

KETERLIBATAN KERJA KARYAWAN BANK SWASTA NASIONAL PROVINSI BANTEN

DR. DADE SUPARNA, S.H., M.H.

MONOGRAF

KETERLIBATAN KERJA KARYAWAN BANK SWASTA NASIONAL PROVINSI BANTEN

DR. DADE SUPARNA, S.H., M.H., M.M.

EDITOR

DR. JULIANSYAH NOOR, S.E., M.M.



Monograf
Keterlibatan Kerja Karyawan Bank
Swasta Nasional Provinsi Banten

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

Editor

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.



La Tansa Mashiro Publisher
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa
Mashiro
2021

Monograf

Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional Provinsi Banten

Penulis

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

Editor

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

© 2020 La Tansa Mashiro Publisher

ANGGOTA IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-96335-2-3

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Suparna, Dade. 2021. Monograf: Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional Provinsi Banten. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357,
Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

-Ed.1. -Cet.1. - Banten: La Tansa Mashiro Publisher,
Banten, Indonesia,, 2020. 1 jil., viii+ 66 hlm.; illus.; 15 x
23 cm

PRAKATA

Monograf Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional di Provinsi Banten ini berisi hasil penelitian pengujian pengaruh karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia terhadap kinerja kerja karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam tulisan ini, hasil penelitian yang disampaikan sebagian besar merupakan penelitian manajemen sumber daya manusia yang memfokuskan pada perilaku organisasi.

Oleh karena itu di dalam tulisan ini pemahaman tentang Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional di Provinsi Banten akan dianalisis sesuai kaidah ilmu manajemen sumber daya manusia. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah berupaya keras mengumpulkan bahan-bahan tulisan hingga penyusunan Monograf Keterlibatan Kerja Karyawan Bank Swasta Nasional di Provinsi Banten ini dapat terwujud.

Semoga karya ini dapat dijadikan pedoman dan informasi berharga untuk peneliti, praktisi dan pengambil kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya di bidang

perilaku organisasi. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan isi monograf ini.

Rangkasbitung, Februari 2021

Dr. Dade Suparna, S.H., M.H., M.M.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
ABSTRACTS.....	vii
ABSTRAK.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Pertanyaan Penelitian.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
BAB 2 KAJIAN LITERATUR.....	8
2.1 Karakteristik Pekerjaan.....	8
2.2 Pembinaan Penyelia.....	11
2.3 Keterlibatan Kerja.....	14
2.4 Kinerja Kerja.....	17
2.5 Model Konseptual.....	21
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	29
3.1 Sampel dan Prosedur.....	29
3.2 Metode Pengukuran.....	32
3.3 Metode Analisis Data.....	34
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	35
4.1 Profil Responden.....	36
4.2 Model Pengukuran.....	37
4.3 Uji Hipotesis.....	40
4.4 Model Struktur.....	40
BAB 5 PEMBAHASAN PENELITIAN.....	42
BAB 6 SIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	45
6.1 Simpulan.....	45
6.2 Implikasi Manajemen.....	45
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	49
DAFTAR PUSTAKA.....	52
LAMPIRAN.....	62

RIWAYAT PENULIS 66

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Nilai rata-rata, standar deviasi dan korelasi .. 39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual	21
Gambar 4.1 Model Empiris	41

ABSTRACT

To analyze bank employees' performance and explain how supervisor coaching, job characteristics, and work engagement affect job performance. The study was conducted using a causal survey approach. Between June and August 2020, 268 employees from 7 banks were surveyed about supervisor coaching, job characteristics, work engagement, and job performance. Hypotheses are tested using models of structural equations. The findings suggest that (1) supervisor coaching positively affects work engagement and work engagement partially mediates the link between supervisor coaching and job performance; (2) job characteristics positively affect both work engagement and job performance; (3) work engagement fully mediates the relationship between job characteristics and job performance.

Keywords: Supervisor coaching, job characteristics, work engagement, job performance

ABSTRAK

Untuk menganalisis kinerja pegawai bank dan untuk menjelaskan bagaimana pembinaan penyelia, karakteristik pekerjaan, dan keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja pekerjaan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei kausal. Antara Juni dan Agustus 2020, 268 karyawan dari 7 bank disurvei tentang pembinaan penyelia, karakteristik pekerjaan, keterlibatan kerja, dan kinerja pekerjaan. Hipotesis diuji dengan menggunakan model persamaan struktural. Temuan menunjukkan bahwa (1) pembinaan penyelia secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja dan keterlibatan kerja secara parsial memediasi hubungan antara pembinaan penyelia dan kinerja pekerjaan; (2) karakteristik pekerjaan secara positif mempengaruhi baik keterikatan kerja dan kinerja pekerjaan; dan (3) keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kinerja pekerjaan. Studi mengkonfirmasi bahwa untuk mengatasi rendahnya kinerja karyawan bank diperlukan peningkatan karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja

Kata kunci: pembinaan penyelia, karakteristik pekerjaan, keterikatan kerja, kinerja kerja

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) adalah "Teori dan Praktik yang dapat dipertanggungjawabkan untuk mempromosikan kemampuan pembelajaran terkait pekerjaan jangka panjang di tingkat individu, kelompok, dan organisasi" (Vicario dan Coleman, 2019), terutama dalam kaitannya dengan pembelajaran dan pengembangan karyawan. Pemimpin telah terbukti memainkan peran yang lebih berpengaruh dalam perilaku karyawan jika dibandingkan dengan sumber perusahaan lainnya (Lapointe dan Vandenberghe, 2017). Akibatnya, dalam beberapa tahun terakhir, beberapa aspek peran HRD telah bergeser ke eksekutif (Ogbonnaya dan Messersmith, 2019). Gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, terkait erat dengan fungsi SDM. Itu sebabnya, Henker, Sonnentag, dan Unger (2015) menekankan pentingnya eksekutif dalam mempelajari dan melatih karyawannya.

Pembinaan penyelia dan kinerja pekerjaan adalah perilaku kepemimpinan yang membantu organisasi

mendapatkan keunggulan kompetitif (Mullen, 2018). Pembinaan supervisor telah disarankan untuk menjadi "pusat efektivitas dan kepemimpinan manajemen", terutama melalui interaksi rutin antara pemimpin dan pengikutnya (Ellinger dan Ellinger, 2020). Dari perspektif pengembangan pekerjaan, umpan balik kinerja berkontribusi pada efektivitas individu dan organisasi (McCarthy dan Garavan 2006). Bagi karyawan, umpan balik kinerja memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan profesional mereka dan pengetahuan serta kemampuan untuk melakukan tugas mereka secara efektif (Sommer dan Kulkarni 2012). Kedua perilaku tersebut berkaitan erat dengan interaksi antara pemimpin dan pengikut, dan keduanya dapat dilakukan oleh pemimpin namun literatur membedakannya berbagai aspek pengembangan karyawan (Yukl dan William L. Gardner, 2019).

Pembinaan penyelia menonaktifkan motivasi eksternal dan internal karyawan dan membentuk sikap kerja karyawan (Ogbonnaya dan Messersmith, 2019). Tentu saja, ada beberapa faktor motivasi dan sikap. Ini termasuk faktor eksternal (seperti budaya dan kebijakan perusahaan) (Parker, Van Den Broeck, dan

Holman 2017) dan faktor internal (semangat kerja keras dan pemberdayaan pribadi) (Mcallister dkk. 2017). Penulis memfokuskan pada pembinaan penyelia dan kinerja pekerjaan secara khusus, karena pengembangan karyawan mewakili karakteristik pekerjaan yang dapat menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan hasil karyawan yang penting - jalur yang yang belum diteorikan atau diteliti.

Hackman dan Odham (1975) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah faktor situasional yang mempengaruhi kondisi psikologis dan pekerjaan karyawan. Teori ini juga meningkatkan dan memotivasi desain pekerjaan sehingga karyawan dapat menggunakan berbagai keterampilan dan bakat untuk melakukan tugas, mengaitkan dan mengidentifikasi tugas yang ada. Karyawan meminta untuk diberi kesempatan dalam mengidentifikasi tugas, menerima umpan balik yang baik tentang otonomi kerja dan pekerjaan yang diselesaikan.

Bukti empiris (Choudhary, Naqshbandi, Philip, dan Kumar, 2017; Bacha, 2014; Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, dan Forest, 2015) telah menunjukkan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pekerjaan. Johari dan Yahya (2016) menegaskan bahwa

variabel mediasi dalam karakteristik pekerjaan sangat penting dalam mengartikulasikan lebih lanjut teori karakteristik pekerjaan. Selanjutnya keterlibatan kerja diintegrasikan sebagai faktor mediasi dalam hubungan yang dihipotesiskan antara karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia terhadap kinerja pekerjaan.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini memberikan jawaban untuk pertanyaan ini. Secara khusus, penulis meneliti tentang karakteristik pekerjaan dalam memengaruhi sikap karyawan, dengan menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi hasil kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis memperluas jalur motivasi teori JD-R dengan memasukkan karakteristik pekerjaan sebagai anteseden sumber daya pekerjaan. Dengan kata lain, pemimpin dapat mempengaruhi keterlibatan kerja dengan mengoptimalkan sumber daya pekerjaan ([Bakker dan Demerouti, 2017](#)).

