



## Psikologis Pegawai Kantor

Puput Mulyono<sup>1\*</sup>, Singgih Purnomo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta, Indonesia

Alamat: Jl. K.H Samanhudi No.93, Sondakan, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah

Korespondensi penulis: [puput\\_mulyono@udb.ac.id](mailto:puput_mulyono@udb.ac.id)

**Abstract:** Democratic country has an obligation to ensure the fulfillment of its citizens' rights, including access to quality public services. However, in Indonesia, the quality and effectiveness of public services currently face significant challenges, as evidenced by the decline in service standards. This study highlights the importance of psychological capital in improving job performance among public service employees, with job engagement as a mediating factor. Utilizing quantitative methods and convenient sampling, this study involved 317 participants. The variables were measured using the Individual Job Performance Questionnaire, Psychological Capital Questionnaire, and Utrecht Job Engagement Scale. The results showed that psychological capital predicts job performance, psychological capital predicts job engagement, and job engagement predicts job performance. In addition, this study showed that job engagement mediates the relationship between psychological capital and job performance. Therefore, increasing psychological capital and job engagement can improve the quality of public services, which has a positive impact on public trust and welfare.

**Keywords:** employees, job, psychological

**Abstrak.** Negara demokrasi memiliki kewajiban untuk menjamin terpenuhinya hak-hak warga negaranya, termasuk akses terhadap layanan publik yang bermutu. Namun, di Indonesia, mutu dan efektivitas layanan publik saat ini menghadapi tantangan yang cukup besar, terbukti dengan menurunnya standar layanan. Penelitian ini menyoroti pentingnya modal psikologis dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai layanan publik, dengan keterikatan kerja sebagai faktor mediasi. Dengan menggunakan metode kuantitatif dan pengambilan sampel yang mudah, penelitian ini melibatkan 317 partisipan. Variabel-variabel diukur menggunakan Individual Job Performance Questionnaire, Psychological Capital Questionnaire, dan Utrecht Job Engagement Scale. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal psikologis memprediksi kinerja kerja, modal psikologis memprediksi keterikatan kerja, dan keterikatan kerja memprediksi kinerja kerja. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara modal psikologis dan kinerja kerja. Oleh karena itu, peningkatan modal psikologis dan keterikatan kerja dapat meningkatkan mutu layanan publik, yang berdampak positif pada kepercayaan dan kesejahteraan masyarakat.

**Kata kunci:** kantor, pegawai, psikologis.

### 1. LATAR BELAKANG

Negara demokrasi adalah negara yang mampu memenuhi hak-hak rakyatnya, salah satunya terlihat dari kualitas pelayanan publiknya. Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi negara yang esensial dan perlu dipenuhi oleh suatu negara serta harus optimal dalam pelayanannya (Rohayatin et al., 2017). Khususnya pada pemerintahan Indonesia, dengan visi dan misi Indonesia Emas 2045, diperlukan kemajuan dalam setiap sektor pemerintahan (Kemenko PMK, 2022), salah satunya dengan memperhatikan pelayanan publik.

Belum maksimalnya pemanfaatan pelayanan publik di Indonesia berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat, termasuk menurunnya kepercayaan masyarakat (Sudrajat, 2023). Fenomena ini menjadi perhatian karena berdampak langsung

pada kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan. Hasil asesmen pelayanan publik tahun 2022 berdasarkan 25 kementerian, 14 lembaga di 34 provinsi, 98 pemerintah kota, dan 415 pemerintah kabupaten menemukan 272 instansi masuk zona hijau (46,42%), 250 instansi masuk zona kuning (42,66%). ) dan 64 instansi di zona merah (10,92%) (Ombudsman, 2023). Dari data yang diperoleh ditemukan adanya pelayanan publik yang belum memenuhi pelayanan dasar yang diharapkan masyarakat, hal ini disebabkan oleh komitmen dan kinerja pimpinan lembaga (Ombudsman, 2023). Penting untuk diketahui bahwa ketidakefektifan pelayanan sektor publik berpotensi timbul karena beban tanggung jawab yang berlebihan sehingga mengganggu integritas sistem akuntabilitas (Rabbi & Sabharwal, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa administrator publik memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kebahagiaan nilai publik, dengan organisasi publik memberikan kontribusi internal dan eksternal yang besar kepada administrator publik (Meynhardt et al., 2023).

