Demerouti, 2007, 2008; Demerouti et al., 2001) yang merupakan konstruksi kontribusi work engagement berasal dari dua faktor yaitu tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan dan personal (*job and personal resources*). Tuntutan pekerjaan merupakan persyaratan kerja di semua aspek yang meliputi aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi, dan termasuk fisik dan psikologis individu diterapkan, dimana kesemuanya itu membutuhkan biaya fisiologis dan psikologis. Sumber daya pekerjaan dan personal dapat diartikan sebagai keseluruhan sumber daya yang diperlukan untuk fisiologis, psikologis, sosial, organisasi, dan aspek pekerjaan lainnya, serta keefektifannya termasuk secara efektif membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi biaya fisik dan psikologis persyaratan kerja, dan merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Secara lebih detailnya, Bakker & Demerouti (2007) mengatakan bahwa sumber daya pekerjaan dapat berupa dukungan sosial (baik dari rekan sejawat maupun atasan), umpan balik kinerja, variasi keterampilan, otonomi, dan kesempatan belajar memiliki implikasi positif terhadap keterlibatan kerja. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki sumberdaya pekerjaan akan memiliki kecenderungan rasa keterikatan yang semakin tinggi. Sedangkan Hobfoll (2002) menyatakan bahwa sumberdaya personal meliputi evaluasi diri yang positif terkait dengan resiliensi dan mengacu pada perasaan individu tentang kemampuannya untuk mengendalikan lingkungan. Bakker dan Demerouti (2007) menyebutkan bahwa sumber daya pribadi dapat

berupa *self-efficacy*, optimisme, *self-esteem*, *endurance*, dan sebagainya.

Keterikatan kerja merupakan dapat diartikan sebuah keadaan antusiasme dan keterlibatan penuh dari karyawan dalam pekerjaan mereka (Rayton & Yalabik, 2014). Sedangkan Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai sikap kerja positif yang dimiliki oleh individu dalam bekerja yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Semangat merupakan energi seseorang untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan. Dedikasi merujuk pada keterlibatan penuh individu dalam pekerjaan dan melibatkan inspirasi, kebanggaan, dan kemauan untuk menghadapi tantangan. Selanjutnya, penyerapan merupakan konsentrasi mutlak dan mengalami “perendaman”, serta sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Beberapa penelitian menemukan bahwa keterikatan kerja memberikan manfaat positif bagi individu dan organisasi, seperti kinerja, produktivitas, kepuasan kerja, OCB, perilaku kreatif, perilaku bersuara dan lainnya (Abdullah et al., 2021; Bakker & Demerouti, 2008; Cesário & Cesário, 2017; Istiqomah et al., 2020; Lai et al., 2020; Liang et al., 2017)

Luthans et al. (2010) menyatakan bahwa *psycap* merupakan konstruk positif bagi individu dan organisasi. Secara definisi Luthans et al. (2006) menyebutkan bahwa *psycap* adalah suatu kondisi perkembangan psikologis positif individu, yang terdiri dari empat komponen yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Efikasi diri berkaitan dengan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas dan menghasilkan prestasi (Bandura, 1982). Optimisme merupakan harapan baik yang dimiliki individu tentang masa depan mereka (Carver et al., 2010). Individu dengan rasa optimism yang tinggi akan cenderung mengupayakan usaha yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, meskipun pekerjaan baru dan sulit dibandingkan individu yang mempunyai optimisme yang lebih rendah. (Carver & Scheier, 2014). Harapan mencerminkan keadaan motivasi positif yang didasarkan pada energi yang diarahkan secara interaktif dan jalur

(perencanaan untuk mencapai tujuan). Sedangkan ketahanan merupakan kemampuan individu untuk bangkit kembali dari rasa stres dan kemunduran untuk Kembali mencapai kesuksesan.

Schneider et al. (1998) mendefinisikan iklim pelayanan sebagai persepsi karyawan tentang praktik, prosedur, perilaku, dan dukungan terkait dengan layanan kepada pelanggan dan juga bagaimana kualitas layanan tersebut. (He & Lai, 2010) menyatakan bahwa iklim pelayanan yang dimaksud disini merupakan atribut individu bukan merupakan atribut organisasi, dan diukur dengan persepsi bermakan secara psikologis bagi individu. Menurut He et al., (2010) menyatakan bahwa iklim layanan mencakup tiga komponen utama yaitu orientasi pelanggan, dukungan manajerial, dan fasilitasi kerja. Orientasi pelanggan mengacu pada sejauh mana organisasi memprioritaskan kepentingan konsumen, termasuk dalam menanggapi umpan balik konsumen dan bagaimana mengakomodasi kepentingan tersebut. Orientasi pelanggan akan memberikan arahan dan pedoman perusahaan untuk layanan kepada pelanggan. Dukungan manajerial menyangkut dukungan penyelia langsung untuk pekerjaan karyawan dan penghargaan untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan. Fasilitasi kerja membahas kualitas kondisi kerja terkait layanan (misalnya praktik sumber daya manusia, bimbingan, dan kerja sama di antara anggota tim) yang menguntungkan bagi karyawan untuk memberikan layanan berkualitas kepada konsumen.

