

HUBUNGAN ANTARA *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI BANK X KOTA SEMARANG

Zakiyyah Nur Laili¹, Lusi Nur Ardhiani¹
15000122130182

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: zakiyyahnurlaili@gmail.com

ABSTRAK

Sulitnya mencapai target peningkatan aset ditengah ketidakpastian ekonomi dapat berpengaruh buruk terhadap *work engagement* pegawai sehingga *psychological capital* menjadi sangat penting agar pegawai tetap dapat *engaged* dalam pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan guna mengetahui hubungan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada pegawai Bank X Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel yang melibatkan sebesar 105 pegawai aktif kantor pusat. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan skala PCQ-12 (12 item; $\alpha = 0,89$) dan UWES-9 (9 item; $\alpha = 0,85$) dengan *accidental sampling* sebagai teknik sampel. Data penelitian dianalisis dengan analisis regresi sederhana dan analisis tambahan berupa statistik deskriptif. Hasil dalam penelitian ini yakni terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological capital* dengan *work engagement* ($r = 0.640$; $p < 0.001$) dengan kontribusi *psychological capital* terhadap *work engagement* sebesar 41%. Hasil analisis deskriptif diperoleh responden mayoritas memiliki kategori tinggi pada *psychological capital* (50.47%) dan sangat tinggi pada *work engagement* (37.14%). Analisis tambahan diperoleh bahwa bagian *Funding* merupakan unit kerja yang memiliki skor tinggi pada *psychological capital* dan *work engagement*.

Kata Kunci: *psychological capital*, *work engagement*, pegawai bank.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND
WORK ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES OF BANK X KOTA
SEMARANG**

Zakiyyah Nur Laili¹, Lusi Nur Ardhiani¹
15000122130182

¹**Faculty of Psychology, Diponegoro University**
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, Central Java, 50275
Email: zakiyyahnurlaili@gmail.com

ABSTRACT

The difficulty of achieving asset growth targets amid economic uncertainty can negatively impact employee work engagement, making psychological capital crucial for ensuring that employees remain engaged in their work. This study aims to examine the relationship between psychological capital and work engagement among employees in Bank X Kota Semarang. This study employs a quantitative method with a sample size of 105 active head office employees. Data collection utilized the PCQ-12 ($\alpha = 0,89$) and UWES-9 ($\alpha = 0,85$) scales, employing purposive sampling as the sampling technique. The research data were analysed using simple regression analysis and additional descriptive statistics. The results of this study indicate a significant positive relationship between psychological capital and work engagement ($r = 0.640$; $p < 0.001$), with psychological capital contributing 41% to work engagement. Descriptive analysis revealed that the majority of respondents fell into the high category for psychological capital (50.47%) and the very high category for work engagement (37.14%). Further analysis indicated that Funding department is the work unit with the highest score for psychological capital and work engagement.

Keywords: *psychological capital, work engagement, bank employees.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

International Monetary Fund (IMF) dalam World Economic Outlook edisi April 2025 memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2025 hanya sebesar 4,7%. Namun, proyeksi tersebut telah direvisi oleh IMF pada akhir tahun 2025 dengan menyebutkan bahwa proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia konsisten pada angka 5% (International Monetary Fund, 2026). Dalam catatan Badan Pusat Statistik (BPS), ekonomi Indonesia pada tahun 2025 tumbuh sebesar 5,11%, lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi pada tahun 2024 (Badan Pusat Statistik, 2026). Pertumbuhan tersebut menjadi bukti bahwa ekonomi Indonesia resilien di tengah tantangan global dan domestik berupa volatilitas pasar keuangan (International Monetary Fund, 2026). Meskipun demikian, pergerakan proyeksi pertumbuhan ekonomi yang berubah-ubah mencerminkan bahwa ekonomi Indonesia pada tahun 2025 dilingkupi ketidakpastian.

Ketidakpastian ekonomi tersebut berdampak pada sektor perbankan yang berperan dalam aktivitas ekonomi khususnya bank konvensional yang mengalami penurunan profitabilitas secara signifikan (Mawardi dkk., 2025b). Lebih spesifik, bank rural atau Bank Perekonomian Rakyat (BPR) memiliki tantangan yang lebih kompleks dibandingkan bank umum karena mayoritas nasabah merupakan pelaku UMKM dan individual yang rentan dengan fluktuasi ekonomi (Mawardi dkk., 2025a).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Juni 2025 mencatat bahwa pertumbuhan kredit dan Dana Pihak Ketiga (DPK) pada BPR masing-masing hanya 5,75% dan 3,98%, jauh di bawah laju pertumbuhan bank umum yaitu 7,77% dan 6,96%.