Baik di negara berkembang maupun maju, konsep pembangunan berkelanjutan menjadi semakin lazim. Pengelolaan sumber daya yang efektif, termasuk yang berasal dari alam, bergantung pada penerapan tata kelola yang baik (Castro & Lopes, 2022). Pentingnya pelayanan publik sejalan dengan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) PBB. Untuk mencapai hal ini, suatu negara harus memiliki strategi yang tepat (Guarini dkk., 2022). Salah satu tujuan yang selaras dengan pelayanan publik kepada masyarakat adalah SDG-3, yaitu menjamin kehidupan yang sehat dan meningkatkan kesejahteraan bagi semua di segala usia (United Nation, 2016). Layanan kesehatan yang terjangkau dan berkualitas adalah kunci untuk mencapai SDG-3 dan peningkatan kinerja karyawan harus dibarengi dengan fokus pada kondisi di mana karyawan beroperasi (Chang et al., 2023).

Indikator yang perlu diperhatikan dalam pegawai yang bekerja di sektor pelayanan publik antara lain kepastian hukum, transparansi dan persyaratan hukum, mekanisme dalam prosesnya, prosedur pelayanan, dan jangka waktu pelayanan dalam pengaturan administrasi (Rusega & Atong, 2023).

Kinerja merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu yang dapat sesuai dengan tujuan perusahaan dan dapat menjadi indikator kinerja dan organisasi, dapat berdampak pada kontribusi individu sebagai pegawai terhadap produktivitas dan kemampuan bersaing organisasi (Koopmans dkk., 2016).

## 2. KAJIAN TEORITIS

Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Bojonegoro (DP3AKB, 2023) menemukan bahwa menurunnya pelayanan publik disebabkan oleh lemahnya pengawasan, sistem pelayanan yang monologis, minimnya akses pengaduan, kurangnya komitmen dalam pelayanan. Kurangnya komitmen atau kinerja dapat disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan sehingga dapat berdampak (Fitriyah & Febriana, 2022) dan hasil tersebut sejalan dengan temuan Sorongan dkk. (2018) dengan penelitian stres kerja pada aparatur sipil negara sebanyak 27,7% mengalami stres kerja rendah dan 72,3% mengalami stres kerja sedang. Jika berdasarkan teori Conservation of Resources (COR) (Hobfoll, 1989; Holmgreen dkk., 2016), menekankan bahwa individu cenderung berusaha mempertahankan dan meningkatkan sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya fisik (seperti uang, waktu) maupun sumber daya psikologis (seperti tenaga, kepercayaan diri). Menurut teori ini, kehilangan modal psikologis untuk memperoleh sumber daya baru dapat menimbulkan stres dan dampak negatif lainnya pada individu. Literatur yang luas menunjukkan bahwa peningkatan modal psikologis (PsyCap) akan menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja. Hal ini karena PsyCap mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Park & Kim, 2023). Ketika karyawan memiliki sumber daya psikologis yang kuat (seperti PsyCap), mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar di tempat kerja, yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja yang unggul (Daswati et al., 2021).

Pentingnya menjaga psikologis untuk menjaga kualitas kinerja pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan antara psikologis dan prestasi kerja (Saithong-in & Ussahawantichakit, 2016, Shukla & Alam, 2022; Hanya, 2020; Larasati dkk., 2023). Pegawai yang mempunyai kualitas prestasi kerja yang baik akan mengurangi kecemasan dalam bekerja, memiliki dan memberikan kinerja terbaiknya serta mempunyai keterikatan kerja yang baik (Shukla & Alam, 2022). Psikologis memberi karyawan sumber daya psikologis yang bermanfaat bagi keterlibatan karir dan kinerja mereka. Keterlibatan karir, di sisi lain, membantu memfasilitasi pengaruh psikologis terhadap kinerja (Daswati et al., 2021).