Sedangkan variabel *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai pemikiran untuk keluar dari organisasi (Singh et al., 1996). Sedangkan menurut Ahmad (2018) menyatakan bahwa niat untuk berpindah didefinisikan sebagai respon kognitif karyawan terhadap kondisi pekerjaan di situasi tertentu. Respon tersebut mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan pengganti yang menurut mereka lebih baik dan hal tersebut merupakan ekspresi mereka dalam berniat meninggalkan organisasi secara tidak terpaksa.

Selain itu penelitian ini juga, membedakan pengaruh keterikatan kerja pada keinginan

berpindah berdasarkan hierarki organisasinya. Kang dan Busser (2018) menyatakan bahwa masih sedikitnya penelitian yang mengeksplorasi tentang perbedaan hirarki organisasi pada keterikatan karyawan. Perbedaan posisi jabatan tentu saja akan memberikan dampak perbedaan desain pekerjaan yang dilakukan karyawan. Perbedaan ini memungkinkan karyawan akan memberikan respon yang berbeda ketika berada pada posisi kerja yang berbeda. Oleh karena masih sedikitnya bukti tentang hierarki organisasi, maka penelitian ini masukkan hierarki organisasi yang diwakili dengan tingkat jabatan yang berbeda yaitu antara karyawan dengan supervisor/ manajer sebagai variabel mediasi pada semua pengaruh dalam penelitian ini.

Pengembangan Hipotesis

Luthans et al (2007) menyatakan bahwa *Psychap* merupakan kondisi perkembangan psikologis positif individu yang ditandai dengan adanya efikasi, optimisme, ketahanan dan harapan yang tinggi yang merupakan bagian penting dari konstruksi dari sumberdaya personal yang membangun keterikatan kerja. Rozkwitalska (2022) menyatakan karyawan yang mandiri cenderung memiliki kepercayaan diri dalam keterampilan mereka. Mereka biasanya memilih tujuan yang menantang dan termotivasi untuk mencapainya, sementara karyawan yang penuh harapan cenderung untuk menghasilkan dan mengejar tujuan dengan berbagai jalur. Selanjutnya karyawan ketahanan atau tangguh memiliki kemampuan untuk pulih dari kegagalan dan beradaptasi dengan situasi sulit. Karyawan dengan modal psikologis yang tinggi cenderung memiliki emosi yang positif, lebih bersemangat dan berdedikasi dan senang tenggelam dalam pekerjaannya (Gupta & Shaheen, 2017; Karatepe & Avci, 2016). Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *Psychap* merupakan salah satu faktor penentu utama keterikatan kerja (Alessandri et al., 2018a; Laschinger et al., 2015; Wirawan et al., 2020). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: Modal psikologis berpengaruh positif pada keterikatan karyawan

Schneider et al., (1998) menyatakan bahwa iklim pelayanan menjadi salah satu pondasi mendasar bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka, khususnya di perusahaan-perusahaan jasa yang memberikan pelayanan kepada pelanggan. Organisasi yang peduli terhadap kepuasan pelanggan biasanya kan menjadikan iklim pelayanan sebagai hal penting dan utama bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka yang menimbulkan perilaku positif bagi karyawan. Lebih lanjut Schneider et al., (1998) juga mengatakan jika iklim layanan menjadi hal penting bagi organisasi, biasanya organisasi akan memberikan penghargaan atau balasan yang setimpal atas apa yang telah dilakukan karyawan untuk menjalankan pelayanan yang baik terhadap pelanggan, yang selanjutnya karyawan juga dapat merasakan manfaat dari penerapan iklim pelayanan tersebut bagi diri mereka sendiri. Oleh karena kebutuhan psikologis telah didapatkan dari adanya efek iklim pelayanan maka karyawan akan cenderung untuk mencurahkan waktu, tenaga dan energinya dalam pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya oleh Kang dan Busser (2018) menemukan bahwa iklim layanan secara positif berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Berlandaskan penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₂: Iklim layanan berpengaruh positif pada keterikatan karyawan

Saks (2006) menyatakan bahwa pengalaman dan perasaan terkait dengan pekerjaan yang positif menghasilkan hasil kerja yang positif. Keterikatan kerja merupakan sikap kerja yang positif yang memberikan pengalaman kepuasan pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, dimana mereka merasakan kesehatan dan keadaan pikiran yang baik yang memberikan dampak pada upaya kerja progresif (Memon et al., 2019). Lebih lanjut seorang karyawan dengan pengalaman dan emosi positif yang didapatkan dari pekerjaannya akan cenderung lebih menghargai pemberi kerja dan meningkatkan komitmen mereka pada organisasi (Saks, 2006; Shuck & Jr, 2013). Sejalan dengan itu, beberapa penelitian menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh negative terhadap niat berpindah

karyawan (Gupta & Shaheen, 2017; Memon et al., 2019; Memon & Salleh, 2016; Schaufeli & Bakker, 2004). Oleh karena itu, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Keterikatan karyawan secara negatif mempengaruhi Niat berpindah

Selain menjadi variabel penting dalam banyak perilaku organisasi, keterikatan kerja banyak digunakan untuk menjelaskan mekanisme berbagai variabel personal dan kontekstual pada berbagai *outcomes* di organisasi. Beberapa diantaranya menggunakan variabel keterikatan kerja sebagai variabel pemediasi pada kinerja (Lai et al., 2020; Tisu et al., 2020), kepuasan kerja (Chan, 2019; Cote et al., 2021) OCB (Istiqomah & Riani, 2021), perilaku bersuara (Istiqomah, 2022), namun masih jarang yang menggunakan keterikatan kerja dengan *Psycap*, iklim pelayanan pada niat berpindah karyawan (Kang & Busser, 2018). Oleh karena itu penelitian ini mencoba membedah bagaimana variabel keterikatan kerja dapat memperjelas mekanisme *psycap* dan iklim pelayanan pada niat berpindah karyawan.