Penulis mengusulkan bahwa sumber daya pekerjaan merupakan anteseden penting dari pengembangan karyawan. Berdasarkan prinsip bahwa pengaruh karakteristik pekerjaan terjadi melalui perilaku karyawan ([Behrendt, Matz, dan Göritz, 2016](#)),

penulis fokus pada pemahaman dua bentuk keterlibatan pekerjaan sebagai mediator hubungan antara karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia terhadap kinerja kerja karyawan.

Di Indonesia, karakteristik pekerjaan dimanfaatkan oleh pemimpin organisasi ([Kamisan dan King, 2013](#)), yang penting untuk menelaah variasi karakteristik pekerjaan ini sebagai pemrakarsa proses motivasi yang kita pelajari. Karyawan dalam kelompok kerja yang memiliki pemimpin yang sama, penulis meneliti karakteristik pekerjaan sebagai warga organisasi terkait dengan perilaku karyawan, dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Secara keseluruhan, studi ini menyoroti bagaimana karakteristik pekerjaan berhubungan dengan perilaku secara efektif melaksanakan sebagian dari peran Pengembangan sumber daya manusia.

Bersama-sama, ciri-ciri konteks budaya menyajikan bagaimana pemimpin, dari perspektif *top-down*, dapat mengelola karyawannya dengan sukses. Singkatnya, Indonesia menawarkan kesempatan yang baik untuk mengeksplorasi transmisi karakteristik pekerjaan melalui perilaku sikap ke hasil karyawan, dari manajemen kerja dan aspek kinerja kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hal tersebut, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia terhadap kinerja kerja melalui keterlibatan pekerjaan sebagai variabel mediasi.

Penulis memanfaatkan teori *job demand-resources* (JDR) (Bakker dan Demerouti, 2017) untuk mempertegas bahwa pembinaan penyelia dan karakteristik pekerjaan berfungsi sebagai sumber daya yang mendorong proses motivasi, dibuktikan dengan peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja kerja. Hubungan ini menarik karena keterlibatan kerja dianggap sebagai titik fokus manajemen bakat dalam mempertahankan karyawan (Collings, Scullion, dan Vaiman, 2015). Sementara karakteristik pekerjaan dikaitkan dengan keterlibatan kerja (Jaiswal dan Dhar, 2016) dan kinerja pekerjaan (Smith dan DeNunzio, 2020), sedikit yang diketahui tentang karakteristik pekerjaan yang berbeda dialami oleh karyawan dalam membentuk kinerja mereka. Dengan kata lain, teori JD-R, menyatakan bahwa meningkatkan sumber daya karyawan melalui penerapan karakteristik pekerjaan

yang berbeda sehingga dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji secara empiris pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap keterlibatan kerja.
2. Menguji secara empiris pengaruh pembinaan penyelia terhadap keterlibatan kerja.
3. Menguji secara empiris pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja.
4. Menguji secara empiris pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja kerja melalui keterlibatan kerja.
5. Menguji secara empiris pengaruh pembinaan penyelia terhadap kinerja kerja melalui keterlibatan kerja.

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1 Karakteristik pekerjaan

Berdasarkan literatur (Hackman dan Odham 1975) versi pertama dari definisi dan pengukuran karakteristik pekerjaan bersifat luas. Menurut Morgeson, Johnson, Campion, Medsker, dan Mumford (2006), konsep dimensi karakteristik pekerjaan yang paling awal dikenalkan oleh Turner dan Lawrence, (1965), yang meliputi aspek-aspek dalam berhubungan dengan orang lain dan peluang pertemanan. Namun, kedua dimensi ini kemudian dihilangkan karena keduanya tidak terkait secara terpusat dengan variabel karakteristik pekerjaan dan terlalu kabur untuk dioperasionalkan sebagai bagian dari desain pekerjaan (Morgeson et al., 2006).

Pada dasarnya, Hackman dan Odham (1975) berpendapat bahwa teori karakteristik pekerjaan yang diperkaya dan memotivasi akan membawa kondisi kognitif, psikologis, dan emosional yang positif kepada calon karyawan. Teori ini juga menyatakan bahwa keadaan kognitif positif akan menghasilkan keadaan afektif atau sikap positif, seperti kepuasan kerja,

motivasi, dan komitmen afektif (Hackman dan Odham, 1975). Pada akhirnya, kondisi afektif dan sikap positif mendorong perilaku tempat kerja yang diinginkan, seperti kinerja tingkat tinggi.

Teori karakteristik pekerjaan (Hackman dan Odham, 1975) juga mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan mengembangkan tiga kondisi psikologis, yaitu kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab, dan umpan balik atau pengetahuan tentang hasil. Kebermaknaan pekerjaan dianggap sebagai sumber utama motivasi intrinsik yang dapat dicapai bila suatu pekerjaan memungkinkan karyawan menggunakan berbagai keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Identitas tugas, yang menyangkut kemampuan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang ada sebagai lebih holistik dan lengkap, akan menghasilkan kebanggaan lebih pada hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Faktor lain untuk memastikan status kebermaknaan pekerjaan adalah signifikansi tugas, yang sangat terkait dengan identifikasi pekerjaan yang dilakukan sebagai sesuatu yang besar bagi organisasi (Hackman dan Lawler, 1971; Hackman dan Odham, 1975).

Selain itu, tanggung jawab, yang berasal dari otonomi, menunjukkan bahwa kebebasan mengambil keputusan sendiri akan memastikan keberhasilan karyawan di tempat kerja. Umpan balik, yaitu pengetahuan tentang hasil pekerjaan. Oleh karena itu, mereka dapat menggunakan masukan yang mereka peroleh untuk membuat perubahan pada proses kerja mereka sesuai keinginan untuk meningkatkan tingkat kinerja mereka dari waktu ke waktu.

Menurut [Hackman dan Odham \(1975\)](#), ketiga kondisi psikologis tersebut merupakan kondisi yang dialami oleh karyawan berdasarkan persepsi yang mereka miliki terhadap pekerjaannya. Karyawan akan merasakan pentingnya pekerjaan jika mereka menganggapnya berharga atau penting, sesuai dengan sistem atau nilai yang dapat mereka terima. Karyawan akan mengalami tanggung jawab pribadi jika pekerjaan tersebut memberikan perasaan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Yang penting, ketiga keadaan psikologis harus dialami oleh seorang karyawan agar hasil perilaku positif.

Namun demikian, faktor karakteristik pekerjaan akan memberikan hasil yang positif hanya jika kondisi tertentu terpenuhi. Pertama, karyawan harus memiliki

kebutuhan psikologis akan pekerjaan yang diperkaya, di mana variasi, tanggung jawab, dan tantangan sangat tertanam dalam pekerjaannya. Karyawan juga tidak mungkin mengalami kondisi positif jika mereka menganggap pekerjaan yang diperkaya tidak menguntungkan. Kedua, karyawan menolak pekerjaan yang diperkaya jika mereka memiliki keterampilan, kemampuan, atau pengetahuan fisik atau mental yang terbatas untuk melakukan pekerjaan itu. Intinya, hasil tempat kerja yang diinginkan hampir tidak dapat dicapai jika pekerjaan yang diperkaya dipaksakan pada orang-orang yang tidak memiliki sifat dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lain (Knowledge, skill, ability) yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

2.2 Pembinaan Penyelia

Pembinaan penyelia didefinisikan sebagai proses tatap muka yang terus-menerus mempengaruhi perilaku yang dengannya penyelia dan karyawan (bawahan) berkolaborasi untuk mencapai peningkatan pengetahuan kerja, peningkatan keterampilan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, yang lebih kuat dan lebih banyak lagi. hubungan kerja yang positif,

dan peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan (Yoder 1995, 271).

Ketika pembinaan penyelia diberikan, karyawan dapat lebih terlibat dengan pekerjaan mereka karena mereka menerima lebih banyak bimbingan dari pemimpin mereka dalam mencapai tujuan kerja [Lawrence dan Whyte \(2014\)](#). Oleh karena itu, di bawah jalur motivasi teori JD-R, pembinaan merangsang motivasi ekstrinsik. Coaching juga dapat secara lebih langsung mendorong pembelajaran dan pengembangan dengan membimbing karyawan untuk mencoba peluang baru dan dengan membantu mereka merefleksikan pengalaman mereka. Dengan demikian, karyawan dapat menggunakan pembinaan untuk mengembangkan keterampilan mereka dan mengatur motivasi dan perilaku mereka sendiri ([Strauss dan Parker, 2014](#)), memenuhi kebutuhan psikologis dasar untuk otonomi dan meningkatkan motivasi intrinsik. Bahkan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, dengan penyediaan pembinaan penyelia, karyawan menganggap tuntutan tersebut tidak terlalu menakutkan dan tetap terlibat dengan pekerjaan mereka ([Schlechter dan Strauss, 2008](#)). Dibandingkan dengan pembinaan organisasi, pembinaan penyelia

memiliki pengaruh yang sama pada sikap karyawan mengingat jarak proksimal dan interaksi sehari-hari antara pemimpin dan karyawan (Theeboom, Beersma, dan van Vianen, 2014).