Modal Psikologis (Luthans dkk., 2007) mengacu pada kekuatan psikologis yang ada pada individu yang dapat mempengaruhi kinerja, ketahanan, dan kesejahteraannya secara keseluruhan. Untuk mengetahui modal psikologis individu, indikatornya adalah harapan, efikasi, ketahanan dan optimisme. Tingkat modal psikologis seseorang dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja, kepuasan kerja, tingkat stres, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan psikologis secara umum. Terdapat temuan bahwa PsyCap dapat

memprediksi keterlibatan kerja (Zulhasmi et al., 2021; Putri dkk., 2020; Abukhalifa dkk., 2022). PsyCap berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku individu terhadap pekerjaannya. Dengan memiliki psikologis yang kuat seperti efikasi diri, harapan, optimisme, dan ketahanan, individu lebih cenderung merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, psikologis dapat berkontribusi positif terhadap keterlibatan kerja karena membantu individu menghadapi tantangan, mempertahankan energi kerja yang tinggi, dan merasa berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Untuk memprediksi kinerja karyawan dapat dilihat dari keterikatan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa work engagement mempunyai hubungan dengan kinerja (Zamralita, 2017; Gregorio et al., 2023). Keadaan pegawai yang memiliki kualitas work engagement yang baik dapat didasarkan pada Teori Broaden and Build (Fredrickson, 2001) Teori ini memberikan landasan pemahaman bahwa pengalaman emosi positif bukan hanya tentang perasaan menyenangkan sesaat, tetapi juga tentang bagaimana emosi tersebut memengaruhi cara kita berpikir, bertindak, dan mengembangkan diri secara keseluruhan. Ditemukan peran work engagement sebagai mediator PsyCap terhadap prestasi kerja (Abukhalifa et al., 2022).

Terdapat keterbatasan penelitian yang meneliti peran psikologis terhadap prestasi kerja dengan keterlibatan kerja sebagai mediator (Alessandri et al., 2018; Abukhalifa dkk., 2022). Model penelitian ini telah diuji pada dua kelompok peserta berbeda, yang berasal dari latar belakang geografis dan budaya berbeda. Kelompok pertama terdiri dari karyawan kerah putih dari negara-negara Barat (Alessandri et al., 2018), sedangkan kelompok kedua terdiri dari pekerja sosial dari negara-negara Arab Timur yang bergerak di Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) (Abukhalifa et al., 2022). Hasil penelitian sebelumnya (Alessandri et al., 2018; Abukhalifa dkk., 2022) menunjukkan bahwa model penelitian ini tidak statis melainkan dinamis. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan mengingat hal ini kesenjangan penelitian yang disebutkan di atas (Abukhalifa et al., 2022), sangat penting untuk menguji model penelitian yang sama pada peserta dari negara yang berbeda, mengingat adanya budaya nasional yang berbeda-beda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran psikologis terhadap prestasi kerja dengan keterlibatan kerja sebagai mediator, dengan partisipan yang berbeda-beda adalah pegawai layanan publik di Indonesia. Pemilihan peserta pegawai pelayanan publik dilatarbelakangi oleh pentingnya pelayanan publik di masyarakat. Oleh karena itu perlu diidentifikasi faktor-faktor yang dapat memperlancar penyelenggaraan pelayanan publik sehingga dapat mendukung pelaksanaan program pemerintah secara lebih

efektif. Selain itu, penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif dan beragam dibandingkan penelitian sebelumnya (Abukhalifa et al., 2022).