Berdasarkan Teori JD-R yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007, 2008) menyatakan bahwa keterikatan kerja dibentuk dari dua kontruksi utama yaitu tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan dan personal (*job and personal resources*). Dalam penelitian ini iklim pelayanan datang sebagai tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan karyawan dalam perusahaan. Sedangkan *psycap* merupakan sifat psikologis positif individu yang dapat berupa efikasi, optimisme, ketahanan dan harapan yang tinggi yang menjadi bagian penting dari keterikatan kerja. Sejalan dengan hal itu Avey et al., (2011) menyatakan bahwa karyawan dengan *psycap* yang tinggi akan cenderung mencurahkan waktu, tenaga dan pikiran serta tenggelam dalam pekerjaan mereka sehingga mereka cenderung lebih puas di tempat kerja dan lebih cenderung berkomitmen kepada organisasi dengan terlibat dalam OCB serta memiliki niat berpindah yang rendah. Dengan adanya iklim organisasi yang positif seperti iklim pelayanan yang baik konsumen akan membuat karyawan mendapatkan dorongan atau tuntutan pekerjaan untuk memberikan pelayanan yang baik serta

mendapatkan perhatian dari organisasi melalui adanya imbalan atau *reward* terkait dengan pelayanan yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja yang selanjutnya akan dapat mengurangi niat mereka untuk berpindah (Yoon et al., 2001). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan:

H_{4a}: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara modal psikologis dan Niat berpindah

H_{4b}: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara iklim layanan dan Niat berpindah

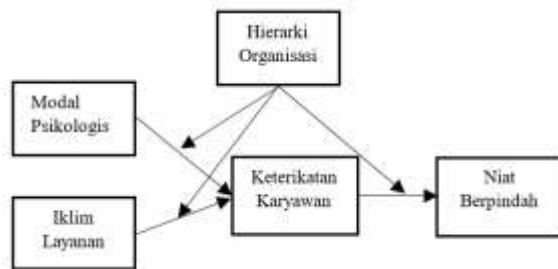
Pengetahuan penting telah diperoleh terkait dengan sikap dan perilaku individu berdasarkan hierarki organisasi. Angelidis et al. (2005) mendapati bahwa ada perbedaan yang signifikan berdasarkan hierarki organisasi yang ada mengenai pentingnya orientasi karyawan terhadap tanggungjawab sosial perusahaan. Lu et al. (2016) juga memperoleh temuan bahwa hierarki yang berbeda (supervisor dan karyawan *front-liner*) untuk keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan niat berpindah, hasilnya adalah karyawan pada tingkat pengawas memiliki tingkat keterikatan lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah. Penelitian ini menguji model keterikatan karyawan (anteseden dan hasil) berdasarkan hirarki organisasi. Penelitian oleh Kang dan Busser (2018) menunjukkan bahwa baik *psycap* dan iklim layanan memiliki efek yang lebih kuat pada keterikatan karyawan untuk kelompok karyawan manajerial dibandingkan dengan kelompok karyawan *front-liner*. Maka dari itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H_{5a}: Pengaruh *psycap* pada keterikatan karyawan berbeda antara karyawan tingkat manajemen dan karyawan *front-liner*

H_{5b}: Pengaruh iklim layanan pada keterikatan karyawan berbeda antara karyawan tingkat manajemen dan karyawan *front-liner*

H_{5c}: Pengaruh keterikatan karyawan pada niat berpindah berbeda antara karyawan tingkat manajemen dan karyawan *front-liner*

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Kang dan Busser (2018)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survey dengan penyebaran kuesioner. Populasi penelitian ini adalah karyawan Bank BTN Solo khususnya bagian pelayanan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei online dengan instrumen kuisisioner yang disebar kepada karyawan di BTN KC Solo secara *online* dengan terlebih dahulu menghubungi pihak manajemen dari bank yang akan dipilih dan diharapkan responden yang didapat sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Responden yang dituju untuk mengisi survei ini merupakan karyawan pada Bank BTN Solo mencakup seluruh karyawan kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan kantor kas di Karesidenan Surakarta.

Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu *nonprobability sampling*, yang berarti semua elemen tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sekaran & Bougie, 2017). Pendekatan *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu di mana desain terbatas untuk orang-orang spesifik yang dapat memberikan informasi yang diperlukan karena hanya mereka yang memiliki informasi atau memenuhi kriteria yang ditetapkan penelitian (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun kriteria yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan di tingkat *frontliner*, supervisor dan manajernya. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan pertama kali melalui manajemen bank terlebih dahulu yang nantinya akan diberikan kepada karyawan *frontliner* dan manajer. Namun, dengan kondisi adanya pandemi maka kuesioner akan dilakukan secara *online*.