Bukti empiris tentang manfaat pembinaan penyelia telah diteliti oleh banyak peneliti Dalam studi mereka terhadap 119 supervisor yang bertindak sebagai pelatih di kilang Taiwan, [Lin, Lin, dan Chang \(2017\)](#) menyoroti manfaat pembinaan penyelia terhadap kinerja karyawan, ketika supervisor mengadopsi orientasi promosi / pengembangan. [Pousa, Mathieu, dan Trépanier \(2017\)](#) menemukan dalam penelitian mereka terhadap 318 penasihat di dua bank Kanada bahwa pelatihan penyelia berkontribusi pada kinerja karyawan di semua tahap karier karyawan, tidak hanya pada tahap awal seperti yang diperkirakan. [Özduran dan Tanova \(2017\)](#) mensurvei 40 manajer dan 176 karyawan di 12 hotel di Indonesia. Mereka melaporkan bahwa di mana ada iklim keadilan prosedural rendah, pembinaan yang efektif meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Sebaliknya, di mana iklim keadilan prosedural tinggi, perilaku kewarganegaraan organisasi juga tinggi, dan pembinaan berdampak lebih kecil.

2.3 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan biasanya tertarik, diidentifikasi, dan disibukkan dengan pekerjaan mereka dalam kaitannya dengan aspek lain dari kehidupan mereka (Shuck, Adelson, dan Reio, 2016). Dalam hal pendekatan motivasi, konsep keterasingan dan keterlibatan dipandang sebagai ujung yang berlawanan dari kontinum fenomena yang sama (Shuck, Adelson, dan Reio, 2016). Keadaan ini dianggap sebagai kondisi sikap yang mencerminkan respons kognitif satu dimensi dari seorang karyawan. Meskipun keterlibatan kerja dan keterlibatan kerja adalah dua variabel yang berbeda, istilah tersebut telah digunakan secara bergantian sehingga menimbulkan kebingungan dalam literatur tentang definisi sebenarnya (Shuck dkk., 2016). Dengan demikian, sangat penting untuk membedakan dengan jelas kedua variabel tersebut.

Keterlibatan kerja juga merupakan keyakinan normatif tentang nilai kerja dalam kehidupan karyawan dan sikap ini merupakan hasil dari aktivitas budaya dan sosialisasinya sebelumnya (Shuck dkk., 2016). Berdasarkan Rotenberry dan Moberg (2017), konsep keterlibatan kerja dapat digunakan dalam menilai

tingkat keterlibatan karyawan di seluruh pekerjaan sedangkan keterlibatan kerja terbatas pada pekerjaan tertentu. Bahkan, konstruk keterlibatan kerja harus dioperasionalkan berdasarkan jenis pekerjaan yang dimiliki responden dalam studi tertentu (Rotenberry dan Moberg, 2017). Hal ini didukung oleh Saks (2019) yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara konstruk tersebut berdasarkan data yang dikumpulkan.

Berdasarkan konseptualisasinya, Shuck dkk. (2016) menegaskan bahwa studi harus lebih menekankan pada keterlibatan kerja daripada keterlibatan kerja karena yang pertama adalah keadaan sikap yang secara konsisten dimiliki karyawan dari satu situasi kerja ke situasi lainnya. Lebih lanjut, menurut (Campbell, 1990; Hackman dan Odham, 1975; Kanungo, 2009), keadaan sikap diteorikan sebagai anteseden utama berbagai hasil perilaku. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka akan memberikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Rotenberry dan Moberg, 2017). Dengan demikian, karyawan yang sangat terlibat akan lebih cenderung terlibat dalam aktivitas kerja yang produktif, sehingga meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan. Hal ini tercermin melalui

perilaku yang diinginkan di tempat kerja, seperti kinerja yang efisien dari aspek terkait tugas serta tingkat keterlibatan yang tinggi dalam perilaku kewarganegaraan organisasi (Singh, 2019; Rotenberry dan Moberg, 2017).

Ada perdebatan terus-menerus dan hasil yang samar-samar mengenai apakah faktor orang atau situasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan keterlibatan kerja. Meskipun Wang, Lee, dan Wu (2017) menyatakan bahwa pentingnya faktor situasional dalam menjelaskan keterlibatan kerja, studi empiris Christian, Garza, dan Slaughter (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak dikaitkan dengan faktor situasional. Padahal keterlibatan kerja merupakan suatu kondisi sikap yang sangat bergantung pada lingkungan kerja, bukan ciri-ciri kepribadian yang secara alamiah ada dalam kehidupan seseorang. Pada catatan yang sama, temuan empiris Bozionelos, Bozionelos, Polychroniou, dan Kostopoulos (2014) menemukan bahwa ciri-ciri kepribadian berpengaruh lemah terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan temuannya, Bozionelos dkk. (2014) menyimpulkan bahwa faktor lingkungan yang berhubungan dengan organisasi dan pekerjaan lebih baik dalam memprediksi

keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, meskipun keterlibatan kerja telah dilaporkan sebagai prediktor signifikan dari berbagai hasil di tempat kerja (Saks, 2019; Shuck dkk., 2016; Rotenberry dan Moberg, 2017), ada bukti empiris yang terbatas pada . hubungan hasil keterlibatan-perilaku kerja. Dalam kebanyakan kasus, peneliti tampaknya lebih tertarik untuk menguji kondisi sikap lain, seperti motivasi dan komitmen, sebagai anteseden untuk hasil perilaku karena faktor-faktor ini telah banyak digunakan dan berteori sebagai prediktor kuat dari kinerja pekerjaan (Johari dan Yahya, 2016). Mengingat kesenjangan teoritis ini, penelitian ini mencoba untuk menguji peran mediasi keterlibatan kerja terhadap hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kinerja kerja.

2.4 Kinerja Kerja

Kinerja kerja adalah salah satu ukuran kriteria terpenting dalam penelitian psikologi industri dan manajemen sumber daya manusia (Bozionelos dan Singh, 2017). Hal ini didasarkan pada fakta bahwa kinerja kerja selalu dilaporkan sebagai indikator signifikan kinerja organisasi meskipun telah dikonseptualisasikan dalam berbagai cara. Menurut

Singh (2019), kinerja sering kali dinilai dalam bentuk angka keuangan serta melalui kombinasi perilaku yang diharapkan dan aspek terkait tugas. Selain itu, Lievens (2017) mengategorikan kinerja kerja karyawan ke dalam 'bisa-lakukan' dan 'keinginan-lakukan'. Yang pertama mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (*Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics/KSAO*) yang dimiliki dan harus dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu. 'Will-do' mencerminkan tingkat motivasi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Lebih lanjut, Treadway, Yang, Bentley, dan Williams (2017) mengonseptualisasikan kinerja pekerjaan sebagai hasil kerja dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan. Hasil kerja berhubungan dengan kinerja tugas, seperti kualitas atau kualitas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perilaku relevan pekerjaan mengacu pada aspek perilaku yang berguna dalam pencapaian kinerja tugas (Treadway dkk., 2017). Dengan kata lain, perilaku terkait pekerjaan memberikan dukungan dalam melakukan hal-hal yang terkait dengan tugas. Ukuran kinerja pekerjaan, yang

mungkin didasarkan pada nilai absolut atau penilaian relatif, dapat digeneralisasikan ke kinerja organisasi secara keseluruhan karena secara total itu mencerminkan kinerja organisasi sampai batas tertentu (Luthans, 2011). Nilai absolut kinerja didasarkan pada hasil obyektif, seperti total poin dari penjualan atau produktivitas, sedangkan penilaian relatif adalah evaluasi kinerja yang dibuat berdasarkan aspek terkait perilaku yang sangat subyektif.

Sehubungan dengan konseptualisasi yang berbeda dari kinerja kerja, masalah utama yang diangkat oleh Bozionelos dan Singh (2017) bahwa perilaku karyawan dalam bekerja merupakan kinerja kerja. Secara tradisional, kinerja kerja terbatas pada kegiatan tugas inti yang hanya didasarkan pada analisis pekerjaan (Campbell, 1990; Luthans, 2011). Namun, konstruksi tersebut telah berkembang menjadi aspek perilaku yang terkait langsung dengan tugas inti dan perilaku lain yang mendukung kinerja tugas inti.