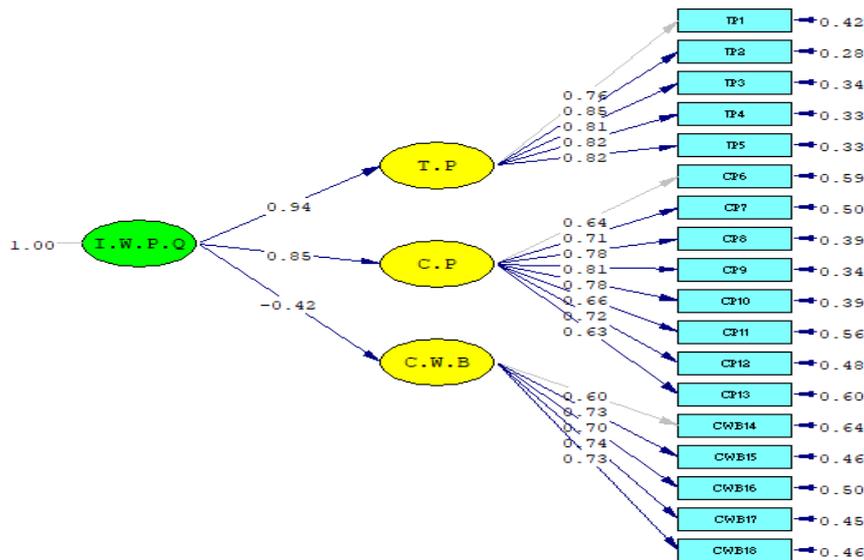
### **3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah penelitaian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner berdasarkan teknik sampling kondusif. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah modal psikologis dan keterikatan kerja serta kinerja kerja. Semua partisipan diberi tahu tentang tujuan dan jalannya penelitian, serta hak mereka untuk berpartisipasi dan mengundurkan diri kapan saja. Untuk memastikan anonimitas dan kerahasiaan, pengumpulan data dimulai hanya setelah persetujuan yang diberikan diperoleh. Penelitian ini melibatkan 317 partisipan yang merupakan karyawan. Dari data demografi, ditemukan bahwa mayoritas karyawan laki-laki = 228 orang (71,9%) sebagai mayoritas dalam kategori gender, mayoritas karyawan pada usia 26 - 30 tahun (26,2%), tingkat pendidikan terakhir mayoritas SMA = 211 orang (66,6%) dan masa kerja terbanyak 3-4 tahun = 97 orang (30,6%).

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Studi ini bertujuan untuk menguji apakah keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, membantu menjelaskan bagaimana modal psikologis berkontribusi pada peningkatan kinerja pekerjaan dalam konteks layanan publik. Studi ini menggunakan pengukuran validitas dengan Analisis Faktor Konfirmatori untuk kuesioner kinerja kerja individu, kuesioner modal psikologis, dan skala keterlibatan kerja Utrecht.

Analisis faktor konfirmatori (CFA) adalah teknik statistik yang digunakan untuk memastikan apakah serangkaian variabel yang diamati selaras dengan struktur faktor atau model teoritis yang telah ditentukan sebelumnya. Ini biasanya digunakan dalam validasi instrumen pengukuran, seperti skala psikologis, untuk memverifikasi bahwa item tersebut memang mewakili konstruk laten yang mendasarinya yang ingin diukur. CFA adalah alat yang berguna untuk menilai kesesuaian model dan untuk mengidentifikasi apakah item tertentu perlu direvisi atau dihapus untuk meningkatkan akurasi dan keandalan pengukuran.



Chi-Square=518.38, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

Hasil analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk kuesioner kinerja kerja individu (IWPQ) berdasarkan tiga dimensi yaitu kinerja tugas (TP), kinerja kontekstual (CP) dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Ke-18 item tersebut valid (nilai  $p$  kecocokan model  $> 0,05$ ) dan dengan hasil kecocokan Goodness sebagai berikut; Kesalahan Akar Rata-rata Kuadrat Aproksimasi (RMSEA) = 0,083, Indeks Kesesuaian Ternormatif (NFI) = 0,96 (NFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Tidak Ternormatif (NNFI) = 0,96 (NNFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Ternormatif Parsimoni (PNFI) = 0,82 (PNFI  $\geq 0,50$ ), Indeks Kesesuaian Komparatif (CFI) = 0,97 (CFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Inkremental (IFI) = 0,97 (IFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Relatif (RFI) = 0,95 (RFI  $\geq 0,90$ ), Sisa Akar Rata-rata Kuadrat (RMR) = 0,067 (SRMR  $\leq 0,08$ ), dan Indeks Keباikan Kesesuaian (GFI) = 0,88. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian model berada dalam batas yang dapat diterima.

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) untuk Kuesioner Modal Psikologis berdasarkan empat dimensi yaitu Efikasi (EFF), Harapan (HOP), Ketahanan (RES) dan Optimisme (OPT). Kesembilan item tersebut valid (nilai  $p$  fit model  $> 0,05$ ) dan hasil Goodness fit sebagai berikut; Kesalahan Akar Rata-rata Kuadrat Aproksimasi (RMSEA) = 0,064, Indeks Kesesuaian Ternormatif (NFI) = 0,97 (NFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Tidak Ternormatif (NNFI) = 0,98 (NNFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Ternormatif Parsimoni (PNFI) = 0,86 (PNFI  $\geq 0,50$ ), Indeks Kesesuaian Komparatif (CFI) = 0,98 (CFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Inkremental (IFI) = 0,98 (IFI  $\geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Relatif (RFI) = 0,97 (RFI  $\geq 0,90$ ), Sisa Akar Rata-rata Kuadrat (RMR) = 0,050 (RMR  $\leq 0,08$ ), dan Indeks Keباikan Kesesuaian (GFI) = 0,89. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian model berada dalam batas yang dapat diterima.