Sebanyak 33 item kuesioner digunakan dalam penelitian ini. Item-item pertanyaan diukur dengan skala *likert* poin 5 poin, yang terdiri dari (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, (5) sangat setuju. Modal psikologis diukur dengan PCQ-12 yang telah dikembangkan oleh Luthans et al. (2007). Adapun contoh pertanyaannya antara lain: Saya merasa percaya diri untuk menemukan jalan keluar bagi permasalahan yang bersifat jangka panjang dalam pekerjaan, Saya optimis dengan apapun yang akan terjadi pada diri saya di masa depan berkaitan dengan pekerjaan. Iklim layanan diukur menggunakan pertanyaan dari He et al. (2010) dengan contoh pertanyaan Tempat saya bekerja paham tentang pelanggan dan kebutuhan mereka, tempat saya berkerja melakukan pekerjaan yang baik dalam memberi tahu pelanggan tentang perubahan yang ada. Sedangkan keterikatan karyawan diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli & Bakker (2004) dengan contoh pertanyaan pekerjaan saya menginspirasi saya, ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja. Terakhir niat berpindah diukur dengan mengadopsi 4 item pertanyaan dari DeConinck & Stilwell (2004) dengan contoh pertanyaan dalam enam bulan ke depan, saya berniat untuk mencari pekerjaan lain; Dalam setahun ke depan, saya berniat meninggalkan profesi ini. Selanjutnya uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS dengan dibantu software SmartPLS versi 3.3.3. Selain itu, *Smart PLS Multigroup Analysis* (MGA) akan digunakan untuk menguji apakah grup data yang telah ditentukan sebelumnya memiliki perbedaan yang signifikan dalam estimasi parameter spesifik grup.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuesioner dilaksanakan secara *online* kepada 196 karyawan BTN khususnya pada bagian *frontliner* yang menjadi sasaran penelitian. Adapun mekanisme penyebaran kuesioner *online* dimulai dengan melakukan perijinan dan koordinasi dengan bagian HRD BTN Solo Raya dan selanjutnya kuesioner *online* disebarkan oleh pihak HRD kepada karyawan yang menjadi sasaran penelitian ini yaitu staff, dan pimpinan baik

supervisor maupun manajer pada departemen yang berhubungan langsung dengan pelayanan kepada konsumen. Hal ini dilakukan karena penyebaran kuesioner dilaksanakan pada saat Pandemi Covid-19. Dari 196 kuesioner yang disebar didapatkan data sebanyak 130 kuesioner, dan semuanya terisi secara lengkap. *Respon rate* dari penyebaran kuesioner ini adalah 66%, dimana menjadi salah satu kelemahan dari penyebaran kuesioner online (Sekaran & Bougie, 2017). Dari 130 kuesioner yang kembali terdiri dari 85 kuesioner yang diisi oleh karyawan atau sebesar 65%, sementara itu 45 kuesioner diisi oleh supervisor atau manajer atau sebanyak 35%. Adapun karakteristik responden penelitian ini adalah terdiri 62,3% responden berjenis kelamin laki-laki sedangkan sisanya yaitu atau 37,7% adalah perempuan. Dilihat dari umur responden, 40% responden berusia 20-29 tahun, 36,2% berusia 30-39 tahun, 14,6% berusia 40-49 tahun dan sisanya sebesar 9,2% berusia di atas 50 tahun. Jika dilihat dari tingkat pendidikannya, terdapat 10,8% yang merupakan lulusan SMA, 18,5% merupakan lulusan Diploma, 68,4% merupakan lulusan sarjana dan 2,3% merupakan lulusan Magister. Secara lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel.2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	81	62,3%
Perempuan	49	37,7%
Umur		
20-29 tahun	52	40,0%
30-39 tahun	47	36,2%
40-49 tahun	19	14,6%
> 50 tahun	12	9,2%
Pendidikan		
SMA	14	10,8%
Diploma	24	18,5%
Sarjana	89	68,4%
Magister	3	2,3%

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan SEM-PLS maka dilakukan uji validitas

dan uji reabilitas terhadap item-item pertanyaan yang digunakan. Uji validitas yang dilakukan melalui pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* merupakan pengujian untuk mengukur sejauh mana kontruksi secara teoritis harus saling terkait, sedangkan *discriminant validity* mengukur sejauh mana sebuah variabel berbeda dengan variabel lainnya (Taherdoost, 2016). *Convergent validity* diukur dengan melihat konstruk reflektif berdasarkan korelasi antara skor komponen dengan skor konstruk. Penilaian dilakukan dengan melihat *factor loading* setiap item pertanyaan, dimana nilainya dianggap baik jika menunjukkan >0,70. Dalam pengukuran ini terdapat 1 indikator yang dieliminasi adalah EE9 karena nilai faktor loadingnya <0,70. Berdasarkan pengujian *convergent validity* terdapat 32 indikator dengan nilai loading factor >0.70 dan dinyatakan valid. Hal ini juga didukung dengan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) setiap variabel menunjukkan nilai >0.50. Seperti nilai AVE dari modal psikologis (0.704), Iklim layanan (0.828), keterikatan karyawan (0.739), dan niat berpindah (0.714). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai valid. Selanjutnya dilakukan pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading* masing-masing konstruk terhadap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai konstruk terhadap variabel lainnya. Dan hasilnya menunjukkan bahwa semua *cross loading* masing-masing konstruk memiliki nilai lebih besar pada variabel laten dibandingkan nilai konstruk pada variabel lainnya, yang berarti bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Setelah semua item pertanyaan dinyatakan valid, selanjutnya dilakukan pengujian reabilitas. Uji reabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Hair et al., 2018). Hasil menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *composite reliability* >0.60, yaitu Modal psikologis sebesar 0.950, Iklim layanan sebesar 0.951, keterikatan karyawan sebesar 0.958, dan Niat berpindah sebesar 0.968. Selanjutnya, semua variabel dalam penelitian ini juga memiliki nilai

cronbach's alpha >0.70, yaitu Modal psikologis sebesar 0.940, Iklim layanan sebesar 0.932, keterikatan karyawan sebesar 0.949, dan Niat berpindah sebesar 0.963. Dari setiap hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