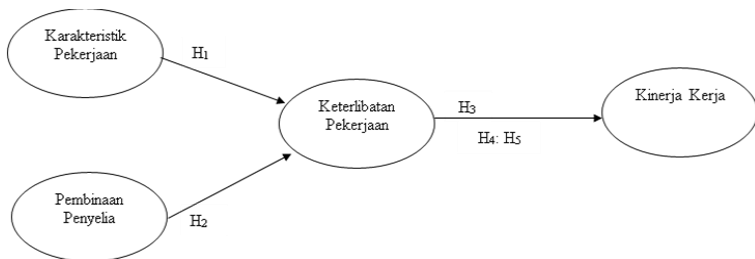
Peneliti Bozionelos dan Singh (2017) menegaskan bahwa kinerja kerja harus diukur dalam hal kinerja tugas dan kinerja kontekstual untuk memahami sepenuhnya konsep holistik dari konstruksi. Hal ini karena kinerja kontekstual merupakan perilaku yang

mendukung kinerja tugas inti dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Singh, 2019). Intinya, kinerja tugas berkaitan dengan perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan sementara kinerja kontekstual diperlukan untuk menjaga dan meningkatkan lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis dalam organisasi (Singh, 2019). Kedua aspek kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Littrell dan Barba, 2013). Campbell (1990) menegaskan bahwa dalam mengukur kinerja kerja, penting untuk mengintegrasikan item-item pada tugas serta kinerja kontekstual karena mereka sangat terkait dan sulit untuk dibedakan sebagai aspek perilaku. kinerja pekerjaan sangat subjektif. Faktanya, temuan Zhu dan Johnson (2018) mengungkapkan bahwa tugas dan kinerja kontekstual berkontribusi secara substansial dalam memprediksi peringkat kinerja pekerjaan secara keseluruhan. Bozionelos dan Singh (2017) menyatakan bahwa ketika membuat peringkat kinerja pekerjaan secara keseluruhan, supervisor mengevaluasi tugas dan kinerja kontekstual yang sama di mana hubungan antara dimensi-dimensi ini dengan peringkat kinerja pekerjaan secara keseluruhan adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peringkat

penyelia adalah fungsi dari kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Bozionelos dan Singh, 2017). Dengan kata lain, kedua dimensi tersebut memberikan varian unik pada domain kinerja pekerjaan karena supervisor mengevaluasi dan menggabungkan tugas dan item kontekstual dalam menilai kinerja pekerjaan bawahan mereka secara keseluruhan.

2.5 Model konseptual

Model konseptual yang terdiri dari hubungan antar variabel penelitian disajikan pada Gambar 1. Penelitian ini mengusulkan bahwa penilaian persepsi karyawan *front liner* bank terhadap peran mediasi keterlibatan kerja (KT) terhadap hubungan antara karakteristik pekerjaan (KP) dan pembinaan penyelia (PP) dengan kinerja kerja (KK).



Gambar 2.1 Model Konseptual

Kajian literatur saat ini menunjukkan bahwa usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja organisasi, dan

status perkawinan mungkin secara signifikan terkait dengan variabel yang disebutkan di atas dan dapat mengakibatkan bias statistik (Karatepe, Ozturk, dan Kim, 2019; Han, Sung, dan Suh, 2020). Oleh karena itu, usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja di bank, dan status perkawinan diperlakukan sebagai variabel kontrol.

2.5.1 Karakteristik pekerjaan, (KP), pembinaan penyelia (PP), dan keterlibatan pekerjaan (KT)

Karyawan *front liner* bank diharapkan memiliki pengetahuan dan alat yang diperlukan untuk memberikan layanan inti kepada nasabah secara tepat untuk pertama kalinya (Jha, Balaji, Yavas, dan Babakus, 2017). Mereka juga diharapkan memiliki keterampilan pemecahan masalah yang diperlukan untuk menangani sejumlah permintaan nasabah dan masalah dalam pertemuan layanan yang menantang (Jha dkk., 2017). Dalam keadaan ini, karyawan bank front liner harus termotivasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan sukses. KP dan PP adalah di antara dua faktor penting yang mungkin memicu KP karyawan, yang merupakan variabel motivasi penting (Han dkk., 2020).

Karyawan yang memandang bahwa manajemen bank terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi misinya dengan sukses akan termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Secara umum, karyawan tersebut merasa energik dan berdedikasi serta tenggelam dalam pekerjaan mereka. Tidak mengherankan, keberhasilan KP sangat berarti bagi karyawan tentang makna psikologis dari misi bank mereka dan dengan demikian meningkatkan KP mereka (Han dkk., 2020). Demikian pula, jika ada kurangnya konsistensi mengenai pencapaian pernyataan misi, maka karyawan cenderung menunjukkan makna psikologis yang berkurang dari misi bank mereka dan dengan demikian memiliki WE yang lebih rendah. Studi Saks (2019) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan (misalnya, umpan balik dari pekerjaan dan lain-lain) berhubungan dengan KT.

Selain itu, karyawan front liner yang bekerja di lingkungan di mana manajemen bank menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya merasa kuat dan bersemangat, antusias dengan pekerjaannya, dan asyik dengan pekerjaannya. Saks (2019) secara meyakinkan membahas bahwa lingkungan kerja yang mendukung memberikan

perhatian dan dukungan kepada karyawan, dan karyawan tersebut termotivasi untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Praktik kerja berkinerja tinggi seperti pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan dapat menjadi tanda PP di lingkungan kerja (Karatepe dkk., 2019). Karyawan bank memandang bahwa organisasi memberikan dukungan yang cukup kepada mereka yang terlibat dalam pekerjaannya.

Meskipun terbatas, ada beberapa bukti bahwa PP memberikan dampak langsung pada KT. Misalnya, dalam studi tentang karyawan yang bekerja di berbagai pekerjaan dan organisasi di Kanada, Saks (2019) memberikan dukungan empiris untuk hubungan antara PP dan KT. Dalam sebuah studi yang dilakukan dengan karyawan di pengaturan berbeda di Rumania, Sulea dkk. (2012) menemukan bahwa PP berhubungan positif dengan KT. Baru-baru ini, Biswas dkk. (2013) melaporkan bahwa PP membina KT di antara para manajer di industri manufaktur dan jasa (termasuk bank publik dan swasta) di India. Lebih lanjut, Caesens dan Stinglhamber (2014) menunjukkan bahwa PP membina KT di antara karyawan di berbagai organisasi di Belgia. Namun, sejauh pengetahuan penulis, tidak ada studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara

KP dan KT dalam pekerjaan layanan front liner di industri perbankan ritel. Dengan demikian, hipotesis keempat dan kelima berikut diajukan:

H1: KP memberikan pengaruh positif terhadap KT.

H2: PP memberikan pengaruh positif terhadap KT.

2.5.2 Keterlibatan pekerjaan (KT) dan kinerja kerja (KK)

Wallace, Johnson, Mathe, dan Paul (2011) juga membahas bahwa sikap karyawan bank menentukan kinerja dalam peran mereka. Bakker dan Demerouti (2017) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka berkinerja lebih baik daripada mereka yang tidak terlibat dalam pekerjaan mereka. Ada bukti bahwa KT meningkatkan KK. Misalnya, penelitian Putra, Cho, and Liu (2017) di industri perhotelan Spanyol menunjukkan bahwa kehadiran KT karyawan *front liner* yang diaktifkan oleh iklim layanan yang pada gilirannya menyebabkan tingkat KK yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil studi yang dilakukan dengan pramugari sebuah perusahaan penerbangan Eropa, Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti, dan

Schaufeli (2008) menyimpulkan bahwa KT secara positif mempengaruhi KK dan kinerja ekstra peran. Studi Christian dkk. (2011) menunjukkan bahwa KT secara positif mempengaruhi tugas dan kinerja kontekstual. Karatepe dkk. (2019) menemukan bahwa KT adalah variabel motivasi yang memicu KK karyawan *front liner* dan layanan nasabah ekstra peran di industri hotel Nigeria. Demikian pula, Karatepe dkk. (2019) menunjukkan bahwa KT meningkatkan KK di antara karyawan hotel front liner di Kamerun. Singkatnya, jika manajemen bank mampu memperoleh dan mempertahankan sekelompok karyawan front liner yang terlibat dalam pekerjaan mereka, karyawan tersebut mungkin akan menunjukkan kinerja yang berkualitas di tempat kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga diajukan:

H3: KT memberikan pengaruh positif terhadap KK.

2.5.3 Peran mediasi keterlibatan pekerjaan

Hubungan yang disebutkan di atas secara implisit merujuk pada KT sebagai mediasi dari efek KP dan PP pada KK. Tampaknya ada studi empiris yang mendukung beberapa variabel (misalnya, identifikasi

organisasi, komitmen organisasi afektif) yang menghubungkan PP dengan hasil kinerja. Misalnya, penelitian Muse dan Stamper (2007) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi efek PP pada kinerja tugas. Demikian pula, Karatepe dkk. (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi afektif memainkan peran mediasi dalam hubungan antara PP dan KK dan layanan nasabah peran ekstra di antara karyawan frontline hotel di Rumania. Namun, studi Lawrence dan Whyte (2014) gagal memberikan dukungan untuk peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara PP dan kinerja karyawan frontline hotel di Australia. Selain penelitian ini, penelitian Rich, Lepine, dan Crawford (2010) menunjukkan bahwa KT sepenuhnya memediasi hubungan antara PP dan kinerja tugas.