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) untuk Skala Keterlibatan Kerja Utrecht - 9 (UWES-9) berdasarkan tiga dimensi yaitu dedikasi dan penyerapan. Kesembilan item tersebut valid (nilai  $p$  kecocokan model  $> 0,05$ ) dan hasil kecocokan Goodness sebagai berikut; Kesalahan Akar Rata-rata Kuadrat Aproksimasi (RMSEA) = 0,073, Indeks Kesesuaian Ternormatif (NFI) = 0,98 ( $NFI \geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Tidak Ternormatif (NNFI) = 0,97 ( $NNFI \geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Ternormatif Parsimoni (PNFI) = 0,65 ( $PNFI \geq 0,50$ ), Indeks Kesesuaian Komparatif (CFI) = 0,98 ( $CFI \geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Inkremental (IFI) = 0,98 ( $IFI \geq 0,90$ ), Indeks Kesesuaian Relatif (RFI) = 0,96 ( $RFI \geq 0,90$ ), Sisa Akar Rata-rata Kuadrat (RMR) = 0,076 ( $SRMR \leq 0,08$ ), dan Indeks Keabaikan Kesesuaian (GFI) = 0,95. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian model berada dalam batas yang dapat diterima.

Structural Equation Modelling (SEM) adalah teknik analisis statistik multivariat yang digunakan untuk memeriksa hubungan struktural. Teknik ini memadukan analisis faktor dan analisis regresi berganda, sehingga memungkinkan penyelidikan hubungan rumit antara variabel teramati dan laten secara simultan. SEM khususnya bermanfaat untuk menguji model teoritis yang mendalilkan hubungan kausal antara variabel. SEM memungkinkan peneliti untuk menilai efek langsung dan tidak langsung antara variabel, mengevaluasi kesesuaian model, dan menguji mediasi, moderasi, dan hubungan kompleks lainnya dalam satu model komprehensif.

Dari hasil Structural Equation Model (SEM) diperoleh bahwa modal psikologis dapat memprediksi kinerja pekerjaan sebesar 26% ( $R^2 = 0,26$ ) terdapat 74% faktor lain yang dapat memprediksi kinerja pekerjaan, modal psikologis dapat memprediksi work engagement sebesar 58% ( $R^2 = 0,58$ ) sehingga dapat diketahui terdapat 42% faktor lain yang dapat memprediksi work engagement, dan work engagement dapat memprediksi kinerja pekerjaan sebesar 72% ( $R^2 = 0,72$ ) artinya dapat diketahui terdapat 28% faktor lain yang dapat memprediksi kinerja.

	T Value	P Value
Psychological Capital $\square$ Job Performance	4.59	0.00
Psychological Capital $\square$ Work engagement	8.66	0.00
Work engagement $\square$ Job Performance	9.56	0.00

Untuk mengetahui fungsi mediator yaitu work engagement dapat dilihat pada uji koefisien jalur. Work engagement pada penelitian ini merupakan mediator parsial, karena dapat memiliki signifikansi pada kedua variabel tersebut. Jadi work engagement sebagai variabel mediator secara parsial menjelaskan bagaimana modal psikologis memprediksi kinerja pekerjaan namun modal psikologis tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh work engagement.