Setelah valid dan reliabel, pengujian selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Dapat dilihat pada tabel 3 bahwa modal psikologis pada keterikatan karyawan (PC→EE) memiliki nilai *t*-statistic sebesar 4.720, nilai *p-value* 0,000 dan original sampelnya 0.577. Hasil ini mengisyaratkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif pada keterikatan kerja, sehingga hipotesis 1 diterima. Hasil ini sejalan dengan penjelasan teori JD-R yang memberikan penjelasan bahwa modal psikologis menjadi bagian penting untuk memprediksi keterikatan kerja. Dalam konteks teori JD-R, modal psikologis merupakan konstruksi sumberdaya personal yang memberikan evaluasi diri yang positif seorang karyawan tentang kemampuan dirinya untuk mengendalikan lingkungan pekerjaan karena mereka memiliki perasaan positif melalui efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Karyawan yang memiliki kepercayaan diri terhadap kompetensi mereka akan cenderung menyukai pekerjaan menantang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta cenderung untuk terus bergerak untuk menghadapi situasi yang menantang yang menyebabkan mereka cenderung semakin terlibat lebih dalam dengan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kang dan Busser (2018), Alessandri et al., (2018c) (Saleem et al., 2022), (Wirawan et al., 2020).

Analisis kedua dapat dilihat pula pada Tabel 2 bahwa, keterikatan karyawan pada keterikatan kerja (SC→EE) memiliki nilai *t*-statistic sebesar 2.838, nilai *p-value* 0.005 dan original sampelnya 0.337. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim layanan secara positif mempengaruhi keterikatan karyawan, mempunyai hubungan positif dan signifikan karena nilai *t*-statistic >1,96 dan *p-value* <0,05, sehingga hipotesis 2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim pelayanan yang menjadi dasar operasional dalam organisasi jasa menjadi bagian penting bagi

organisasi karena berdampak positif bagi keterikatan karyawan pada pekerjaan. Hal ini dikarenakan iklim pelayanan menjadi bagian penting dari perusahaan, sehingga perusahaan juga mencurahkan perhatian melalui adanya penghargaan atau *reward* untuk menjaga berjalannya iklim pelayanan ini. Adanya perhatian dan penghargaan ini membuat karyawan cenderung mencurahkan tenaga, waktu dan energi mereka dalam pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian dengan penelitian Lee et al., (2013), Chang (2016), Kang dan Busser (2018) yang menemukan bahwa iklim pelayanan menjadi bagian penting dari organisasi yang dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Hasil positif ini menunjukkan bahwa perilaku emosional positif yang didapatkan dari iklim pelayanan yang ada akan membuat mereka termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas pada konsumen mereka.

Hasil analisis ketiga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh pada niat berpindah (EE→TI) dengan nilai *t*-statistic sebesar 3.182, nilai *p-value* 0,002 dan original sampelnya -0.359. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Keterikatan karyawan berpengaruh negatif pada niat berpindah karyawan, sehingga hipotesis ketiga juga diterima. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang dibuat, keterikatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah. Artinya adalah, semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi maka akan semakin menurunkan keinginan para pegawai untuk keluar atau pindah tempat kerja. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi akan menyadari bahwa organisasi merupakan bagian dari kehidupan mereka.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

		<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
H1	PC→EE	0.577	4.720	0.000
H2	SC→EE	0.337	2.838	0.005
H3	EE→TI	-0.359	3.182	0.002
H4a	PC→EE→TI	-0.207	2.422	0.016

		Original Sample	T Statistics	P Values
H4b	SC→EE→TI	-0.121	2.128	0.034

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Selanjutnya untuk melihat pengaruh mediasi keterikatan kerja dapat dilihat melalui *indirect effect*. Hasilnya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara modal psikologis dan niat berpindah (PC→EE→TI) yang ditunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2.422, nilai *p-value* 0,016 dan original sampelnya -0.207, sehingga hipotesis 4a diterima. Sementara Hipotesis 4b juga diterima karena keterikatan karyawan memediasi hubungan antara iklim layanan dan niat berpindah (SC→EE→TI) dimana menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2.128, nilai *p-value* 0,034 dan original sampelnya -0,121. Hasil ini sejalan memperkuat teori JD-R dimana modal psikologis dan iklim pelayanan merupakan konstruksi dari keterikatan kerja dan selanjutnya ketika karyawan sudah merasa terikat dengan pekerjaan mereka yang ditandai dengan perasaan positif pada pekerjaan mereka, semangat kerja yang tinggi akan menurunkan niat keluar dari organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Kang dan Busser (2018).