Tampaknya tidak ada studi empiris yang menguji peran mediasi KT dalam hubungan antara KP dan KK. Karena ada dukungan untuk relevansi dan kelangsungan hidup (Bagozzi dan Phillips, 1982) reformulasi teori sikap (Jha dkk., 2017; Lawrence dan Whyte, 2014), penilaian → emosional (afektif) respon → hubungan perilaku dalam proses sekuensial dapat digunakan untuk mengembangkan hipotesis mengenai

KT sebagai mediator dari efek KP dan PP pada KK. Secara khusus, penilaian kognitif karyawan front liner atas pemenuhan misi bank (stimulus) akan menghasilkan KT (respon emosional) yang pada gilirannya menentukan KK (perilaku). Demikian pula, penilaian kognitif karyawan front liner atas dukungan (penilaian) yang diberikan oleh manajemen bank akan mengarah pada KT yang pada gilirannya memprediksi KK. Berdasarkan reformulasi teori sikap [Bagozzi dan Phillips \(1982\)](#) dan bukti empiris yang disebutkan di atas, hipotesis berikut diajukan:

H4: KP memiliki hubungan positif dengan KK melalui KT.

H5: PP memiliki hubungan positif dengan KK melalui KT.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Sampel dan Prosedur

Hipotesis penelitian dinilai menggunakan data yang dikumpulkan dari sampel penilaian karyawan bank front liner di Provinsi Banten. Para karyawan ini dimasukkan dalam sampel penelitian karena mereka sering melakukan interaksi tatap muka atau suara-ke-suara dengan nasabah, bertanggung jawab untuk mengelola permintaan dan masalah nasabah secara efektif, diharapkan memberikan umpan balik tentang kebutuhan dan harapan nasabah yang terus berkembang, dan menawarkan ide untuk masalah nasabah baru, dan mewakili bank kepada pihak luar (Jha et al., 2017).

Menurut informasi yang diterima dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Jakarta dan Banten pada saat penelitian ini dilakukan, terdapat 22 bank swasta. Peneliti menghubungi manajemen bank-bank tersebut dengan menggunakan surat. Surat ini berisi informasi tentang studi dan izin pengumpulan data. Izin tersebut diperoleh dari manajemen, 10 bank swasta. Semua bank yang berpartisipasi memiliki pernyataan misi mereka

sendiri. Manajemen masing-masing bank menugaskan seorang karyawan front liner senior untuk mengkoordinasikan proses pengumpulan data dengan peneliti. Pengumpulan data tersebut juga diamati dalam pengaturan layanan yang sama dan berbeda (Karatepe dkk., 2019).

Bias metode umum adalah masalah kritis yang mengancam validitas kesimpulan dari hubungan yang dihipotesiskan (Podsakoff, MacKenzie, Lee, dan Podsakoff, 2003). Ada beberapa solusi prosedural yang berguna untuk meminimalkan potensi ancaman bias metode umum (Karatepe dkk., 2019; Jha dkk, 2017). Pertama, peneliti harus memanfaatkan berbagai sumber data. Misalnya, KK karyawan dapat dinilai oleh supervisor mereka. Kedua, peneliti harus menggunakan pemisahan temporal melalui jeda waktu antara pengukuran variabel prediktor dan kriteria. Podsakoff dkk. (2003) menyatakan, "... itu harus mengurangi kemampuan dan / atau motivasi responden untuk menggunakan jawaban sebelumnya untuk mengisi celah dalam apa yang diingat dan / atau untuk menyimpulkan detail yang hilang. Pemisahan temporal melakukan ini dengan membiarkan informasi yang teringat sebelumnya meninggalkan ingatan jangka

pendek ... "(hlm. 888). Ketiga, peneliti harus memberikan informasi kepada responden bahwa tidak ada jawaban benar atau salah pada item dalam kuesioner. Peneliti juga harus meyakinkan responden tentang anonimitas dan kerahasiaan.

Penulis menggunakan solusi prosedural yang disebutkan di atas untuk meminimalkan potensi risiko bias metode umum. Pertama, penulis mengumpulkan data dari karyawan bank front liner dan supervisor mereka. Karyawan bank front liner menanggapi item tentang KP, PP, dan KT, sementara supervisor menilai KK mereka. Kedua, penulis menggunakan jeda waktu dua minggu antara pengukuran prediktor (yaitu, KP, PP) dan variabel kriteria (yaitu, KT). Pengumpulan data dari karyawan dengan jeda waktu dua minggu atau menggunakan yang lebih pendek diamati dalam literatur saat ini ([Karatepe dkk., 2019](#)). Ketiga, halaman pertama (sampul) setiap kuesioner berisi informasi tentang anonimitas dan kerahasiaan. Ini juga meyakinkan responden bahwa tidak ada jawaban benar atau salah untuk item. Hasilnya, kuesioner Time I menyertakan ukuran KP dan PP serta item tentang profil responden seperti usia dan pendidikan. Kuisisioner Time II terdiri dari kuisisioner KT, sedangkan kuisisioner

supervisor berisi kuisioner KK. Selain itu, responden mengisi kuisioner pada waktu istirahat dan memasukkannya ke dalam amplop tertutup. Artinya, peneliti menerima semua kuisioner dalam amplop tertutup.

Dua ratus delapan puluh tujuh kuisioner Time I dibagikan kepada karyawan *front liner*. Dua ratus dua puluh tujuh kuisioner Time I diambil, menghasilkan tingkat tanggapan 79,1%. Kuisioner Time II kemudian dibagikan kepada karyawan *front liner* yang sama. Namun, 214 kuisioner Time II dikembalikan dengan tingkat tanggapan 94,3%. Peneliti juga mampu mengumpulkan 214 kuisioner dari 30 supervisor untuk pengukuran kinerja karyawan. Kuisioner Time I, Time II, dan penyelia dicocokkan satu sama lain menggunakan nomor identifikasi.

3.2 Metode Pengukuran

Indikator beberapa item digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

3.2.1 Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan. Penulis mengukur karakteristik pekerjaan menggunakan *Job Content Questionnaire* (Iqbal, Ahmad, dan Ahmad, 2019), Item

diberi skor pada lima skala likert. Contoh item adalah sebagai berikut:

“Pekerjaan diatur, jadi saya tidak memiliki kesempatan untuk melakukan seluruh pekerjaan dari awal hingga akhir.”

“Pekerjaan memberi saya kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya mulai.”

3.2.2 Pembinaan penyelia

Pembinaan penyelia diukur dengan menggunakan lima item dari skala [Ellinger, Ellinger, dan Keller \(2005\)](#). Skala berkisar dari '1' (tidak pernah) hingga '5' (sangat sering). Contoh satu item adalah sebagai berikut: “Penyelia saya mendorong saya untuk memperluas perspektif saya dengan membantu saya melihat gambaran besarnya Keterlibatan kerja.”

Keterlibatan kerja dioperasionalkan oleh sembilan item dari [Schaufeli, Bakker, dan Salanova \(2006\)](#) Contoh item adalah "Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi" dan "Saya terbawa suasana saat saya bekerja". Skala ini digunakan di sejumlah studi yang relevan ([Karatepe dkk., 2019](#)). Peserta diminta untuk menunjukkan seberapa sering mereka merasakan keterlibatan kerja menggunakan

skala likert tanggapan "6 = selalu" hingga "0 = tidak pernah".

3.2.4 Kinerja kerja

Responden diminta untuk mengevaluasi kinerja kerja mereka sendiri dan pengukuran kinerja di adopsi dari [Babin dan Boles \(1996\)](#) dengan argumentasi, pertama, dalam studi seperti saat ini, di mana data empiris dikumpulkan dari berbagai jenis unit kerja di beberapa organisasi, ukuran obyektif dan sebanding tidak mungkin ditentukan baik untuk pengukuran kinerja tingkat individu atau unit. Kedua, karena banyak alasan praktis, peringkat pemimpin biasanya digunakan sebagai metode pengukuran kinerja dalam studi di satu perusahaan dengan jumlah karyawan yang sedikit.

Dalam kuesioner, tanggapan untuk semua item tentang pembinaan penyelia, karakteristik pekerjaan, dan kinerja (lihat "Lampiran")

3.3 Metode Analisis Data

Studi ini menggunakan pendekatan dua langkah Anderson dan Gerbing (1988) untuk menguji model pengukuran dan struktural. Pertama, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji sifat psikometri dari ukuran dalam hal validitas konvergen dan

diskriminan serta reliabilitas komposit (Bagozzi dan Phillips, 1982; Fornell dan Larcker, 1994). Kedua, hubungan dalam model struktural dinilai melalui pemodelan persamaan struktural. Sebelum ini, model struktural atau sepenuhnya dimediasi dibandingkan dengan model yang dimediasi sebagian berdasarkan uji perbedaan χ^2 (James dkk., 2006). Uji Sobel juga digunakan untuk menganalisis signifikansi pengaruh mediasi. Matriks kovarian digunakan sebagai masukan untuk menilai pengukuran dan model struktural.

Model fit dinilai melalui ukuran χ^2 keseluruhan, indeks kecocokan komparatif (CFI), indeks kecocokan inkremental (IFI), root mean square error of aproksimasi (RMSEA), dan root mean square residual (SRMR) standar. Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan LISREL 8.30 (Joreskog dan Sorbom, 1996).