Bank X merupakan salah satu Bank Perekonomian Rakyat (Rakyat) yang terletak di Kota Semarang. Bank X telah mendapatkan beberapa penghargaan di antaranya TOP 100 BPR The Finance 2024, Satria Brand Award Suara Merdeka Network 2024, serta Anugerah Jawa Pos Radar Semarang 2024. Dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, bank rural seperti Bank X mengalami tantangan yang lebih kompleks dibandingkan dengan bank besar dalam mempertahankan target kinerja di tengah kondisi ekonomi yang tidak pasti (Mawardi dkk., 2025a). Hal tersebut terjadi karena mayoritas nasabah Bank X merupakan pelaku UMKM dan individual yang rentan dengan fluktuasi ekonomi sehingga Bank X perlu mengeluarkan kinerja yang lebih besar untuk mempertahankan profitabilitasnya.

Bank X memiliki tujuh bagian unit kerja berupa yang terdiri dari *Funding*, Kredit, Operasional, SKK & SKMR, *Collection*, *Recovery Asset*, dan SDM, Umum, dan Pengembangan. Bagian *Funding* bertanggung jawab untuk mencapai target penghimpunan target tabungan dan deposito sesuai anggaran yang ditetapkan; bagian Kredit bertanggung jawab untuk mencapai target angsuran kredit serta menjaga kualitas kredit; bagian Operasional bertanggung jawab dalam melayani nasabah serta mengelola kas dan uang tunai pada bank; bagian SKK & SKMR bertanggung jawab terhadap tercapainya pelaksanaan fungsi kepatuhan dan manajemen risiko; bagian *Collection* bertanggung jawab untuk menyelesaikan kredit yang bermasalah dan mencapai rasio *Non-Performing Loan* (NPL) sesuai

dengan target; bagian *Recovery Asset* bertanggung jawab dalam pemeriksaan dan pengadministrasian jaminan kredit yang jatuh tempo; dan bagian SDM, Umum, dan Pengembangan bertanggung jawab untuk mempersiapkan proses seleksi calon pegawai, melakukan pengarsipan dan administrasi, serta memastikan keamanan kantor.

Salah satu team leader bagian kredit dalam wawancara yang dilakukan peneliti mengungkapkan bahwa di tengah ketidakpastian ekonomi ini, Bank X mengalami penurunan pemasukan aset yang cukup signifikan. *Team leader* menyebutkan bahwa anggota-anggotanya kesulitan mencapai target finansial bulanan yang telah ditetapkan pada bagian kredit yakni sebesar Rp 1 Miliar. Akibatnya kesulitan tersebut, nilai *Key Performance Indicator* (KPI) anggota banyak yang mendapat predikat di bawah ekspektasi. Permasalahan berupa kesulitan mencapai target tersebut dapat berdampak buruk terhadap *work engagement* mereka (Kuroki & Shirinashihama, 2025).

Work engagement merupakan keadaan ketika pikiran individu berada pada kondisi positif juga memuaskan mengenai pekerjaan dengan tanda berupa adanya dedikasi, absorpsi, dan semangat sebagai keadaan afektif-kognitif yang persisten dan meluas (Schaufeli & Bakker, 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Sandhu & Sharma (2022) di India mendapatkan temuan bahwa *work engagement* pada pegawai di empat belas bank berada dalam kategori rendah bahkan *disengagement*. Adapun studi yang dilakukan oleh Pratiwi dkk. (2021) menunjukkan bahwa *engagement* pegawai di BPR Restu Group di Jawa Tengah dan DIY berada pada level yang cukup. Meskipun belum berada pada level yang kritis, hal tersebut

mengindikasikan bahwa *engagement* pegawai masih dapat ditingkatkan agar tidak terjadi penurunan ke level yang rendah. *Work engagement* yang rendah pada pegawai di industri perbankan dapat disebabkan karena adanya interaksi langsung antara pegawai dengan nasabah yang menuntut pegawai untuk melakukan *emotional labor* berupa *surface acting* yakni menampilkan emosi yang berbeda dari yang sebenarnya dirasakan (Üngüren dkk., 2025). *Work engagement* yang rendah pada pegawai dapat berdampak buruk baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan, karena untuk mendapatkan kinerja terbaik dalam industri, pegawai perlu memiliki level *work engagement* yang terbaik pula (Mozammel & Haan, 2016).