Pengujian hipotesis 5a, 5b, dan 5c dapat dilihat pada Tabel 4. Hasilnya menunjukkan bahwa hipotesis 5a, 5b dan 5 c diterima karena ada perbedaan yang signifikan dimana dapat terlihat dari nilai *p value*<0,05. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 hubungan antara modal psikologis, iklim layanan, keterikatan karyawan, dan niat berpindah berbeda untuk tingkat manajer dan *frontliner* karena β *frontliner* dan β manajer berbeda.

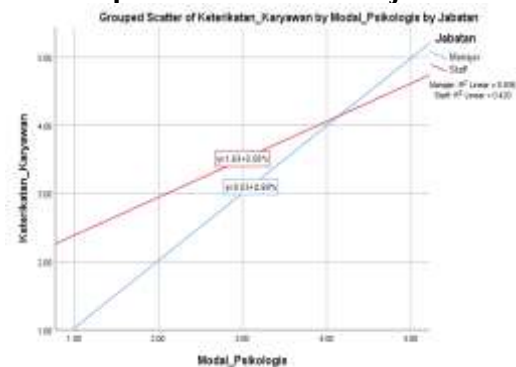
Tabel 3. Hasil Uji Multigroup Analysis

	β Manager	β Frontliner	Perbedaan	P Values
PC → EE	0.933	0.395	0.537	0.007
SC → EE	0.041	0.424	0.382	0.038
EE → TI	-0.548	-0.140	0.408	0.037

Sumber: Data Primer yang diolah (2022)

Hasil Gambar 2. menunjukkan bahwa kelompok manajer menunjukkan pengaruh yang semakin meningkat, sampai pada titik tertentu memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada kelompok *frontliner* pada hubungan modal psikologis dan keterikatan karyawan dimana perbedaan tersebut juga signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang semakin kuat pula hubungan antara modal psikologis dan keterikatan karyawan. Semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki, maka karyawan akan semakin terikat memiliki pengaruh lebih kuat pada karyawan tingkat manajerial. Hal ini dapat dijelaskan dengan bekal-bekal yang dimiliki oleh karyawan tingkat manajer, mereka lebih dituntut untuk bekerja lebih giat dan terus berkembang demi keberlangsungan dan kemajuan perusahaan. Training dan pelatihan berkala dilakukan oleh perusahaan agar para manajer tetap bisa bekerja sesuai dengan koridornya dan lebih terfokus. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana Karatepe dan Karadas (2015) menemukan bahwa modal psikologis menunjukkan dampak yang lebih kuat pada keterikatan manajer daripada keterikatan karyawan *frontliner*

Gambar. 2 Perbandingan Pengaruh Psycap pada Keterikatan Kerja

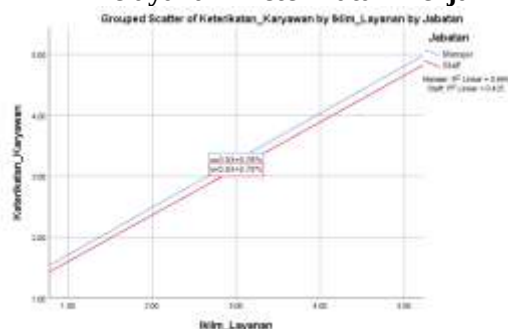


Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan Gambar 3 menunjukkan bahwa kelompok manajer menunjukkan pengaruh lebih kuat daripada kelompok *frontliner* pada hubungan iklim layanan dan keterikatan karyawan, perbedaan tersebut juga signifikan. Hal ini dimungkinkan karena iklim pelayanan lebih mendarah daging pada

level manajer sehingga pengaruh iklim pelayanan dan keterikatan kerja lebih tinggi pada level manajer. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Kang dan Busser (2018) yang menemukan kebalikannya di mana pengaruh iklim layanan pada keterikatan lebih tinggi pada karyawan frontliner dimana mereka akan lebih banyak terlibat langsung dengan konsumen, mereka bekerja sesuai dengan SOP perusahaan yang ditetapkan sehingga iklim pelayanan yang dirasakan oleh *frontline* lebih terasa sehingga menyebabkan hubungan linier terhadap keterikatan kerja. Perbedaan hasil ini memberikan temuan yang berbeda, dimana kondisi lingkungan kerja tidak cukup mempengaruhi karyawan untuk terikat. Manajer yang ada di sebuah organisasi sebelum menduduki jabatan tersebut, juga merupakan karyawan frontliner dan lebih memiliki lama kerja yang lebih dibandingkan oleh karyawan *frontliner*, sehingga mungkin menyebabkan iklim pelayanan lebih melekat pada mereka lebih lama sehingga menyebabkan keterikatan kerja yang lebih tinggi pula.