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Profil Responden

Sampel terdiri dari 80 (37 persen) responden laki-laki dan 134 (63 persen) responden perempuan. Berdasarkan usia sampel, 58 (27 persen) responden berusia antara 18 dan 27 tahun, sedangkan 99 (46 persen) responden berusia antara 28 dan 37 tahun. Sisanya berusia lebih dari 37 tahun. Dalam hal tingkat pendidikan, 31 (15 persen) responden berpendidikan SMA, sedangkan 15 (7 persen) responden berpendidikan dua tahun. Sampel terdiri dari 147 (69 persen) responden yang memiliki gelar sarjana empat tahun. Sisanya memiliki gelar sarjana. Terkait masa kerja organisasi, 97 (45 persen) responden memiliki masa kerja lima tahun atau kurang. Tujuh puluh tiga (34 persen) responden memiliki masa kerja antara enam dan 10 tahun. Sisanya telah berada di bank mereka selama lebih dari 10 tahun. Tujuh puluh sembilan (37 persen) responden lajang atau bercerai dan 135 (63 persen) responden sudah menikah.

Profil responden yang dilaporkan di atas tampaknya konsisten dengan pekerjaan [Karatepe dkk.](#)

(2019) yang terdiri dari karyawan bank front liner di Provinsi Banten. Misalnya, 65 persen responden adalah perempuan dan 35 persen adalah laki-laki dalam penelitian Karatepe dkk. (2019). Hasil mereka juga menunjukkan bahwa 47 persen responden berusia antara 28 dan 37 tahun dan 34 persen berusia antara 18 dan 27 tahun. Sisanya berusia lebih dari 37 tahun.

4.2 Model Pengukuran

Beberapa item dijatuhkan sebagai hasil dari analisis faktor konfirmatori. Secara khusus, dua item masing-masing dari ukuran KP dan PP dan tiga item dari ukuran KT dibuang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pengukuran empat faktor cocok dengan data yang dapat diterima ($\chi^2 = 353,57$, $df = 154$; $\chi^2 / df = 2,30$; CFI = 0,91; IFI = 0,92; RMSEA = 0,078; SRMR = 0,060). Semua pembebanan signifikan (>2.00). Besarnya pembebanan berkisar antara 0,36 sampai 0,74. Varians rata-rata yang diekstraksi oleh KP, PP, KT, dan KK masing-masing adalah 0,43, 0,47, 0,50, dan 0,55. Varians rata-rata yang diekstraksi oleh KP dan PP berada di bawah 0,50. Namun, statistik kecocokan model dan pemuatan item yang signifikan dari variabel ini tampaknya memberikan bukti validitas konvergen

(Anderson dan Gerbing, 1988; Fornell dan Larcker, 1994)

Validitas diskriminan diperiksa sesuai Fornell dan Larcker (1994). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata varians yang diekstraksi oleh masing-masing konstruk laten lebih besar dari pada shared variance antar pasangan konstruk. Dengan demikian, ada bukti validitas diskriminan (Fornell dan Larcker, 1994). Selain itu, reliabilitas komposit untuk KP, PP, KT, dan KK masing-masing adalah 0,73, 0,77, 0,86, dan 0,87. Artinya, reliabilitas komposit untuk setiap variabel laten berada di atas 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa semua ukuran dapat diandalkan (Bagozzi dan Phillips, 1982). Berarti, standar deviasi, dan PPelasi variabel penelitian dan kontrol diberikan pada Tabel I. Konsisten dengan penelitian lain (misalnya, Nunkoo dan Gursoy, 2012), normalitas distribusi data dinilai menggunakan kemiringan masing-masing variabel. Menurut Hair dkk. (2018), nilai kemiringan harus berada dalam kisaran -1 sampai 1. Hasilnya mensunjukkan bahwa semua nilai berada dalam kisaran ini.

Tabel 4.1 Nilai rata-rata, standar deviasi, dan korelasi

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	-								
1. Usia	.065	-							
2. Masa jabatan di bank	.180**	.105	-						
3. Status perkawinan	.655**	.073	.214**	-					
4. Karakteristik pekerjaan	.417**	.069	-.172*	.354**	-				
5. Pembinaan penyelia	.093	.122	.193**	.083	.079	-			
6. Keterlibatan pekerjaan	.214**	.013	.094	.171*	.062	.412**	-		
7. Kinerja kerja	.120	.056	.020	.234**	.066	.439**	.456**	.575**	
8. Nilai rata-rata	-.035	.064	-.006	.102	.080	.362**	.314**	4.79	3.86
9. Standar deviasi	2.18	.63	2.74	2.76	.63	4.10	4.14	.69	.59

Catatan: * p < 0.05, **p < 0.01 (two-tailed test)

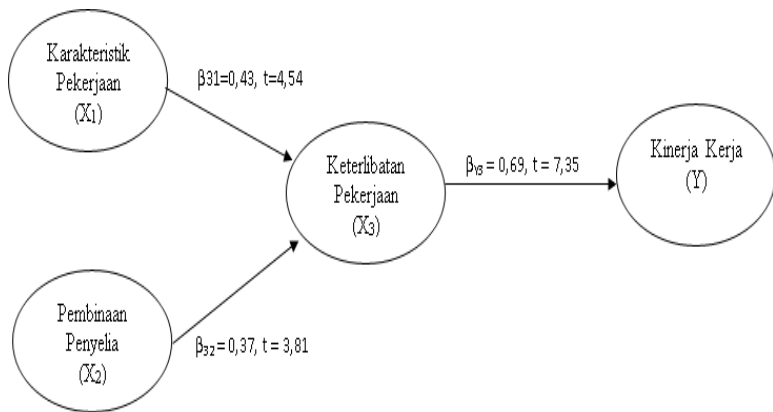
4.3 Uji Hipotesis

Hasilnya menunjukkan bahwa model yang dihipotesiskan tampaknya memiliki kesesuaian yang lebih baik dengan data jika dibandingkan dengan model imediasi sebagian. Artinya, uji beda χ^2 untuk model dimediasi sepenuhnya ($\chi^2 = 395,29$; $df = 195$) dan sebagian ($\chi^2 = 389,51$, $df = 213$) menunjukkan perbedaan yang tidak signifikan dalam kecocokan ($\Delta\chi^2 = 2,70$, $\Delta df = 2$) . Oleh karena itu, model yang dihipotesiskan, yang sesuai dengan data dapat diterima ($\chi^2 = 395,29$, $df = 195$; $\chi^2 / df = 2,03$; CFI = 0,95; IFI = 0,93; RMSEA = 0,076; SRMR = 0,057), digunakan untuk menilai hipotesis.

4.4 Model Struktur

Hasil pemodelan persamaan struktural (Gambar 4.1) menunjukkan bahwa KP berhubungan positif dengan KT ($\beta_{31}=0,43$, $t=4,54$). Oleh karena itu, hipotesis 1 didukung. PP memberikan dampak positif pada KT ($\beta_{32} = 0,37$, $t = 3,81$). Oleh karena itu, terdapat dukungan empiris untuk hipotesis 2. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa KT memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap KK ($\beta_{Y3} = 0,69$, $t = 7,35$). Oleh karena itu, hipotesis 3 didukung. Dampak tidak langsung KP pada

KK melalui KT signifikan berdasarkan hasil uji Sobel ($z = 4,00$). Pengaruh tidak langsung PP terhadap KK melalui KT juga signifikan berdasarkan hasil uji Sobel ($z = 3,55$). Hasil ini menunjukkan bahwa KT sepenuhnya memediasi pengaruh KP dan PP pada KK. Oleh karena itu, hipotesis 4 dan 5 terbukti.



Gambar 4.1 Model Empiris

BAB 5 PEMBAHASAN PENELITIAN

Menggunakan reformulasi [Bagozzi dan Phillips \(1982\)](#) teori sikap sebagai landasan teoritis, studi empiris ini mengembangkan dan menguji konseptual yang menyelidiki apakah KT bertindak sebagai mediator dari pengaruh KP dan PP pada KK. Tidak seperti sejumlah studi empiris dalam literatur pemasaran jasa keuangan, studi ini memperoleh data dari karyawan front liner dengan jeda waktu dua minggu dan penyelia mereka di industri perbankan ritel di Provinsi Banten untuk mengukur hipotesis studi. Seperti yang dilaporkan dalam hasil investigasi empiris, ada dukungan untuk semua hubungan yang dihipotesiskan dan model yang menguji peran mediasi KT dalam hubungan antara KP dan PP dan KK adalah layak.