Pegawai dengan *work engagement* yang rendah cenderung mengalami penurunan komitmen, penurunan *job satisfaction*, serta berdampak pada performa kerja (Jufrizen dkk., 2024). *Work engagement* yang rendah pada pegawai juga meningkatkan *workplace dissatisfaction* serta meningkatkan *turnover rate* yang dapat membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk rekrutmen dan training ulang yang dapat mencapai 50-200% dari *annual salary* (Hubbart, 2024). Hal tersebut dapat memperburuk kondisi perbankan yang tengah menghadapi tantangan ketidakpastian ekonomi. Oleh sebab itu, industri perbankan perlu meningkatkan *work engagement* pegawai mereka. Sebab, pegawai yang *engaged* dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku yang berpotensi menguntungkan bagi perusahaan seperti bekerja lebih keras dan lebih kreatif. Selain itu, *work engagement* juga meningkatkan komitmen dan loyalitas pegawai, sehingga angka *turnover* dapat ditekan (Harter dalam Sandhu & Sharma, 2022).

Target merupakan salah satu hal yang umum pada industri perbankan. Target yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan *work engagement* mereka apabila target bersifat sulit. Namun apabila target yang mereka miliki berada pada level yang sangat sulit, target justru membuat pegawai merasa tertekan, cemas, dan memicu munculnya motivasi negatif sehingga *work engagement* mereka menjadi terancam (Kuroki & Shirinashihama, 2025). Bank X sebagai salah satu industri perbankan, saat ini memiliki target berupa peningkatan aset sebesar Rp 1-2 triliun pada tahun 2025. Namun, di tengah kondisi ketidakpastian ekonomi ini, pegawai merasa kesulitan untuk mencapai target yang dimiliki. Keadaan tersebut dapat mengancam *work engagement* pegawai Bank X. Dalam kondisi tersebut, pegawai perlu memiliki bekal psikologis yang dapat membuat pegawai tetap optimis dan resilien. *Psychological capital* merupakan salah satu yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk mengelola tekanan dan cemas yang dimiliki sehingga *work engagement* dapat tetap terjaga (Grover dkk., 2018; Koksall & Aksoy Kuru, 2025).

Psychological capital atau *PsyCap* merupakan keadaan ketika psikologis individu dalam kondisi positif dan berkembang dengan tanda berupa adanya keyakinan dalam diri individu mengenai kemampuan yang ia miliki dalam menggerakkan sumber daya kognitif, motivasi, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan suatu tugas (*efficacy*), memiliki atribusi positif mengenai kesuksesan pada masa sekarang dan juga kesuksesan di masa depan (*optimism*), menggapai tujuan dengan tekun dan apabila diperlukan, melakukan penyesuaian strategi guna mencapai kesuksesan (*hope*), dan kemampuan untuk bertahan dan bangkit ketika memiliki masalah untuk meraih

keberhasilan (*resiliency*) (Luthans dkk., 2006). *Psychological capital* merupakan sebuah konsep inti dan pendekatan positif yang dapat digunakan oleh civitas akademik dan praktisi untuk memanfaatkan bagian-bagian dari *human resources* yang belum dipetakan terkait kekuatan, kesejahteraan, dan keunggulan manusia. Pengembangan *psychological capital* di perusahaan memiliki berbagai manfaat seperti peningkatan performa kerja dan *engagement* pegawai (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Konsep *psychological capital* tersebut selaras dengan teori yang dikembangkan oleh Bakker dkk., (2007) yakni Job Demand-Resources (JD-R) Model. Dalam model tersebut, *job resources* dan *personal resources* seperti *psychological capital* berfungsi untuk menyeimbangkan *job demands* berupa target di tengah ketidakpastian ekonomi sehingga *work engagement* dapat terbentuk. Kurangnya *job resources* dapat berakibat pada rendahnya *work engagement* pegawai (Afrahi dkk., 2022; Grover dkk., 2018). Oleh karena itu, pegawai Bank X dengan *job demand* yang tinggi berupa peningkatan aset sebesar Rp 1-2 triliun, perlu memiliki *job resource* dan *personal resources* berupa *psychological capital* yang tinggi sehingga dapat tetap *engaged*.