Gambar. 3 Perbandingan Pengaruh Iklim Pelayanan Keterikatan Kerja

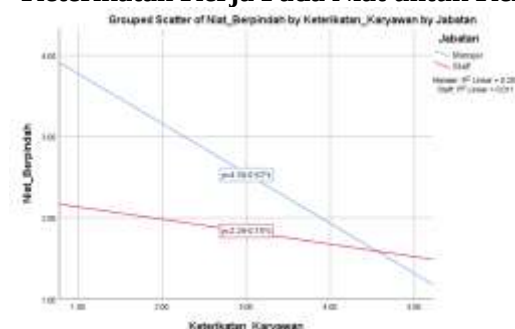


Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan Gambar 4 menunjukkan bahwa kelompok manajer menunjukkan pengaruh lebih kuat daripada kelompok frontliner pada hubungan keterikatan karyawan dan niat berpindah, perbedaan tersebut juga signifikan. Artinya, semakin tinggi jabatan, maka akan semakin kuat pula hubungan negatif antara keterikatan karyawan dan niat berpindah. Semakin tinggi keterikatan yang dimiliki, maka karyawan tidak memilih untuk keluar dari pekerjaan, sehingga pada tingkat manajer

keinginan keluar semakin sedikit. Posisi manajer dipandang sebagai posisi yang menjanjikan di masa yang akan datang, sehingga mereka cenderung lebih terikat dengan organisasi sehingga niat berpindah mereka pun semakin rendah. Selain itu, faktor umur juga bisa menjadi salah satu pendukung, dimana *frontliner* didominasi oleh generasi milenial dan generasi Z yang cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kang dan Busser (2018) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar, dan memiliki perbedaan di antara karyawan manajer dan frontliner. Penelitian oleh Wen (2022) juga mendukung hasil ini, peran moderasi hierarki organisasi menunjukkan bahwa manajer perlu untuk menggunakan pendekatan yang berbeda untuk mengelola kepuasan dan keterikatan karyawan di posisi yang berbeda.

Gambar. 4 Perbandingan Pengaruh Keterikatan Kerja Pada Niat untuk Keluar



Sumber: data diolah (2023)

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain dengan teori JD-R memberikan gambaran lebih dalam bagaimana modal psikologis dan iklim pelayanan mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Hasil ini semakin memperjelas bahwa modal psikologis yang menjadi bagian personal individu menjadi bagian penting dalam membentuk keterikatan kerja. Individu-individu yang percaya diri dan optimis akan cenderung tetap bertahan menghadapi tantangan-tantangan pekerjaan yang rumit, mereka cenderung tetap

bersemangat, berdedikasi dan tenggelam dalam pekerjaan mereka dan terikat dalam pekerjaan mereka. Hal ini berarti karyawan kantor akan merasa lebih terikat, dan bersedia memberikan waktu, tenaga, dan pikiran mereka ketika mereka mempunyai modal psikologis yang memadai. Selain itu dari hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa iklim pelayanan yang merupakan sumberdaya pekerjaan menjadi pendorong karyawan menjadi lebih terikat dengan pekerjaan mereka, karena ada tugas dan dorongan yang jelas dari perusahaan untuk menciptakan iklim yang melayani sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Hal ini berarti karyawan Bank BTN KC Solo merasa terikat dengan pekerjaan mereka ketika iklim layanan di tempat mereka berjalan dengan baik.

Kesimpulan kedua menemukan bahwa keterikatan karyawan juga terbukti mempengaruhi niat berpindah dan menunjukkan hubungan yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank BTN KC Solo merasa terikat dengan pekerjaan mereka yang membuat mereka untuk tetap bekerja di Bank BTN KC Solo. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semakin terikat karyawan BTN KC Solo di pekerjaannya, maka niat berpindah mereka semakin kecil. Ketika karyawan BTN KC Solo terikat dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, maka, maka kecenderungan mereka untuk keluar dari tempat mereka bekerja semakin kecil.

Ketiga, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi mediator antara modal psikologis dan iklim pelayanan dengan niat untuk keluar. Hasil ini mengindikasikan bahwa modal psikologis karyawan menjadi bagian penting yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan rekrutmen karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi psikologis positif yang ditandai dengan adanya efikasi, optimisme, dan ketahanan dalam bekerja menjadi unsur penting yang harus diperhatikan dimana akan cenderung menghasilkan keterikatan kerja serta niat keluar yang rendah. Selain itu, keterikatan karyawan memediasi hubungan antara iklim layanan dan Niat berpindah dan menunjukkan arah hubungan negative. Hal ini berarti bahwa dengan adanya iklim layanan yang mereka rasakan di kantor akan dapat meningkatkan keterikatan kerja,

yang nantinya akan mendorong mereka untuk tetap bekerja di Bank BTN KC Solo. Salah satu upaya untuk memberikan iklim pelayanan yang baik antara lain dengan BTN dapat menjalankan berbagai macam program, seperti pemilihan *best employee* dan *best sales*. BTN menjamin lingkungan kerja memenuhi aspek CHSE (kebersihan, kesehatan, dan keamanan).

Seperti penelitian lainnya, penelitian ini juga mempunyai beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner *online* yang dititipkan pada HRD Bank BTN KC Solo, sehingga cakupan responden peneliti relatif kecil. Selain itu, penelitian ini menggunakan jenis data *cross-sectional* dimana pengambilan data hanya dilakukan dalam satu waktu, sehingga hasil analisis mungkin kurang. Dalam penelitian ini terdapat kemungkinan bahwa responden memiliki kecenderungan menilai diri mereka lebih baik daripada yang sebenarnya (*self-report*).