Karyawan *front liner* tidak termotivasi untuk memiliki kinerja yang efektif di tempat kerja ketika manajemen bank tidak membantu mereka untuk mengelola stresor (misalnya, konflik peran, kelebihan peran) dan kelelahan ([Jha et al., 2017](#)). Oleh karena itu, dalam lingkungan di mana manajemen bank tampaknya

tidak berinvestasi dalam pemasaran internal, karyawan front liner tidak mungkin termotivasi untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dengan sukses. Hal ini penting karena karyawan yang secara aktif melepaskan diri dalam pekerjaannya menunjukkan kinerja yang buruk yang menyebabkan biaya nyata yang substansial. Hasil yang dilaporkan di sini menunjukkan bahwa KP adalah faktor yang mempengaruhi KT karyawan bank front liner. Ketika karyawan front liner merasa bahwa manajemen bank berusaha untuk mencapai misinya melalui investasi pada sumber daya manusia dan teknologi, mereka merasa bersemangat dan berdedikasi serta terserap oleh pekerjaan mereka. Seperti yang dibahas oleh [Han dkk. \(2020\)](#), perasaan karyawan KT meningkat sejak keberhasilan KP sangat berarti bagi mereka. Singkatnya, penelitian ini berkontribusi pada literatur pemasaran jasa keuangan dengan menilai dampak KP pada KT.

Meskipun tampaknya beberapa studi empiris memberikan dukungan untuk dampak langsung PP pada KK, studi terbaru lainnya mengungkapkan bahwa penelitian empiris mengenai mekanisme yang mendasari PP terkait dengan hasil kinerja masih jarang ([Karatepe dkk., 2019](#)). Berkaitan dengan pengaruh

langsung PP terhadap KT, hasil ini menunjukkan bahwa penilaian kognitif karyawan bank front liner atas dukungan organisasi mengarah pada KT. KK dianggap sebagai hasil dari perasaan karyawan bank front liner terhadap KT. Sekali lagi selaras dengan reformulasi teori sikap, hasil menunjukkan bahwa keberhasilan KP sangat berarti bagi karyawan bank front liner (penilaian), dan ini menghasilkan KT di pihak karyawan bank front liner. KT kemudian menjadi respons emosional, yang mengarah ke KK yang tinggi.

Dapat dikatakan bahwa variabel lain seperti kepuasan kerja dan keterikatan pekerjaan juga dapat bertindak sebagai mediator. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja dimasukkan sebagai mediator dalam model, itu tidak melebihi KT dalam menjelaskan hubungan antara PP dan kinerja tugas (Rich dkk., 2010). Bukti empiris juga menunjukkan bahwa KT mengurangi ukuran pengaruh pekerjaan yang melekat pada KK (Karatepe dkk., 2019). Secara keseluruhan, hasil mengenai pengaruh positif yang kuat KT terhadap KK.

BAB 6

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

6.1 Simpulan

Studi saat ini mendukung pentingnya pembinaan penyelia dan karakteristik pekerjaan dalam menstimulus keterlibatan kerja dan meningkatkan kinerja kerja. Dalam konteks peran pemimpin dalam pengembangan sumber daya manusia, penelitian ini mendukung penerapan karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia sebagai anteseden untuk keterlibatan kerja dan prestasi kerja. Temuan ini menyoroti komponen perilaku (yaitu keterlibatan kerja dan kinerja kerja) yang berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang diciptakan melalui karakteristik pekerjaan dan pembinaan penyelia yang memungkinkan para pemimpin dan perilaku karyawan ini untuk lebih efektif menjalankan beberapa fungsi pengembangan sumber daya manusia.

6.2 Implikasi manajemen

Ada beberapa implikasi yang berguna untuk praktik penyelia berdasarkan hasil investigasi empiris ini. Pertama, manajemen bank mengharapkan karyawan front liner sangat terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak mengherankan, karena para

karyawan tersebut harus dapat memenuhi persyaratan pekerjaan secara efektif. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan bank front liner yang berorientasi pada nasabah senang melayani nasabah dan menunjukkan stabilitas emosional ketika dihadapkan pada situasi stres (Jha dkk., 2017). Karyawan tersebut juga sangat terlibat dalam pekerjaan mereka (Karatepe dkk., 2019). Dengan realisasi ini, manajemen harus mengambil langkah-langkah yang disengaja untuk menggunakan prosedur kekaryawanan selektif untuk dapat mempekerjakan individu yang berorientasi pada nasabah dan menampilkan KT di tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat dilakukan melalui skenario dan / permainan peran untuk memastikan kepribadian, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kandidat (Jha dkk., 2017). Implikasi yang disebutkan di atas sangat penting karena karyawan yang secara aktif tidak terlibat dalam pekerjaan mereka menghasilkan biaya nyata yang substansial bagi organisasi.

Kedua, Putra et al. (2017) berpendapat bahwa organisasi modern saat ini berfokus pada kepuasan nasabah, motivasi karyawan, pemberdayaan, dan tanggung jawab pribadi. Singkatnya, organisasi fokus pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara

implisit menunjukkan bahwa manajemen sangat membutuhkan karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaannya. Hasil yang dilaporkan di sini menunjukkan bahwa KT adalah variabel motivasi penting yang membina KK karyawan *front liner* bank. Hasilnya juga mengungkapkan bahwa KT adalah mekanisme dasar yang menghubungkan KP dan PP ke KK. Oleh karena itu, manajemen bank harus mengambil tindakan untuk dapat mempertahankan sekelompok karyawan yang terlibat atau sangat terlibat dalam pekerjaan mereka. Manajemen bank juga harus memastikan bahwa tingkat KT karyawan front liner tidak sering berfluktuasi. Untuk ini, manajemen dapat menggunakan Skala KT Utrecht untuk menilai KT karyawan setiap bulan.

Ketiga, manajemen harus memastikan bahwa karyawan front liner memiliki pemahaman penuh tentang bagaimana organisasi mencoba memenuhi misi yang ditetapkan. Secara khusus, manajemen dapat memanfaatkan berbagai alat seperti buletin dan halaman intranet yang menyajikan informasi penting tentang keputusan dan investasi organisasi dalam sumber daya manusia dan teknologi. Ini akan membuat karyawan memahami bahwa manajemen berbagi

informasi dengan mereka dan peduli dengan motivasi mereka. Berbagi informasi semacam itu penting, karena keputusan organisasi tentang sumber daya manusia dan teknologi akan mengirimkan sinyal yang kuat kepada karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Keempat, manajemen dapat mengatur lokakarya di mana karyawan front liner dapat berkontribusi dalam penyusunan pernyataan misi. Praktik ini mungkin tidak tersebar luas di industri bank. Namun, karyawan yang berpartisipasi dan berkontribusi pada sesuatu yang penting dan bermakna akan termotivasi untuk memiliki pernyataan misi dan membantu organisasi mencapai tujuan (Han dkk., 2020). Dalam keadaan ini, karyawan ini akan merasa energik dan berdedikasi serta asyik dengan pekerjaan mereka dan oleh karena itu akan menampilkan KK di tingkat yang lebih tinggi.

Kelima, manajemen dapat menggunakan studi kasus video untuk mengajarkan karyawan bagaimana meningkatkan KK mereka dalam penyampaian layanan dan proses penanganan keluhan dan menangani nasabah yang agresif (Karatepe et al., 2019). Kemudian,

manajemen dapat mengatur program pelatihan khusus yang akan memungkinkan karyawan memberikan umpan balik tentang cara meningkatkan KK dan mengelola pertemuan layanan yang membuat stres. Terakhir, implikasi yang diberikan di atas juga mungkin berguna bagi manajer untuk praktik bisnis di industri perbankan ritel di Provinsi Banten.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun hasil penelitian ini menambah basis pengetahuan saat ini, ada beberapa keterbatasan yang menyoroti jalan untuk penelitian di masa depan. Pertama, penelitian ini menggunakan KT sebagai mediator dari pengaruh KP dan PP pada KK. KT adalah variabel motivasi dan masih menjadi topik hangat dalam literatur yang ada. Adaptasi karir juga merupakan variabel penting yang mengarah pada hasil karyawan yang positif. Dengan realisasi ini, menggunakan KT dan kemampuan beradaptasi karir sebagai dua mekanisme mediasi dalam model konseptual saat ini akan berguna. Kedua, penelitian ini memanfaatkan jeda waktu dua minggu. Ini memberikan beberapa bukti tentang kausalitas. Namun, itu belum cukup. Oleh karena itu, dalam penelitian selanjutnya

mengumpulkan data dari karyawan bank front liner melalui periode waktu yang lebih lama dapat menjadi obat untuk membuat kesimpulan kausal.

Ketiga, studi ini menguji KK sebagai hasil kinerja KT. Tentu saja ada hasil kinerja yang dinilai secara organisasi yang dapat dipertimbangkan. Misalnya, kinerja kreatif atau perilaku kerja inovatif menerima sedikit perhatian empiris dalam literatur yang relevan. Oleh karena itu, menyelidiki KT sebagai mediator pengaruh KP dan PP pada KK dan kinerja kreatif secara bersamaan akan meningkatkan pemahaman saat ini. Keempat, studi empiris ini mengusulkan model konseptual yang menyelidiki apakah KT memediasi pengaruh KP dan PP pada KK. Semua hipotesis didukung dan model itu layak. Dalam penelitian masa depan memanfaatkan wawancara mendalam untuk memastikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi KT dan KK karyawan bank front liner akan membayar dividen.