Dari hasil pengujian korelasi antar dimensi ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi modal psikologis, work engagement dan kinerja pekerjaan ( $p < 0,01$ ). Dari hasil uji korelasi ditemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Psychological Capital (Efficacy (EFF), Hope (HOP), Resilience (RES) dan Optimism (OPT), serta Work Engagement (Vigor (V), Dedication (D), dan Absorption (A)) ( $p > 0,01$ ) dengan Job Performance (Task Performance (TP), contextual performance (CP) dan counterproductive work behavior (CWB)) ( $p < 0,01$ ).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran work engagement sebagai mediator antara modal psikologis dengan job performance pada pegawai pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang cukup besar, khususnya dalam hal peningkatan mutu layanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat yang memerlukan perhatian serius. Modal psikologis yang terdiri dari harapan, efikasi, resiliensi, dan optimisme ditemukan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan job performance pegawai, dengan koefisien korelasi sebesar 0,68. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang cukup kuat antara dimensi modal psikologis dengan job performance, sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Biricik (2020). Penelitian ini menemukan bahwa modal psikologis dapat memprediksi kinerja, meskipun kekuatan hubungan tersebut lebih lemah dibandingkan dengan hasil penelitian Larasati et al. (2024) yang melakukan penelitian pada tenaga medis rumah sakit dan menunjukkan adanya regresi yang kuat antara modal psikologis dengan job performance. Larasati et al., (2024) menekankan pentingnya PsyCap dalam meningkatkan kinerja kerja, yang sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa individu dengan modal psikologis tinggi lebih siap menghadapi tantangan dan mempertahankan kinerja yang kuat (Luthans et al., 2007; Shukla & Alam, 2022).

Penelitian ini menegaskan peran penting PsyCap dalam memprediksi keterlibatan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa PsyCap secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja, sebuah temuan yang memperbaiki penelitian sebelumnya oleh Zulhasmi et al. (2021). Khususnya, penelitian ini mengidentifikasi perbedaan yang signifikan dalam latar belakang peserta, khususnya di berbagai industri. PsyCap memberi individu ketahanan dan motivasi yang dibutuhkan untuk tetap berkomitmen dan bersemangat di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Zulhasmi et al., 2021; Putri dkk., 2020; Abukhalifa dkk., 2022), yang juga menyoroti peran penting PsyCap dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja, konsisten dengan penelitian sebelumnya (Gregorio et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa

dengan memupuk keterlibatan kerja, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Penelitian tersebut juga menemukan bahwa keterikatan kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan merasa termotivasi, terlibat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan mengalami tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mereka cenderung bekerja dengan baik, menyelesaikan tugas secara efektif, dan memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan dan selaras dengan penelitian sebelumnya bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara PsyCap dan kinerja kerja (Alessandri et al., 2018; Abukhalifa dkk., 2022). Dengan kata lain, PsyCap meningkatkan kinerja kerja dengan meningkatkan keterlibatan kerja. PsyCap yang kuat—ditandai dengan keyakinan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan—menghasilkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja.

Teori Job Demands-Resources (JD-R) menawarkan kerangka kerja yang berharga untuk memahami hubungan antara PsyCap, keterlibatan kerja, dan kinerja pekerjaan pada pegawai layanan publik (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut teori JD-R, semua karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan sebagai tuntutan pekerjaan atau sumber daya pekerjaan (Xanthopoulou et al., 2009). Tuntutan pekerjaan, seperti beban kerja yang tinggi atau stres emosional, memerlukan upaya berkelanjutan dan dapat menimbulkan biaya psikologis dan fisiologis (Zulhasmi et al., 2021). Di sisi lain, sumber daya pekerjaan—seperti otonomi, dukungan sosial, dan yang terpenting, PsyCap adalah aspek pekerjaan yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan pribadi (Gregorio et al., 2023).

Dalam konteks ini, PsyCap berfungsi sebagai sumber daya pribadi yang penting, membekali karyawan dengan ketahanan, optimisme, dan kemanjuran diri yang diperlukan untuk menavigasi tantangan tuntutan peran pelayanan publik. Teori JD-R berpendapat bahwa sumber daya tersebut adalah kunci untuk mendorong keterlibatan kerja, semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan seseorang. Karyawan yang terlibat lebih termotivasi, fokus, dan berkomitmen, sehingga meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Dalam penelitian Anda, keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator, yang berarti bahwa karyawan dengan tingkat modal psikologis yang lebih tinggi lebih mungkin untuk terlibat, dan peningkatan keterlibatan ini menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik. Dengan demikian, teori JD-R menjelaskan bagaimana meningkatkan modal psikologis sebagai sumber daya kerja dapat membantu pegawai layanan publik mengelola tuntutan pekerjaan mereka dengan lebih efektif,

mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi, dan pada akhirnya berkinerja lebih baik dalam peran mereka.