Selain kesimpulan dan keterbatasan yang dijelaskan diatas, penelitian ini menyarankan untuk penelitian selanjutnya untuk metode pengumpulan data dilakukan secara luring (*offline*) sehingga data yang dihasilkan akan lebih banyak dan memungkinkan responden untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari pertanyaan. Selain itu, jika memungkinkan penelitian longitudinal sebaiknya dilakukan agar dapat mengetahui lebih mendalam mengenai fenomena modal psikologis, iklim layanan, keterikatan dan pengaruhnya terhadap karyawan. Penelitian ini hanya memeriksa moderasi dua tingkat: karyawan *frontliner* dan manajer. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan tingkat hierarki tambahan, seperti manajer *frontliner*, menengah, dan senior, bersama dengan karyawan teller atau menggunakan moderasi lainnya seperti gender sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam yang dapat digunakan sebagai acuan kebijakan dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the

- work engagement: A moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2021.112253>
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions A reciprocation perspective. *Journal of Work Applied Management*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018a). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23, 33–47.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018b). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018c). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Angelidis, J. P., Peter, T., College, J. T., John, S., Massetti, B. L., Peter, T., College, J. T., John, S., Magee-egan, P., Peter, T., College, J. T., & John, S. (2005). Does Corporate Social Responsibility Orientation Vary by Position in the Organizational Hierarchy?
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. 37(2), 122–147.
- Carter, J. W., & Youssef-morgan, C. M. (2019). The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. 1–23. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21348>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293–299. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2014.02.003>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879–889. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- Cesário, F., & Cesário, F. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction at work. 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chang, K. (2016). International Journal of Hospitality Management Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>
- Chin, M., Lee, C., Idris, M. A., Tuckey, M., Chin, M., & Lee, C. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention work engagement, and

- turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Choi, W., & Noe, R. (2019). *What is responsible for the psychological capital-job performance relationship? An examination of the role of informal learning and person-environment fit.* <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0562>
- Cote, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39, 270–278.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Deconinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). *Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions.* 57, 225–231.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The Job Demands – Resources Model of Burnout.* July.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Gomes, D. (2020). *Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being.* 29(4), 1015–1029.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2122>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). *Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India.* 0(1), 136–143.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). *Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis.* 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2018). *on Multivariate Data Analysis* Joseph F. Hair Jr. William C. Black Eight Edition.
- He, Y., & Lai, K. K. (2010). *Service climate, employee commitment and customer satisfaction Evidence from the hospitality industry in China.* 70702011.
<https://doi.org/10.1108/095961111111143359>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Istiqomah, S. (2022). *The effect of transformational leadership on voice behavior in the hospitality industry.* 15(2), 177–196.
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2021). *Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work Engagement* Menghubungkan Kepemimpinan Transformasional pada OCB dalam Industri Perhotelan: Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif dan. 12(85), 53–67.
<https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Istiqomah, S., Riani, A. L., & Sarwoto, S. (2020). *Effects of Proactive Personality, Transformational Leadership and Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Role of Work Meaning as a mediating variable.* 3657, 3657–3676.
- Kang, H. J., & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75(March), 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2016). *Article information: The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions.* *Journal of Management Development.*
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). *Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry.* *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*, 27(6).
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2012). *Impact of Organisational Justice on*.
<https://doi.org/10.1002/jtr>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laschinger, H. K. . S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership , six areas of worklife , and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses ' burnout and mental health : A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080–1089.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- Lee, Y., Kim, S., & Kim, S. Y. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1360–1378.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2013.863790>
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374–392.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. (2010). *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., & Youssef-morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital : An Evidence-Based Positive Approach*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital*. Oxford University Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Masta, N., & Riyanto, S. (2020). *The Effect of Transformational Leadership , Perceived Organizational Support and Workload on Turnover Intention Sharia Banking Company in Jakarta*. 6663, 473–481.
<https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i08.003>
- Memon, M. A., Mirza, M. Z., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2019). *Satisfaction matters : the relationships between HRM practices , work engagement and turnover intention*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Memon, M. A., & Salleh, R. (2016). *The link between training satisfaction , work engagement and turnover intention*. 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate : implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 428–451.
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>
- Ngo, T. T. (2021). *Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction : A Case Study in Vietnam*. 8(5), 495–503.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). *A model of workplace incivility , job burnout , turnover intentions , and job performance*. 35(10), 1255–1265.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). *Work engagement , psychological contract breach and job satisfaction*. 5192.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.87>

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Rozkwitalska, M. (2022). *The effects of relational and psychological capital on work engagement: the mediation of learning goal orientation*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0222>
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saleem, M. S., Shahrul, A., Isha, N., Yusop, Y. M., Awan, M. I., Mohammed, G., & Naji, A. (2022). The Role of Psychological Capital and Work Engagement in Enhancing Construction Workers' Safety Behavior. *Frontiers in Public Health*, 10(March), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.810145>
- Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., & Jan, F. U. (2022). *The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Study of the Banking Sector in Malaysia*. 9(2), 261–272. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0261>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). *Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model*. 83(2), 150–163.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Salemba Empat.
- Shahnawaz, G., & Islamia, J. M. (2020). *PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator*. *PsyCap and Performance: Wellbeing at Work as a Mediator*. June. <https://doi.org/10.1177/2319510X20915999>
- Shuck, B., & Jr, T. G. R. (2013). *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice*. January. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners. *Journal of Marketing*, 60(July), 69–86.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire / Survey in a Research Hamed Taherdoost To cite this version: HAL Id: hal-02546799 Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28–36.
- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(July 2019), 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). *The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction*. 41(8), 1139–1154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433>
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500–512.
- Yu, X., & Wang, C. (2019). *The role of*

*psychological capital in employee
creativity. 71774144.*
[https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-
0103](https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103)