Kelima, data dikumpulkan dari industri perbankan swasta di Provinsi Banten. Dalam studi masa depan, memperoleh data dari karyawan bank front liner di Provinsi Banten akan memungkinkan peneliti untuk merancang studi lintas nasional. Sebagai penutup, studi

replikasi dalam pengaturan layanan lain (misalnya, hotel, maskapai penerbangan, restoran) bertujuan untuk memperluas database untuk generalisasi lebih lanjut.

Keenam, Studi selanjutnya dapat mengintegrasikan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dalam teori JD-R untuk mendapatkan pemahaman tentang peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan kondisi kerja yang menantang dan mendukung yang dapat bermanfaat bagi karyawan dan organisasi dan memperluas konseptualisasi dan pengukuran keterlibatan untuk memasukkan ekspresi diri penuh di tempat kerja. Penggunaan pendekatan longitudinal dalam meneliti pengaruh pembinaan penyelia pada sikap karyawan juga akan membantu mengungkap hubungan yang terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *American Psychological Association, 103*(3), 411–423.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing, 72*(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development, 33*(4), 410–420. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>
- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. *Administrative Science Quarterly, 27*(3), 459. <https://doi.org/10.2307/2392322>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2016). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Polychroniou, P., & Kostopoulos, K. (2014). Mentoring receipt and personality: Evidence for non-linear relationships. *Journal of Business Research, 67*(2), 171–181. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.007>

- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences, 116*, 206–211. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J., & Kumar, R. (2017). The interplay of emotion management ability of leaders and employee perception of job characteristics in employee job performance. *Journal of Management Development, (Unit 07)*, 1–5.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test Of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/tcsedsystem.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=762314f7-db10-45ee-b18f-6de541ad2ea1%40sessionmgr4009>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Human Resource Management Review Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review, 25*(3), 4–6. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2020). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning

organizations. *The Learning Organization, ahead-of-p*(ahead-of-print).

<https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>

- Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Keller, S. B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context Article information: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9), 620–636.
- Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Work & Stress : An International Journal of Work , Health & Organisations Transformational leadership and optimal functioning at work : On the mediating role of employees ' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1994). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Advances Methods of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY EMPLOYEE REACTIONS TO JOB CHARACTERISTICS. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286.
- Hackman, J. R., & Odham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning.
<https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

- Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2020). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity : The Mediating Role of Promotion Focus and Creative Process Engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235–247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Ahmad, B. (2019). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(3), 463–490. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(1), 58–79.
- Jha, S., Balaji, M. S., Yavas, U., & Babakus, E. (2017). Effects of Frontline Employee Role Overload on Customer Responses and Sales Performance: Moderator and Mediators. *European Journal of Marketing*, 34(1), 1–5.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554–575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD->

07-2015-0051

- Kamisan, A., & King, B. E. M. (2013). Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Study of the Difference between Tony Fernandes (Airasia) and Idris Jala (Malaysia Airlines) Leadership Styles from 2005-2009. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 107–116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p107>
- Kanungo, R. N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257–265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 858–879. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2018-0133>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.004>
- Lawrence, P., & Whyte, A. (2014). What is coaching supervision and is it important? *Coaching*, 7(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.878370>
- Lievens, F. (2017). Assessing Personality–Situation Interplay in Personnel Selection: Toward More Integration into Personality Research. *European Journal of Personality*, 31(5), 424–440. <https://doi.org/10.1002/per.2111>

- Lin, W. J., Lin, C. Y., & Chang, Y. H. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 86–105. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12107>
- Littrell, R. F., & Barba, E. C. (2013). North and South Latin America: Influence of values on preferred leader behaviour in Chile and Mexico. *Journal of Management Development*, 32(6), 629–656. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2013-0055>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Morgeson, F. P., Johnson, M. D., Campion, M. A., Medsker, G. J., & Mumford, T. V. (2006). Understanding reactions to job redesign: a quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. *Personnel Psychology*, 59(2), 333–363. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00941.x>
- Mullen, C. A. (2018). Global leadership : competitiveness , tolerance and creativity — a Canadian provincial example a Canadian provincial example. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 223–237. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1529825>
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance , well - being , and differential effects of human resource management subdimensions : Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal.*, 29(3), 509–526.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>

- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pousa, C., Mathieu, A., & Trépanier, C. (2017). Managing frontline employee performance through coaching: does selling experience matter? *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 220–240. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0005>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2017). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203–215. <https://doi.org/10.1108/01409170710733278>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42–53. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.418>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97(December 2018), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Smith, R. W., & DeNunzio, M. M. (2020). Examining personality—Job characteristic interactions in explaining work outcomes. *Journal of Research in Personality*, 84, 103884. <https://doi.org/10.1016/j.jrjp.2019.103884>
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and Sustained Proactivity in the Workplace: A Self-Determination Theory Perspective. In *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 1–433). Madison Avenue, New York: Oxford University Press.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on

- the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Treadway, D. C., Yang, J., Bentley, J. R., & Williams, L. V. (2017). The impact of follower narcissism and LMX perceptions on feeling envied and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1181–1202. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288151>
- Turner, & Lawrence. (1965). *Individual jobs and the worker*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration: Graduate School of Business Administration.
- Vicario, G., & Coleman, S. (2019). A review of data science in business and industry and a future view. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, (August), 1–13. <https://doi.org/10.1002/asmb.2488>
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840–850. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Wang, I. A., Lee, B. W., & Wu, S. T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1130–1142. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0056>
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A

Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.345>

Yukl, G., & William L. Gardner, I. (2019). *Leadership in Organizations* (9th eds.). Essex:United Kingdom: Pearson Education Limited.

Zhu, J., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership : A state of the art review and future research agenda. *The Job Annual Review*, 39(7), 834–852.
<https://doi.org/10.1002/job.2296>

LAMPIRAN

Keterlibatan kerja (Schaufeli et al., 2006)

Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi.

Di pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat.

Saya antusias dengan pekerjaan saya.

Pekerjaan saya menginspirasi saya.

Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa seperti bekerja.

Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.

Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.

Saya tenggelam dalam pekerjaan saya.

Saya terbawa suasana ketika saya sedang bekerja.

Kinerja kerja (Babin dan Boles, 1996)

Saya adalah seorang yang berprestasi.

Saya berada di 10 persen teratas karyawan garis depan di sini.

Saya bergaul lebih baik dengan pelanggan daripada orang lain.

Saya tahu lebih banyak tentang layanan yang diberikan kepada pelanggan daripada yang lain.

Saya tahu apa yang diharapkan pelanggan saya lebih baik daripada yang lain

Karakteristik pekerjaan Iqbal dkk., 2019)

Job identity

Pekerjaan diatur, jadi saya tidak memiliki kesempatan untuk melakukan seluruh pekerjaan dari awal hingga akhir. (R)

Pekerjaan memberi saya kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan yang saya mulai.

Job significance

Pekerjaan ini adalah pekerjaan di mana banyak orang lain dapat terpengaruh oleh seberapa baik pekerjaan itu diselesaikan.

Pekerjaan itu sendiri tidak signifikan dalam skema yang lebih luas. (R)

Job variety

Pekerjaan itu mengharuskan saya untuk menggunakan beberapa keterampilan yang kompleks atau tingkat tinggi.

Pekerjaannya cukup sederhana dan berulang. (R)

Job autonomy

Pekerjaan membuat saya menolak inisiatif atau penilaian apa pun dalam melaksanakan pekerjaan. (R)

Pekerjaan tersebut memberikan saya kesempatan yang cukup besar untuk kemandirian dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan.

Feedback

Melakukan pekerjaan yang dibutuhkan oleh pekerjaan memberikan banyak kesempatan bagi saya untuk mengetahui seberapa baik yang saya lakukan.

Pekerjaan itu sendiri memberikan sedikit petunjuk tentang apakah saya berkinerja baik. (R)

Pembinaan Penyelia (Ellinger, Ellinger, dan Keller, 2005).

Penyelia saya memberi saya sumber daya untuk melakukan pekerjaan saya dengan lebih efektif

Penyelia saya menetapkan harapan dengan saya dan mengomunikasikan pentingnya harapan tersebut untuk tujuan organisasi yang lebih luas.

Untuk membantu saya memikirkan masalah, penyelia saya mengajukan pertanyaan daripada memberikan solusi.

Penyelia saya memberi saya umpan balik yang membangun.

Penyelia saya meminta umpan balik dari saya untuk memastikan bahwa interaksinya bermanfaat bagi saya

Penyelia saya mendorong saya untuk memperluas perspektif saya dengan membantu saya melihat gambaran besarnya

Penyelia saya menggunakan analogi, skenario, dan contoh untuk membantu saya belajar

Untuk membantu saya melihat perspektif yang berbeda, supervisor saya bermain peran dengan saya

RIWAYAT PENULIS

Dr. Dade Suparna adalah Peneliti bidang manajemen sumber daya manusia pada program studi Manajemen, STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbiting, Banten. Ia memperoleh gelar Doktor dari Universitas Negeri Jakarta. Bidang keahliannya meliputi kepuasan karyawan, praktik sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. Dia telah menulis monografi, makalah ilmiah di jurnal Manajemen, berbagai makalah ilmiah dalam prosiding konferensi.