Beberapa penelitian secara konsisten memperoleh temuan adanya korelasi positif antara *psychological capital* dengan *work engagement* pegawai, (Biswal dkk., 2023; Li dkk., 2018; Minh dkk., 2024; Nordin dkk., 2019; Yao dkk., 2022). Dalam konteks pekerjaan dengan target yang sulit, pegawai dengan *psychological capital* yang tinggi cenderung mampu mempertahankan bahkan meningkatkan *work engagement* mereka (Kuroki & Shirinashihama, 2025). Hal tersebut terjadi

karena pegawai dengan *psychological capital* yang tinggi umumnya memiliki performa kerja yang lebih baik, memiliki resiliensi lebih baik untuk bangkit dari permasalahan, menunjukkan tanggung jawab kepada lingkungan, serta mampu menyeimbangkan pencapaian tujuan dengan menjaga *well-being* (Jahanshahi dkk., 2021; Mao dkk., 2021; Wardani & Anwar, 2019).

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak membahas mengenai dampak positif atau manfaat dari *work engagement*, baik pada level individual maupun pada level organisasional. Penelitian terdahulu juga telah membahas mengenai beberapa faktor yang berpengaruh terhadap tingkat *work engagement* pegawai. Meskipun demikian, mayoritas penelitian tersebut hanya berfokus pada faktor eksternal seperti dukungan kolega, peraturan perusahaan, sistem *reward*, gaji, dan keadilan (Sandhu & Sharma, 2022). Padahal, Schaufeli & Bakker (2010) telah menyerukan untuk memperhatikan sumber daya psikologis yang positif yang memiliki dampak pada kinerja pegawai di tempat kerja, salah satunya yakni *psychological capital*. Beberapa penelitian terbaru juga telah memberikan bukti adanya dampak positif *psychological capital* pada *work engagement* karyawan. Namun, penelitian tersebut mayoritas dilakukan pada sektor kesehatan, *hospitalities*, teknologi, dan sektor perbankan nasional.

Penelitian mengenai *psychological capital* pada sektor perbankan khususnya bank rural saat ini masih terbatas dan belum banyak dibahas. Padahal, bank rural terutama dalam kondisi ketidakpastian ekonomi saat ini, umumnya memiliki beban kerja yang tinggi dan memiliki sumber daya yang terbatas sehingga pemahaman mengenai *psychological capital* menjadi sangat penting. Oleh karena itu, penelitian

mengenai hubungan *psychological capital* terhadap *work engagement* di Bank X Kota Semarang perlu dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana *psychological capital* dapat berfungsi sebagai faktor protektif yang membantu pegawai Bank X Kota Semarang sebagai bank rural untuk mempertahankan *work engagement* di tengah tekanan ekonomi dan target kinerja yang menantang.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yakni “Apakah terdapat hubungan positif dan signifikan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada pegawai Bank X Kota Semarang?”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini disesuaikan dengan rumusan masalah, yakni guna mengetahui adakan hubungan positif yang signifikan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada pegawai Bank X Kota Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap, hasil penelitian ini mampu menambah wawasan dan pengetahuan pada pengembangan literatur mengenai *psychological capital* dan *work engagement* utamanya dalam sektor perbankan rural. Adapun untuk penelitian di masa depan, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberi pemahaman yang bermanfaat.

2. Manfaat Praktis

a. Manfaat bagi Pegawai Bank X

Melalui penelitian ini, diharapkan hasil pegawai dapat berupaya untuk menjaga serta meningkatkan *psychological capital* sehingga *work engagement* pun dapat meningkat.

b. Manfaat bagi Bank X

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar bagi perusahaan untuk menginisiasi program *training* dan pelatihan untuk meningkatkan *psychological capital* di tengah tantangan ketidakpastian ekonomi. Perusahaan juga dapat merancang strategi yang efektif guna meningkatkan *work engagement* sehingga target yang dimiliki perusahaan dapat dicapai dan angka *turnover* dapat ditekan.

c. Manfaat bagi penelitian berikutnya

Bagi penelitian berikutnya, diharapkan saran dari penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam penyusunan rumusan masalah sehingga penelitian mengenai *psychological capital* dan *work engagement* pada industri perbankan dapat terus diperbarui dengan temuan yang lebih kaya.