Namun, penelitian saat ini memiliki beberapa keterbatasan. Studi ini berfokus pada pegawai layanan publik, yang mungkin membatasi kemampuan generalisasi temuan ini pada sektor atau industri lain. Peran pelayanan publik seringkali memiliki karakteristik unik, seperti keamanan kerja, budaya organisasi tertentu, dan lingkungan kerja, yang mungkin tidak mewakili angkatan kerja yang lebih luas. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, yang mungkin hanya menangkap data pada satu titik waktu tertentu, sehingga membatasi kemampuan untuk menyimpulkan hubungan sebab akibat. Studi longitudinal diperlukan untuk mengetahui bagaimana modal psikologis dan keterlibatan kerja berdampak pada kinerja kerja dari waktu ke waktu.

Studi ini mungkin tidak memperhitungkan faktor eksternal seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau pemicu stres eksternal yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja kerja. Mengabaikan faktor-faktor ini dapat menyederhanakan hubungan antara modal psikologis, keterlibatan kerja, dan kinerja. Meskipun penelitian ini mengidentifikasi keterlibatan kerja sebagai mediator, penelitian ini mungkin tidak mengeksplorasi potensi mediator atau moderator lain yang dapat memengaruhi hubungan antara modal psikologis dan kinerja kerja, seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja. Ukuran sampel yang terbatas atau kurangnya keragaman dalam sampel dapat mempengaruhi kekokohan temuan. Temuan ini mungkin tidak berlaku di wilayah atau budaya lain di mana pegawai layanan publik mungkin memiliki pengalaman atau sikap berbeda terhadap keterlibatan kerja dan kinerja kerja.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih jauh intervensi spesifik yang dapat meningkatkan modal psikologis dan dampaknya terhadap keterlibatan kerja dalam berbagai konteks organisasi. Selain itu, penelitian yang melibatkan variabel lain seperti dukungan sosial, lingkungan kerja, dan budaya organisasi juga dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menemukan bahwa modal psikologis dan work engagement dapat meningkatkan kinerja pegawai di sektor pelayanan publik. Dalam penelitian ini, keterlibatan pegawai terbukti sebagai mediator antara modal psikologis dan kinerja pegawai. Dengan memahami dan menerapkan temuan ini, diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas

pelayanan publik di Indonesia secara signifikan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik dan kesejahteraan publik secara keseluruhan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abukhalifa, A. M. S., Mohd Kamil, N. L., & Yong, C. C. (2022). How psychological capital shapes social workers' job performance: The mediating role of work engagement?. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(1), 16–37. doi: 10.1080/10911359.2022.2144581
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. doi: 10.1108/CDI-11-2016-0210
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Biricik, Y.S. (2020). The relationship between psychological capital, job performance and job satisfaction in higher education institution offering sports and education. *World Journal of Education*, 10(3). doi: 10.5430/wje.v10n3p57
- Castro, C., & Lopes, C. (2022). Digital government and sustainable development. *Journal of the knowledge economy*, 13, 880–903. doi: 10.1007/s13132-021-00749-2
- Chang, P-C., Geng, X., & Cai, Q. (2023). The impact of career pleatus on job performance: The roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Science*, 14 (2). doi: 10.3390/bs14020144
- Daswati, D., Wirawan, H., Hattab, S., Salam, R., & Iskandar, A. S. (2021). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement: Evidence from Indonesian public organizations. *Cogent Social Sciences*, 8(1). doi: 10.1080/23311886.2021.2012971
- DP3AKB. (2023). Persiapan penilaian kepatuhan terhadap standar pelayanan publik. Pemerintah Kabupaten Ngawi Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana. <https://dp3akb.ngawikab.go.id/peningkatan-kualitas-pelayanan-publik-dan-persiapan-penilaian-kepatuhan-terhadap-standar-pelayanan-publik/>
- Fitriyah, & Febriana, A.T. (2022). Dampak stress kerja tenaga pelayanan sosial terhadap pelayanan bagi warna binaan sosial (Studi kasus pada PSAA Putra Utama 3 Tebet Jakarta). *Jurnal Pembangunan Manusia*, 3(2). doi: 10.7454/jpm.v3i2.1033
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56(3), 218–226. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.218
- Gregorio, G. P., Petrella, S., & Manzoni, C. (2023). Work engagement as a predictor of job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 703-720.

- Gregorio, K., Beng, J.T., & Tiatri, S. (2023). Apakah psychological capital dan work engagement membentuk job performance karyawan di era society 5.0?. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 7(3),540-549. doi: 10.24912/jmishumsen.v7i3.26770.2023
- Guarini, E., Mori, E. and Zuffada, E. (2022). Localizing the sustainable development goals: a managerial perspective. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34, 5:583-601. doi: 10.1108/JPBAFM-02-2021-0031
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S.E. (2016). Conservation of resources theory. *The handbook of stress and health*, 443-457. doi: 10.1002/9781118993811.ch27
- Kemenko PMK. (2022). Indonesia emas 2045 diwujudkan oleh generasi muda. Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia. <https://www.kemerkopmk.go.id/indonesia-emas-2045-diwujudkan-oleh-generasi-muda>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 53(3), 609–619. doi: 10.3233/WOR-152237
- Larasati, M., V., Kadiyono, A. L., & Nugraha, Y. (2023). Pengaruh psychological capital terhadap job performance tenaga medis pada salah satu rumah sakit swasta di Jawa Barat. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(3). doi: 10.36418/syntax-literate.v9i3
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Meynhardt, T., Strathoff, P., Bardeli, J. and Brieger, S. (2023). Public administration contributes to happiness: a study on the relationship between public value and happiness in Switzerland. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 37 No. 4,504-530. doi: 10.1108/IJPSM-09- 2023-0268
- Ombudsman. (2023). Pelayanan publik kita masih buruk. Ombudsman Republik Indonesia. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/pwkinternal--pelayanan-publik-kita-masih-buruk>
- Paramadina public policy institute. (n.d.). Tantangan dalam pelayanan public kita kini. Universitas Paramadina. <https://policy.paramadina.ac.id/tantangan-dalam-pelayanan-publik-kita-kini/>
- Park, J., & Kim, J. (2023). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Science*, 14, 153. doi: 10.3390/bs14030153
- Putri, A.A., Suwarsi, S., & Frendika, R. (2020). Pengaruh employee engagement terhadap loyalitas dan kinerja karyawan CV Core Rubber. *Prosiding Manajemen*, 6(2). doi: 10.29313/.v6i2.22882

- Rabbi, M. F., & Sabharwal, M. (2023). Understanding Accountability Overload: Concept and Consequences in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 1–19. doi: 10.1080/01900692.2024.2316137
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto. (2017). Faktor penyebab belum optimal kualitas penyelenggaraan pelayanan public dalam birokrasi pemerintah. *Jurnal Caraka Prabu*, 1(1). doi: 10.36859/jcp.v1i01.50
- Rusega, E.N.D., & Atong, P. (2023). Kinerja pelayanan publik. *Fokus*, 21(1),20-27. doi: 10.51826/fokus.v21i1.716
- Saithong-in, S., & Ussahawanitchakit, P. (2016). Psychological capital and job performance: an empirical research public accountants (CPAs) in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(5).
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with short questionnaire a cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4),701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Shukla, A., & Alam, J. (2022). Impact of psychological capital on job performance and satisfaction. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 6(4).  
<https://www.ijtsrd.com/management/other/50316/impact-of-psychological-capital-on-job-performance-and-satisfaction/arpita-shukla>
- Sorongan, J., South, L. F., & Boky, H. (2018). Hubungan antara stres kerja dan upah dengan produktivitas kerja pada pegawai di dinas kesehatan kota Manado. *Jurnal Kesmas*, 7(5), 1–8. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/kesmas/article/view/22023>
- Sudrajat, A.R. (2023). Analysis of Indonesian public service issue in the new era based on public administration perspective. *International Journal of Social Service and Research*, 3(1). doi: 10.46799/ijssr.v3i1.218
- United Nation. (2016). The 17 goals. United Nations Department of Economic and Social Affairs). <https://sdgs.un.org/goals>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Zulhasmi, F. R., Zamralita, Z., & Saraswati, K. D. H. (2021). The influences of psychological capital and job resources towards work engagement. *Atlantis Press*, 570, 1154–1159. doi: 10.2991/assehr.k.210805.181